

## **MESTRADO EM GESTÃO**

# ***Implementação de um CRM: MOBINOV-Associação do Cluster Automóvel***

Tânia Marques Godinho

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

VILA NOVA DE GAIA

FEVEREIRO | 2023





## **INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA**

### **Implementação de um CRM: MOBINOV- Associação do Cluster Automóvel**

Tânia Marques Godinho

Aprovado em 27/01/2023

Composição do Júri

Prof. Doutor Carlos Miguel Oliveira

Presidente

Prof. Doutor António Cunha

Arguente

Mestre António Fernando Machado

Orientador

Vila Nova de Gaia  
2023



Relatório de Estágio de Mestrado realizado sob a orientação do Prof. Mestre António Fernando Machado apresentado ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão, conforme o Despacho n.º 8476/2020.



## **Dedicatória**

Gostaria de dedicar este trabalho à minha mãe e ao meu irmão por serem os meus maiores incentivadores, por todo o apoio e carinho prestado ao longo desta jornada.





## **Agradecimentos**

Primeiramente gostaria de agradecer ao meu orientador, o docente Fernando Machado por toda a dedicação e orientação neste relatório de estágio.

Em seguida, a todos os colaboradores da MOBINOV, pela ajuda nesta jornada, partilha de informação e ensinamentos. Mais do que um *cluster*, conheci uma família.

Também gostaria de agradecer à minha família por todo o apoio, aos meus pais e irmão.

Aos meus colegas de mestrado, João Martins, pelo companheirismo ao longo destes meses, Iara Ribeiro e André Oliveira, por todas as conversas de apoio e partilha de experiências ao longo de todo o mestrado.

Por fim, gostaria ainda de agradecer às minhas amigas de longa data, Joana Alves e Ana Seabra.



## Resumo

Graças aos avanços tecnológicos, os consumidores estão cada vez mais informados e mais exigentes do que nunca. Posto isto, as organizações devem esforçar-se por desenvolver relações profundas com os seus clientes para compreenderem claramente as suas necessidades e preferências. O Customer Relationship Management (CRM) é uma metodologia que ajuda precisamente com este problema, acompanhando todos os elementos das relações com os clientes utilizando as tecnologias de informação.

Por outro lado, o conceito de *clusters* tem vindo continuamente a ganhar aceitação. Estes promovem a competitividade e inovação das entidades envolvidas, impulsionando as economias regionais e sectoriais. Uma vez que são transversais a vários sectores complementares, podem abranger uma grande variedade de entidades, tais como empresas, associações empresariais, entidades de formação e entidades governamentais.

No âmbito deste estágio, foi implementado um CRM num *cluster* automóvel, MOBINOV-Associação do Cluster Automóvel. O principal objectivo era melhorar os métodos e ferramentas utilizados na relação com os membros, maximizando o valor para todas as partes interessadas. O relatório de estágio identifica os aspectos-chave tanto das implementações de CRM como da realidade dos *clusters*, e descreve uma implementação de CRM baseada neles. Nomeadamente, o HubSpot foi escolhido para ser a base da implementação de CRM. Provou ser a opção mais viável para a MOBINOV, depois de vários outros candidatos terem sido revistos.

Finalmente, foi possível identificar que o CRM trouxe melhorias aos processos e à relação entre o *cluster* e os seus membros, tornando a comunicação mais rápida e mais flexível em várias áreas estratégicas. Além disso, a Gestão de *Leads* foi incorporada no CRM, resultando num ganho de membros para a MOBINOV.

**Palavras-chave:** Marketing; CRM; Cluster; Automóvel.



## **Abstract**

Thanks to technological advances, consumers are increasingly informed and more demanding than ever before. Therefore, organizations must strive to develop in-depth relationships with their customers to clearly understand their needs and preferences. Customer Relationship Management (CRM) is a methodology that helps precisely with this problem by tracking all the elements of customer relationships using information technologies.

On the other hand, the concept of clusters has been continuously gaining acceptance. They promote competitiveness and innovation of the entities involved, boosting regional and sectorial economies. Since they are transversal to several complementary sectors, they may encompass a wide variety of entities, such as companies, business associations, training entities and governmental entities.

In the scope of this internship, we implemented a CRM in an automotive cluster, MOBINOV-Association of the Automotive Cluster. The main objective was to improve the methods and tools used in the member relationship, maximizing the value to all the stakeholders. The internship report identifies the key aspects of both the CRM implementations and the clusters reality and describes a CRM implementation based on them. Most notably, HubSpot was chosen to be the base of our CRM implementation. It proved to be the most viable option for MOBINOV after several other candidates were reviewed.

Finally, it was possible to identify that CRM brought improvements to the processes and the relationship between the cluster and its members, making communication faster and more flexible in several strategic areas. Moreover, Leads Management was incorporated into the CRM, resulting in a member gain for MOBINOV.

**Keywords:** Marketing; CRM; Cluster; Automotive.



# Índice

1	Introdução.....	1
2	Revisão de Literatura .....	3
2.1	Marketing.....	3
2.2	Marketing Relacional.....	3
2.2.1	CRM .....	7
2.2.2	Estratégia .....	11
2.2.3	Criação de Valor.....	12
2.2.4	Canais .....	13
2.2.5	Cultura .....	18
2.2.6	Tecnologia .....	20
2.2.7	Implementação.....	22
2.2.8	Evolução do CRM .....	30
2.3	Cluster.....	37
2.3.1	Vantagens e Desvantagens .....	46
2.3.2	MOBINOV .....	55
3	Problemática e Metodologia.....	65
3.1	Problemática .....	65
3.2	Abordagem metodológica.....	65
3.3	Plano de trabalhos .....	72
3.3.1	Tarefa / atividade 1 – Apresentação .....	73
3.3.2	Tarefa / atividade 2 - Site MOBINOV .....	73
3.3.3	Tarefa / atividade 3 – <i>Newsletter</i> .....	73
3.3.4	Tarefa / atividade 4 – Situação atual da MOBINOV.....	74
3.3.5	Tarefa / atividade 5 – Perceção da oferta de CRM no mercado .....	76
3.3.6	Tarefa / atividade 6 – Atualização periódica das bases de dados .....	78

3.3.7	Tarefa / atividade 7 – Gestão das redes sociais .....	78
3.3.8	Tarefa / atividade 8 – HubSpot.....	79
3.3.9	Tarefa / atividade 9 – Envios através do CRM.....	89
3.3.10	Tarefa / atividade 10 – Catálogo de Projetos.....	90
3.3.11	Tarefa / atividade 11 – Desenvolvimento de Oportunidades .....	91
3.3.12	Tarefa / atividade 12 – Formação MOBINO.....	91
3.3.13	Tarefa / atividade 13 – Campanhas festivas .....	91
3.3.14	Tarefa / atividade 14 – Info   MOBINOV .....	92
3.3.15	Tarefa / atividade 15 – Eventos .....	92
3.3.16	Tarefa / atividade 16 – E-goi .....	93
3.3.17	Tarefa / atividade 17 – Consultoria de Formação.....	94
4	Análise dos resultados .....	95
5	Conclusões e perspectivas de trabalho futuro .....	99
6	Referências e Bibliografia.....	101



## Índice de figuras

Figura 1- Hierarquia de Marketing relacional e CRM: Ryals & Payne (2001).....	3
Figura 2- Quadro de relações de troca: Johnson & Selnes (2004). ....	4
Figura 3- Relação entre as diferentes abordagens de CRM: Pedron & Saccol (2009).....	9
Figura 4- Capacidades organizacionais para um CRM de sucesso: Raman et al. (2006) .....	25
Figura 5- Os níveis de importância nas diferentes formas de implementação de CRM: Henneberg (2006). ....	25
Figura 6- Diferenças entre CRM e e-CRM: Pan & Lee (2003).....	31
Figura 7- Estágios de implementação do e-CRM: Pan & Lee (2003).....	35
Figura 8- CRM e as suas ligações: Chen & Popovich (2003). ....	37
Figura 9- <i>Clusters</i> e política económica: Porter (2000). ....	43
Figura 10- Estratégia 2025: MOBINOV (2022b).....	57
Figura 11- Mapa estratégico de acordo com a estratégia da MOBINOV: MOBINOV (2022d). ....	59
Figura 12- Cadeia de valor da Indústria Automóvel: MOBINOV, Deloitte & Compete 2020 (2021). ....	62
Figura 13- Mapa de membros: elaboração própria.....	63
Figura 14- Mapa do <i>cluster</i> : MOBINOV (2022a).....	64
Figura 15- Propriedades: elaboração própria.....	80
Figura 16- Contactos da empresa: elaboração própria. ....	80
Figura 17- Fase de ciclo de vida: elaboração própria.....	81
Figura 18- Status do <i>lead</i> : elaboração própria.....	81
Figura 19- Vista das empresas: elaboração própria.....	82
Figura 20- Modelos de <i>e-mail</i> : elaboração própria. ....	84
Figura 21- Datas de entrada e saída de membros: elaboração própria. ....	85
Figura 22- Visão geral da propriedade das datas: elaboração própria.....	85
Figura 23- Tipologia de empresas: elaboração própria. ....	86
Figura 24- Gestor de cliente: elaboração própria. ....	88
Figura 25- Catálogo de projetos: elaboração própria. ....	90
Figura 26- Postais de Natal: elaboração própria.....	92
Figura 27- Imagem ilustrativa do <i>software</i> : elaboração própria. ....	93
Figura 28- <i>Overview</i> das entidades: elaboração própria.....	95



## Índice de tabelas

Tabela 1- Vantagens e desvantagens dos <i>clusters</i> .....	53
Tabela 2- Plano de Trabalhos .....	72
Tabela 3- Análise SWOT .....	74



## **Lista de abreviaturas**

BI- *Business Intelligence*

CRM- *Customer Relationship Management*

ERP- Sistema Integrado de Gestão Empresarial

I&D- Investigação e Desenvolvimento

IDE- Ambiente de Desenvolvimento Integrado

OEM- *Original Equipment Manufacturers*

PME- Pequenas e Médias Empresas

SCT- Entidades do Sistema Científico-Tecnológico

TI- Tecnologias da Informação



## **1 Introdução**

A década de 90 foi sem dúvida uma época crucial para o mundo empresarial. Primeiramente, com o desenvolvimento das tecnologias de informação (TI), os consumidores inevitavelmente tornaram-se mais exigentes, tendo ao seu dispor muito mais informação. Claro está que isto levou a que as empresas tivessem de executar um esforço extra para estarem mais próximas dos seus clientes de forma a compreender melhor as suas necessidades e preferências. É nesta medida que o CRM (*Customer Relationship Management*/ gestão do relacionamento com o cliente) atua, num melhor entendimento de todos os elementos da relação com o cliente, tendo por base as TI.

Igualmente nesta década, o tema *clusters* também ganhou bastante visibilidade. Abrangendo uma grande variedade de entidades, desde empresas, entidades de formação, entidades governamentais e até mesmo associações empresariais, os *clusters* são promotores de inovação e vantagem competitiva. Além disto, os *clusters* são também responsáveis pelo desenvolvimento económico das regiões e dos setores, sendo que os mesmos podem ser transversais a vários setores complementares.

O estágio sobre o qual esta implementação de um CRM foi desenvolvida, foi realizado na MOBINOV-Associação do Cluster Automóvel, sendo este um *cluster*, e tal como o nome indica, dedicado ao setor automóvel. Promotor de vantagem competitiva, este *cluster* tem como foco os seus membros, e para tal, a experiência dos mesmos deverá ser priorizada.

Primeiramente, foi dada a conhecer esta entidade onde o estágio foi realizado e exposta a realidade da mesma à estagiária. Isto possibilitou a identificação de uma problemática que viria a tornar-se o “caso de estudo” deste relatório de estágio. O *cluster* até detinha de uma estratégia orientada para os seus membros, no entanto, os métodos e ferramentas utilizados precisavam de ser ajustados para que a maxização do valor entregue aos *stakeholders* fosse alcançada, sendo este o principal objetivo do estágio desenvolvido. Para isso procedeu-se então à implementação de um CRM, e consequentemente à integração dos processos e ferramentas já utilizados pela MOBINOV.

## **Implementação de um CRM: MOBINOV- Associação do Cluster Automóvel**

Relativamente à organização deste relatório, primeiramente encontrar-se-á a Revisão da Literatura, explorando as temáticas do Marketing, Marketing Relacional e CRM, assim como de *Clusters*, dando também a conhecer a realidade da MOBINOV, sendo a base concecional para o presente relatório. Posteriormente, é possível identificar a Problemática, encontrada no seio da MOBINOV, seguindo-se da Metodologia e consequentes tarefas desempenhadas para fazer face a esta problemática, tendo sempre como referência a realidade da organização e a literatura evidenciada. Por fim, são expostos os resultados alcançados tendo em conta todas as tarefas desempenhadas durante o estágio, associadas à sua problemática de partida, assim como as conclusões retiradas do mesmo e das perspetivas para um trabalho futuro.



## **2 Revisão de Literatura**

### **2.1 Marketing**

De acordo com Kotler & Keller (2012), por marketing entende-se a percepção e a resposta às necessidades sociais e humanas, através de serviços, bens, experiências, eventos, lugares, pessoas, ideias, informações e organizações.

Também a American Marketing Association (2022) defende que por Marketing retrata-se todas as atividades, conjuntos de instituições e processos seja de criação, comunicação, entregas e trocas que signifiquem valor tanto para clientes, parceiros, assim como sociedade no seu geral.

### **2.2 Marketing Relacional**

Na década de 90, os temas de Marketing de relacionamento e gestão de clientes ganharam uma grande ênfase, no entanto muitos temas ainda faltavam ser explorados, apenas sabendo-se que o Marketing Relacional estava correlacionado com uma dimensão mais estratégica (Ryals & Payne, 2001). Ainda de acordo com os mesmos e tal como os autores exemplificam na Figura 1, o marketing relacional está diretamente relacionado, hierarquicamente, com a gestão de relacionamentos com os clientes e com a gestão de clientes.

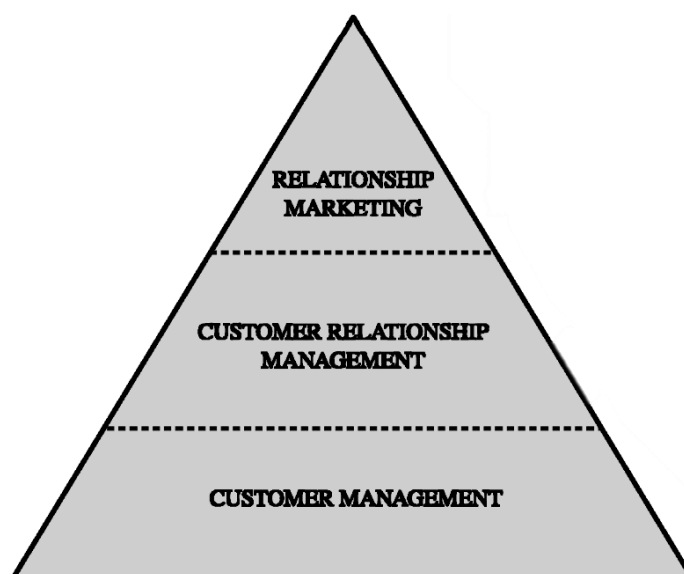


Figura 1- Hierarquia de Marketing relacional e CRM: Ryals & Payne (2001).

Em grande parte, devido à globalização dos negócios, internacionalização, mudanças relativas à concorrência e ao avanço tecnológico, tornou-se cada vez mais difícil definir uma estratégia de marketing sendo assim essencial a aposta nos relacionamentos com os clientes tendo também em conta o aumento da quota de mercado e o valor vitalício de mercado, desencadeando um novo paradigma de relacionamento com os clientes. Passa então a ser extremamente importante para as organizações apostarem na forma como se relacionam com os seus clientes e na criação de valor para os mesmos, pois isto se traduzirá, conseqüentemente, em valor global para a organização (Johnson & Selnes, 2004; Osarenkhoe & Bennani, 2007).

Assim sendo e de acordo com Johnson & Selnes (2004), o pressuposto da relação de troca é promover a criação de valor por meio da produção, consumo e interações económicas entre um cliente e um fornecedor, tendo em conta os vários agentes da sociedade, tal como o mesmo evidencia na Figura 2.

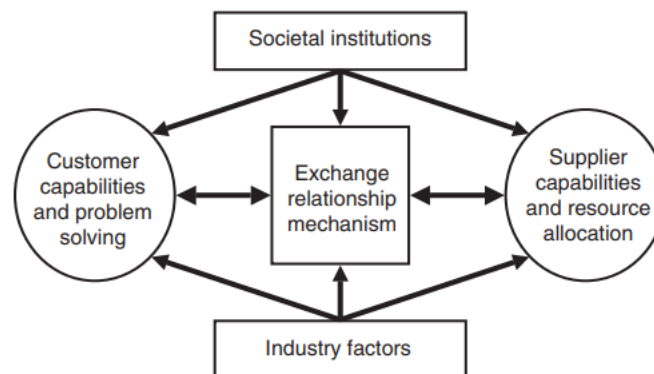


Figura 2- Quadro de relações de troca: Johnson & Selnes (2004).

Posto isto, é precisamente este tipo de marketing o responsável pela alavancagem tendo em conta bases de dados, publicidade comportamental e análise, de forma que se consigam alcançar os clientes criando também fidelizações. Ou seja, é a maneira como as organizações se relacionam e gerem as relações com os seus clientes, de forma rentável a longo prazo (AMA, 2022; Ryals & Payne, 2001).

Pedron & Saccol (2009) reiteram ainda que todos os relacionamentos empresariais preveem a aprendizagem mútua, por um lado porque a organização deverá aprender com o cliente, para perceber e conseguir entregar produtos/serviços que vão de encontro às suas necessidades, e por outro lado porque os clientes também estarão por dentro da forma de trabalho das organizações no que envolve os serviços, canais de comunicação, etc.

Com o passar do tempo, os relacionamentos com os clientes vão-se traduzindo em fidelização e confiança auxiliando nas atividades de marketing e vendas, possibilitando por exemplo, as vendas cruzadas (usufruto de mais serviços) e o chamado marketing boca-a-boca , através das recomendações (Johnson & Selnes, 2004; Osarenkhoe & Bennani, 2007).

Por sua vez, também os clientes procuram relacionamentos a longo prazo com as organizações, pois destas relações advêm mais segmentações de mercado e tentativas de resposta às suas necessidades (Johnson & Selnes, 2004).

De acordo com Pedron & Saccol (2009), um relacionamento tendo por base emoções engloba:

- Conhecimento mútuo;
- Simetria;
- Orientação a longo prazo;
- Comunicação;
- Benefícios;
- Satisfação mútua;
- Confiança mútua;
- Justiça;
- Aprendizagem mútua;
- Compromisso mútuo;
- Investimentos e esforços mútuos;
- Singularidade;
- Liberdade;
- Incerteza.

A par disto a racionalidade também é um aspeto muito importante no que diz respeito à conceção de vantagem para ambas as partes (devendo sempre haver uma perceção da satisfação do cliente no que diz respeito à relação), prendendo-se esta vantagem com a rentabilidade a longo prazo (eficiência, redução de custos e maximização dos lucros) (Pedron & Saccol, 2009; Richards & Jones, 2008). Outro aspeto importante é a equidade dos clientes que é importantíssima na medida de garantir relações a longo prazo, pelo que tal, deverá ser do conhecimento que os clientes ganhem mais do que

aquilo que pagam. Pode-se dizer que a equidade detém de aspetos específicos que conectam a empresa ao cliente fazendo com que a sua relação seja duradoura (Richards & Jones, 2008).

No entanto nem todos os clientes significam o mesmo valor para as organizações (valor de vida útil dos clientes), mas até mesmo essas percepções são necessárias para que as mesmas saibam quais os clientes que precisarão de um “cuidado especial” e representarão mais vantagens a longo prazo (Johnson & Selnes, 2004; Ling & Yen, 2001).

De acordo com Ling & Yen (2001) existem 3 formas de aprimorar a rentabilidade de uma estratégia centrada nos clientes, significando menores custos:

1. Conquistar novos clientes;
2. Potencializar o valor dos clientes existentes;
3. Reter a longo prazo os clientes certos.

De acordo com uma metodologia centrada no cliente, claro está que a retenção de um cliente é mais vantajosa e atrativa do que a conquista de novos clientes, que presume um maior gasto monetário. No entanto, o verdadeiro ganho de uma empresa, está na identificação dos seus clientes rentáveis e em rentabilizá-los cada vez mais (Finnegan & Currie, 2010).

De acordo com Johnson & Selnes (2004) existem dois tipos de marketing no que concerne aos clientes. Estes defendem que o marketing ofensivo diz respeito à estratégia que permite aumentar o número de clientes como também proporciona uma base para o desenvolvimento de relacionamentos. Relativamente ao marketing defensivo, os autores desmistificam-no como estratégias de retenção de clientes apostando na relação com eles, gerando valor adicional.

Assim os relacionamentos podem e devem evoluir para troca de informações, socialização, integrações e outras atividades projetando o futuro e os seus recursos, podendo afirmar-se que os relacionamentos são estratégias de criação de valor económico mais eficazes do que os mecanismos de mercado (preços) (Johnson & Selnes, 2004).

Posto isto, a finalidade do marketing de relacionamento é recolher informações dos clientes para conhecimento dos mesmos, tendo evoluído para o marketing *one-to-one*, ou seja, um marketing muito mais segmentado e personalizado. Para que esta segmentação

e personalização tenha efeitos numa relação rentável, foi concebido o CRM, atuando essencialmente sobre a maximização do valor dos clientes de uma organização, durante a sua vida útil (Osarenkhoe & Bennani, 2007; Peppard, 2001).

### **2.2.1 CRM**

Na década de 80, houve uma explosão de dados provenientes dos clientes o que levou a que muitas organizações se vissem completamente sobarbadadas em dados (Boulding, Staelin & Ehret, 2005). Conjuntamente, com a concorrência cada vez mais presente nos mercados, torna-se imprescindível as organizações apostarem nas relações com os seus clientes (Li, Huang & Song, 2018).

No entanto, à semelhança do marketing de relacionamento, a década de 90 foi sem dúvida uma fase muito importante para o tema CRM, um novo conceito proveniente das TI. Com a evolução, inevitavelmente a quantidade de dados disponíveis para as empresas, desde económicos, demográficos, de estilos de vida, aumentou assim como o atendimento centrado no cliente, criando experiências únicas, deixando de ser uma visão, passando a tornar-se numa realidade cada vez mais comum no meio empresarial (Ling & Yen, 2001; Payne & Frow, 2005).

De acordo com Richards & Jones (2008) & Ryals & Payne (2001), por CRM entende-se estratégias de marketing conjugadas com as TI tendo em conta a perceção dos clientes, as suas necessidades, rentabilidade e valor vitalício dando um rumo às organizações.

Este tema terá nascido da perceção de algumas necessidades como as pressões competitivas, o alcance de eficiência de custos (baixo custo com alta qualidade), o real conhecimento dos clientes (até mesmo em questões de rentabilidade), a retenção dos mesmos, e mais importante, da necessidade de criação de interações mais conscientes com os clientes. Estas interações devem ser encaradas como uma abordagem com várias frentes, com uma grande diversidade de aspetos técnicos, comerciais e sociais, que devem ser estudados ao nível corporativo, de marketing e de TI (Jaber & Simkin, 2017; Lambert, 2009; Osarenkhoe & Bennani, 2007).

Além disto, o CRM proporciona um grande auxílio à relação com os clientes, pois através de todas as informações e dados recolhidos, as organizações poderão ter uma

resposta mais rápida, flexível e adaptada às necessidades dos seus clientes (O.González-Benito, Venturini & J. González-Benito, 2017).

Também Pedron & Saccol (2009), corroboram que o CRM tem vindo a ganhar cada vez mais atenção na área das TI, constituindo um auxílio à relação com os clientes, tendo por base estas tecnologias e, conseqüentemente, assegurando vantagem competitiva para as organizações. Também Ryals & Payne (2001), defendem que uma boa utilização do CRM está relacionada com uma filosofia mais ligada aos clientes e ao marketing de relacionamentos, englobando a aposta em relacionamentos de longo prazo com os clientes, por meio das TI.

Da mesma forma Li et al. (2018) argumentam que ao entregar dados pertinentes às organizações, o CRM auxilia diretamente as mesmas no entendimento das necessidades e preferências dos seus clientes, possibilitando a entrega de produtos, serviços e experiências mais direcionadas a estes, atuando na sua satisfação e na sua lealdade, sendo significativo para as organizações numa perspectiva de conquista e retenção de clientes.

Segundo Paliouras & Siakas (2017), o CRM tem de responder a 3 questões:

- Quem são os clientes? (o tipo de relacionamento que a organização pretende desenvolver);
- Qual o valor para ambas as partes? (desenvolvimento de uma estratégia de cocriação de valor);
- Serão os *softwares* igualmente tão importantes como a estratégia? (aprimorar os relacionamentos através da comunicação tendo por base estas duas componentes).

De acordo com Pedron & Saccol (2009), o CRM pode ser encarado de duas formas:

- Como uma filosofia- indo muito mais além do operacional e tendo em conta aspetos de relacionamentos positivos (confiança, criação de valor para ambas as partes, etc.);
- Como uma estratégia- mais direcionado à componente operacional (processos, pessoas, estrutura, tecnologias, retenção de clientes).

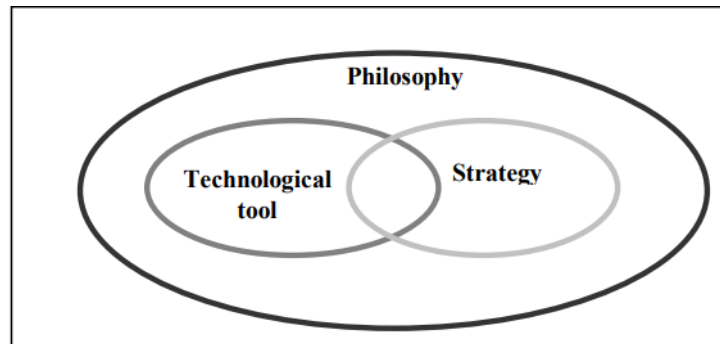


Figura 3- Relação entre as diferentes abordagens de CRM: Pedron & Saccol (2009).

Tal como é possível observar na Figura 3, estas abordagens são complementares pois esta é uma filosofia que conduz estratégias organizacionais, e por sua vez, as estratégias deverão conduzir às ferramentas tecnológicas. Pode-se então afirmar que o CRM como filosofia é a abordagem mais abrangente de onde deverão fazer parte a estratégia assim como as ferramentas tecnológicas (Pedron & Saccol, 2009).

Quando se trata do nível estratégico, o CRM oferece uma estrutura relativa aos relacionamentos com os clientes, como estes se desenrolam e como são geridos. É imprescindível que haja um equilíbrio entre as competências da organização e o cliente, para que as melhorias possam ser identificadas e alcançadas (Lambert, 2009).

Também Pan & Lee (2003) defendem a visão do CRM como uma estratégia empresarial tendo como finalidade a integração das componentes do negócio no que diz respeito ao cliente (marketing, vendas e serviços) e o auxílio estrutural (recursos humanos, processos e tecnologias).

Da mesma forma, tendo em conta o estudo levado a cabo por Lipiäinen (2015), é possível desmistificar que o CRM é uma importante componente estratégica para as empresas, constituindo um imprescindível auxiliar na relação com o cliente, tendo como objetivo tornar as relações mais rentáveis para ambas as partes a longo prazo.

De acordo com Lambert (2009), relativamente ao nível operacional, o CRM atua na segmentação dos clientes. Os seus subprocessos são:

- Segmentação de clientes;
- Equipas de gestão de clientes/segmentos;
- Identificação de oportunidades.

Tendo em conta o que os autores conseguiram apurar, a importância que as empresas dão à segmentação tem uma influência positiva no entendimento que os colaboradores têm do CRM, ou seja, a avaliação do segmento do ciclo de vida dos clientes auxilia os funcionários a entenderem a atuação do CRM (Jaber & Simkin, 2017). Por outro lado, a segmentação também auxilia no direcionamento de campanhas e oportunidades tendo em conta as necessidades dos clientes (Payne & Frow, 2006).

Também uma segmentação de clientes tendo por base as perceções económicas dos mesmos é bastante benéfica. Tal é pertinente uma vez que as organizações precisam tomar decisões tendo em conta a aquisição e retenção de clientes, e outras práticas como o *cross-selling* (venda cruzada) e o *up-selling* (influenciar um cliente a comprar algo mais caro) (Payne & Frow, 2006).

Já Rodriguez, Peterson & Krishnan (2018), além do foco nos atuais clientes, defendem que cabe também às organizações analisarem potenciais clientes assim como potenciais mercados para tornarem-se mais competitivas. A este processo dá-se o nome de gestão de oportunidades sendo crucial nesta fase um bom entendimento das necessidades desses possíveis clientes, criar uma “conexão”, e em última instância, desenvolver e entregar o valor ajustado e maximizado ao potencial cliente. Claro está que para que isto aconteça é necessário a colaboração de toda a organização, desde o *front-office* ao *back-office*, para que a experiência entregue seja a melhor possível.

Por exemplo e de acordo com Li et al. (2018) entre as atividades de *front-office*/CRM operacional podem-se destacar:

- Apoio de vendas;
- Marketing;
- Processos de serviço;
- Comunicação entre o cliente e a organização.

Já no que compete às atividades de *back-office*/ CRM analítico, e de acordo com os mesmos, podem-se destacar:

- Integração da informação;
- Análises de dados e comportamentos.



O diferencial do CRM é que o seu foco não está na forma como um produto/serviço é vendido, muito pelo contrário, o seu foco reside na criação de valor para o cliente, criando em simultâneo, valor para a organização (Boulding, Staelin & Ehret, 2005).

Já de acordo com Payne & Frow (2005) o CRM é uma metodologia estratégica centralizada nos clientes e na relação com estes, gerando claramente valor para os acionistas, resultante do equilíbrio entre o marketing relacional e as TI, otimizando os relacionamentos entre organizações e clientes de forma rentável a longo prazo. A partir da recolha de dados é possível entender as necessidades dos clientes assim como perceber o potencial valor cocriado. Para tal, é necessária uma cooperação multifuncional de vários departamentos das empresas, colaboradores, competências e tecnologias.

De acordo com Payne & Frow (2005), existem 4 processos de CRM:

1. Desenvolvimento de uma estratégia;
2. Criação de valor;
3. Integração multicanal;
4. Gestão da informação.

Em suma, tal como Peppard (2001) & Raman, Wittmann & Rauseo (2006) reforçam, o CRM ajuda a entender os clientes, com base em informações deles mesmos para tomar decisões baseadas e centradas nas suas necessidades, segmentações e rentabilidade, tendo como processos primários e indispensáveis as vendas, marketing e atendimento ao cliente. Já do ponto de vista empresarial, como Li et al. (2018) demonstram, variáveis como a conquista da lealdade, novos clientes e da satisfação do cliente podem ser vistas como indicadores de um bom desempenho e de crescimento, sendo mais visível, muitas vezes, na componente financeira, na vantagem competitiva e no aumento de quota de mercado.

### **2.2.2 Estratégia**

O desenvolvimento da estratégia é o primeiro passo, pois será a definição dos objetivos e parâmetros globais das atividades provenientes do CRM de uma determinada empresa, focando-se na sua estratégia e dos clientes. É importante que estas duas estratégias estejam de braço dado porque só assim se pode prospetar uma relação com os clientes e o valor a proporcionar aos mesmos ao longo do tempo (Payne & Frow, 2006).

Ou seja, a estratégia de CRM deverá sempre ser sustentada na estratégia da organização, sendo centrada nos clientes e gerando vantagem competitiva (Jaber & Simkin, 2017).

Portanto o desenvolvimento de uma estratégia tendo em vista o cliente requer um diagnóstico e deverá estar perfeitamente alinhada com os clientes e as suas necessidades (Payne & Frow, 2005).

Segundo Osarenkhoe & Bennani (2007) existem algumas dimensões centrais a ter em conta na implementação de uma estratégia de relacionamento, tais como:

- Estrutura- estrutura organizacional orientada para relacionamentos (gestão de contas);
- Pessoal- recursos humanos direcionados para relações interfuncionais (vários tipos de formação);
- Sistemas- sistemas relacionais (processos de serviços de vendas, gestão da cadeia de valor, cartões de desempenho das relações, cumprimento de pedidos);
- Esquemas- programas de auxílio ao relacionamento (programas de lealdade e retenção, comunicação relacional, padrões de investimento e adaptação).

Para a implementação de uma estratégia de CRM, qualquer organização deverá enfrentar eficazmente, tanto o nível de estratégia organizacional como de colaboradores (Payne & Frow, 2006).

Posto isto, cada organização estipulará as metas que fizerem mais sentido para o seu negócio (Jaber & Simkin, 2017).

### **2.2.3 Criação de Valor**

Existem várias formas das organizações perceberem como o valor pode ser gerado para elas e para os clientes, seja através da segmentação de clientes, da elaboração de propostas de valor ou através da estimativa do valor vitalício, sempre tendo em conta a experiência do cliente por via de canais de comunicação usados pela empresa para chegar ao mesmo (Payne & Frow, 2006).

De acordo com Payne & Frow (2005), existem 3 elementos primordiais para o processo de criação de valor:

1. Identificar o valor que a empresa pode proporcionar aos clientes;
2. Identificar o valor que a empresa pode obter dos clientes;
3. Gestão dos processos de cocriação e coprodução de valor.

Para que exista percepção se uma proposta de valor se coaduna com o cliente, é imprescindível analisar as necessidades e preferências dos clientes assim como segmentar os clientes que identifiquem similaridades nestas duas condições (Payne & Frow, 2005).

Tendo por base o CRM, é esperado que os planos estratégicos passem pela aquisição e retenção de clientes, sendo que para tal será necessário haver uma percepção das necessidades dos mesmos assim como do seu valor (Ling & Yen, 2001). Por sua vez, o valor de um cliente é consequência de uma série de ações bem-sucedidas como a coprodução de valor, boas estratégias (tanto de aquisição como de retenção) e de uma boa estratégia relativamente aos canais de comunicação eficazes (Payne & Frow, 2005).

Primeiramente é necessário que se identifique a rentabilidade dos diferentes clientes já conquistados assim como dos potenciais clientes. Depois, deverão ser compreendidas as economias de aquisição e retenção de clientes, o *up-selling* e o *cross-selling*. Tendencialmente, todas estas questões que afetarão o ciclo de vida do cliente, fazem também parte da criação de valor. Uma vez calculado o valor inerente ao ciclo de vida dos clientes, será muito mais natural a identificação dos clientes mais rentáveis para a organização. Este é o ponto mais importante da implementação do CRM, a definição do valor, para que posteriormente as estratégias traçadas se alinhem com este (Payne & Frow, 2005).

O processo de criação de valor constitui-se através dos resultados do processo de desenvolvimento da estratégia e no desenvolvimento de um programa que entregue valor (Payne & Frow, 2006).

#### **2.2.4 Canais**

##### *Opções de canais*

Quando se trata do relacionamento com um cliente, a organização tem de estar capacitada para ver a relação com o mesmo como um todo, a partir dos vários pontos de interação/comunicação. Todos os canais servirão precisamente para recolher-se dados e informações acerca dos clientes (Ryals & Payne, 2001).

Segundo Payne & Frow (2005; 2006) & Ryals & Payne (2001), alguns tipos de canais podem ser:

- Força de vendas- serviço e representação pessoal;
- Pontos de venda- lojas, quiosques, pontos de vendas retalhistas;
- Telefone- telefone, *call center*;
- Marketing direto- rádio, televisão;
- Comercio eletrónico- *e-mail*, internet;
- *M-commerce*- mensagens.

Claro que por vezes todos estes canais poderão apresentar adversidades assim como têm custos diferentes, implementações diferentes e até usos diferentes, portanto, conduzem a diferentes tipos e níveis de rentabilidade. No entanto, são sem dúvida uma oportunidade para melhorar a relação com os clientes. Posto isto, as organizações devem conseguir uma combinação perfeita dos seus canais de comunicação (Ling & Yen, 2001; Payne & Frow, 2006).

Uma maior rede de pontos de interação/comunicação também possibilita às empresas uma maior personalização dos seus produtos como também aumentar a rentabilidade dos seus clientes e melhorar as relações com os mesmos (Ling & Yen, 2001). É precisamente nesta medida que o CRM pode auxiliar as empresas, unificando e criando uma estratégia tendo em conta as várias formas de contacto com o cliente e as informações provenientes destes mesmos contactos (González-Benito et al., 2017).

De acordo com o estudo de Lipiäinen (2015), algumas das informações recolhidas pelo CRM podem ser:

- Reuniões;
- *E-mails*;
- Informações de vendas;
- Conquista de novos clientes.

#### *Integração multicanal*

O avanço das tecnologias também possibilitou a adoção de novos canais de comunicação, alterando alguns investimentos que poderão ter sido feitos até aqui

(Peppard, 2001). Posto isto, este ponto trata-se, nada mais nada menos, da definição da combinação de vários canais, assim como a garantia de que os clientes os utilizam e obtêm uma boa experiência ao utilizar um destes canais ou até mesmo mais do que um (Payne & Frow, 2005).

Algo que é essencial é as organizações terem a perceção do efeito da comunicação com um cliente ou com um potencial cliente, e isto só é possível através de dados. A situação torna-se cada vez mais complicada quanto mais canais de comunicação forem utilizados (Ling & Yen, 2001).

Portanto, as integrações são uma parte muito importante do marketing, uma vez que quantos mais canais utilizados, mais as integrações serão fracionadas e desarticuladas (Richards e Jones, 2008). Esta integração de canais permite o cliente escolher o canal mais conveniente para si, logo será pertinente as organizações terem uma visão dos seus canais em tempo real e de forma comum perante todos os canais (Peppard, 2001).

A integração será também benéfica no sentido que os canais partilhem informações entre si e entre departamentos para que a conveniência seja maior e perante todos eles, sendo assim vital para uma metodologia de CRM (Peppard, 2001; Pan & Lee, 2003).

Melhorar o desempenho dos canais de comunicação assim como dos fluxos de comunicação ajuda a proporcionar uma melhor e mais completa experiência aos clientes. Por sua vez, uma melhor integração dos canais auxiliará no conhecimento das necessidades dos clientes possibilitando à organização atuar sobre estas, aumentando a rentabilidade e retenção dos clientes. Além disto e tal como anteriormente referido, poderá também interferir diretamente nas capacidades e oportunidades de *up-selling* e *cross-selling* (Richards & Jones, 2008).

De acordo com Payne & Frow (2006), optar por uma estratégia multicanal engloba a tomada de decisão, acerca de alguns tópicos cruciais:

- Combinação de canais;
- Experiências benéficas através dos canais;
- Integração dos vários canais para criação de uma única visão do cliente.

Em suma, a gestão integrada de canais corresponde ao equilíbrio da utilização de vários canais, tendo uma boa prestação. Depois de identificados os canais a serem utilizados pela organização e definida a experiência pretendida com esse canal, tendo como base o cliente, a empresa pode então passar para a fase de integração dos vários canais que detém. Este é um dos aspetos mais importantes do CRM, a experiência do cliente na utilização de canais de comunicação, que afetará diretamente a cocriação de valor do cliente. No entanto, a questão que está no cerne desta gestão integrada de canais, é a capacidade que a organização tem de recolher informações e dados, a partir destes canais, e de combinar com outros dados importantes (Payne & Frow, 2005).

### *Gestão da informação*

Graças ao avanço tecnológico, hoje em dia, as organizações têm a possibilidade de reterem dados relativos aos seus clientes, possibilitando a interpretação e análise das informações visando as necessidades dos mesmos. Por esse mesmo motivo, o CRM tem como principal objetivo a aquisição e retenção de clientes, de forma eficaz e rentável, reunindo variadas informações acerca das vendas, clientes, capacidade de resposta, tendências de mercados e eficácia de marketing (Finnegan & Currie, 2010; Payne & Frow, 2006).

Portanto, este ponto compreende a capacidade de recolha e uso das informações e dados provenientes dos contactos com os clientes, para perceção da visão dos mesmos e desenho de novas estratégias de marketing que os visem (Payne & Frow, 2005). A informação e a gestão da mesma é um ponto fulcral para o CRM, e tal pode ser comprovado através do armazenamento de dados, sistemas de TI, ferramentas de análise de dados assim como através de ferramentas de *front-office* e *back-office* (Payne & Frow, 2006).

Segundo com Paliouras & Siakas (2017), uma vez que o CRM consiste num sistema analítico tem a função de recolher, armazenar e compreender os dados provenientes dos clientes de uma organização, de forma a melhorar estes relacionamentos. Estes dados poderão ser de:

- Vendas;
- Financeiros;
- Marketing.

Também Payne & Frow (2006) reforçam que todos estes esforços se tornam visíveis nas duas tarefas principais do CRM:

- Recolha e armazenamento de informação proveniente de vários canais;
- Perceção dos clientes e ação tendo em conta as suas necessidades (proporcionar melhores experiências).

Para uma boa implementação de um CRM, algo imprescindível é sem dúvida o armazenamento de dados, uma vez que é neste campo que constarão todas as informações e dados relativos aos clientes. Posto isto, as organizações deverão apostar numa boa capacidade de armazenamento, assim como terem em atenção a mineração de dados avançada, tendo por base múltiplas fontes de dados (Payne & Frow, 2005; Ryals & Payne, 2001).

De acordo com Payne & Frow (2005), este armazenamento pode então ser de dois tipos:

- Convencional;
- Operacional.

De acordo com Chuang & Lin (2013), existe uma relação direta entre a capacidade de infraestruturas e a filosofia centrado no cliente, o que consequentemente influenciará também a qualidade das informações do mesmo, sendo que esta filosofia deverá ser o primeiro aspeto a ter em conta. Para tal, as organizações deverão então reconhecer os recursos e capacidades cruciais, os seus pontos fortes e pontos fracos, e adaptá-los de forma eficaz para melhorar a qualidade das informações, tendo sempre em conta a sua utilidade, intemporalidade e integração.

É nesta medida que também as soluções tecnológicas representam uma importância tão grande na implementação de um CRM (Payne & Frow, 2006).

De acordo com os autores, os sistemas de informação correlacionam-se positivamente com os níveis de desempenho das organizações. Posto isto, é esperado que as organizações desenvolvam um bom equilíbrio e integração entre as informações provenientes dos clientes e o desempenho organizacional, surtindo efeitos claramente nas relações com os clientes, respondendo mais rapidamente às suas necessidades,

aprimorando os serviços tendo em conta o seu feedback, e agindo de forma mais eficiente e eficaz (Chuang & Lin, 2013). Uma gestão adequada de informação é parte crucial de um CRM, seja para personalização de produtos/serviços, para a inovação dos mesmos, para melhor perceção do cliente (e do seu ciclo de vida), para uma melhor experiência por parte do mesmo ou para implementar uma estratégia baseada na integração de canais (Peppard, 2001).

Da mesma forma Chuang & Lin (2013) defendem que a recolha e partilha destas informações e conhecimentos são muito importantes na medida da perceção das necessidades e preferências dos clientes, mas também para o processo de inovação da própria organização. Consequentemente, estas informações também ajudarão a organização a se adaptar à imprevisibilidade dos mercados, sendo mais ágil nas suas respostas.

Em suma, pode-se afirmar que numa filosofia de CRM todas as comunicações entre as organizações e os clientes devem ser minuciosamente pensadas e sempre em conjugação com os sistemas de informação da organização (Ling & Yen, 2001).

### **2.2.5 Cultura**

De acordo com Jaber & Simkin (2017), as relações com os clientes não dizem apenas respeito ao departamento de marketing, mas sim a toda a organização, assim como a aceitação do CRM por parte da organização interfere diretamente na forma como este é implementado.

Tal como já evidenciado, outro fator de extrema importância é a integração do lema do CRM na estratégia da organização, sendo esta mais centrada no cliente e nas relações com o mesmo. Para tal, existem mudanças na organização que têm de ser encaradas a longo prazo, como a cultura organizacional (Jaber & Simkin, 2017). Também Chen & Popovich (2003) & Pedron & Saccol (2009) defendem que a integração de todos os departamentos das organizações é um verdadeiro desafio, deixando alguns isolados na orientação para a relação com o cliente, mas quando bem-sucedida promove uma melhor comunicação entre eles, surtindo também efeitos na perceção dos colaboradores no que diz respeito à filosofia do CRM, metas e caminho a prosseguir.



Da mesma forma Lipiäinen (2015), conseguiu apurar perante os seus inquiridos que as funções de CRM se estendiam a todos os colaboradores.

Por sua vez esta mudança de cultura organizacional permite um melhor fluxo de informação sendo assim a comunicação um ponto chave, devendo existir um alinhamento de toda a organização para uma metodologia mais centrada no cliente, desde a gestão de topo (ao proporcionar a formação e a aprendizagem desta metodologia), aos restantes colaboradores (que irão aprender e colocar em prática) (Finnegan & Currie, 2010).

De acordo com Chen & Popovich (2003) & Jaber & Simkin (2017) quanto mais os gestores inteirarem os seus colaboradores nos objetivos e ações do CRM, também os colaboradores estarão mais motivados para o implementarem e utilizarem. Portanto, os colaboradores tendem a perceber e dar importância ao CRM quando percebem que este age em conformidade com as necessidades dos clientes. Segundo Lipiäinen (2015), também a comunicação interna é importantíssima trazendo benefícios para os relacionamentos com os clientes.

Posto isto, é perceptível que as pessoas são um elemento determinante na temática de CRM.

Muitas vezes, a componente tecnológica é bastante enfatizada no âmbito do CRM, no entanto, os colaboradores são a componente indispensável pois são eles que realmente constroem as relações com os clientes (Chen & Popovich, 2003). Também Lipiäinen (2015), enfatiza que grande parte das informações recolhidas provêm da interação direta com colaboradores.

De acordo com a visão de Batista, Dibb, Meadows, Hinton & Analogbei (2018) & Ryals & Payne (2001) é necessário apostar nas competências dos colaboradores para esta nova demanda centrada no entendimento dos clientes, sejam elas de gestão de projetos, *software* ou *hardware*, assim como a criação de equipas multifuncionais, relacionando diretamente os “departamentos” de TI e marketing.

Segundo Henneberg (2006) & Payne & Frow (2006) os colaboradores são parte essencial na implementação de um CRM, e para tal, deverão estar devidamente motivados e treinados, tendo sempre em conta a melhor experiência do cliente. Um bom colaborador motivado pode prestar melhores serviços aos clientes, auxiliando assim na fidelização dos

mesmos. Na pesquisa de Payne & Frow (2006), os mesmos puderam ter percepção de alguns *feedbacks* relativos ao papel dos colaboradores, tais como:

- Um colaborador feliz interfere diretamente na experiência do cliente;
- A formação dos colaboradores é imprescindível para que os mesmos entendam as necessidades dos clientes;
- Um bom desempenho dos colaboradores minimiza o custo de um CRM;
- Interligação das várias áreas funcionais assim como dos funcionários das mesmas, é imprescindível para a implementação de um CRM.

Segundo o que Raman et al. (2006) puderam perceber, alguns dos seus entrevistados, noutras tentativas de implementação de CRM fracassaram precisamente porque não apostaram na aprendizagem ou na orientação do rumo a tomar pelas suas equipas. Além disso, a aprendizagem também mune as equipas de orientação, trabalhando para um objetivo previamente definido e partilhado por toda a organização. A não aposta nas capacidades leva a dificuldades de comunicação da organização como um todo, ao desenvolvimento das outras capacidades e, consequentemente, à perda de foco.

Claro que a adoção de um CRM é importante para as organizações, no entanto, não pode nunca haver a dispensa da componente humana de forma adequada, senão a implementação do CRM poderá estar comprometida (Boulding, Staelin & Ehret, 2005).

### **2.2.6 Tecnologia**

Para proporcionar boas experiências aos clientes é então necessário usar formas tecnológicas de análise de dados para que haja mais conhecimento dos mesmos. Portanto é natural que o CRM seja associado a soluções tecnológicas (Ling & Yen, 2001; Payne & Frow, 2005).

Com recurso às tecnologias é possível auxiliar o começo das relações, manter as relações já existentes, assim como adquirir novos clientes. Portanto, o CRM pode ser benéfico no que diz respeito ao auxílio numa fase inicial, na melhoria do valor e equidade dos clientes assim como na fase de manutenção dos relacionamentos (Richards & Jones, 2008). Pode-se então afirmar que as TI em consonância com o CRM, conseguem identificar os clientes circunstanciais e os transformar em clientes com mais valor e, consequentemente, fidelizados (Ling & Yen, 2001).

Esta é sem dúvida uma das componentes mais importantes para implementação, pois as ferramentas tecnológicas farão parte do dia-a-dia da relação com o cliente. Existem muitos fornecedores de CRM, com diversas ofertas e cabe à organização, tendo em conta a sua realidade, encontrar ferramentas tecnológicas que se ajustem a si e à relação que tem e quer ter com os seus clientes (Pan & Lee, 2003). É necessário que haja um enquadramento da tecnologia de tarefas que consiste num conjunto de tecnologias que permite desempenhar tarefas (promover valor para o cliente) e também gerar aprendizagem no seio da organização (nos colaboradores) (Raman et al., 2006).

De acordo com os autores, poderão existir situações em que uma única ferramenta de CRM não consiga dar resposta à gestão de informações dos clientes, reforçando ainda mais a necessidade da integração de várias ferramentas (Pedron & Saccol, 2009). Ou seja, é necessário que haja uma ligação entre todas as transações, potenciando assim estratégias económicas de retenção de clientes. Se tal não acontecer, a cada transação, existirão custos adicionais de aquisição de clientes (Osarenkhoe & Bennani, 2007).

Da mesma forma Lipiäinen (2015), apurou entre os seus inquiridos que em muitos dos casos não havia um único sistema de CRM mas sim ferramentas de BI (*Business Intelligence*) que integradas recolhiam e armazenavam estas informações.

Paliouras & Siakas (2017) destacam algumas das ferramentas:

- *Data Warehousing*- Repositórios de dados que vão buscar informações às bases de dados;
- *Data Mining*- extração de dados para análises e previsões;
- Bases de dados- onde estão grande parte dos dados;
- Processamento Analítico Online- análise de dados multidimensional.

Também Fernandes & Coutinho (2017) consideram que uma das componentes mais importantes do CRM é sem dúvida as tecnologias aliadas à informação. Visto que o CRM recolhe e armazena grandes quantidades de dados sensíveis e confidenciais de clientes, existem conceitos essenciais como o *Big Data*.

Sendo assim, a adaptação tecnológica tem de andar de mãos dadas com a estratégia de CRM. A capacidade de recolha e análise de dados, a perceção de comportamentos por parte dos clientes, a resposta segmentada, e a entrega de valor individualizado, por meio

de produtos ou serviços, são a prova de que este equilíbrio é imprescindível (Finnegan & Currie, 2010).

Mesmo tendo em conta as ferramentas tecnológicas, não deve ser esquecido que a base do CRM é o marketing relacional, o valor vitalício, a rentabilidade, a retenção e a satisfação do cliente (Chen & Popovich, 2003).

### **2.2.7 Implementação**

Tal como já evidenciado, a implementação de um CRM não é uma tarefa individualizada e, para tal, é necessária a cooperação de vários intervenientes, sejam eles gestão de topo, profissionais da área do marketing ou da área das TI (Finnegan & Currie, 2010). Perante isto, não só os profissionais deverão cooperar como é necessário que também as várias áreas funcionais da organização trabalhem em conformidade (marketing, finanças, mineração de dados, gestão de projetos, etc.) (Payne & Frow, 2006). Tal como Chuang & Lin (2013) puderam confirmar com o seu estudo, existe uma relação causal entre a capacidade de infraestrutura, a filosofia centrada no cliente, a qualidade das informações dos clientes, o desempenho da relação com os clientes e o desempenho global das organizações.

De facto, as TI vieram para auxiliar as empresas. Ferramentas como o CRM recolhem e armazenam uma grande variedade de dados, tornando esses mesmos dados em conhecimento, levando as organizações a serem mais eficazes e eficientes. No entanto, da mesma forma que um CRM pode trazer benefícios às organizações, quando mal implementado ou mal utilizado, pode significar na perda do controlo do negócio (Fernandes & Coutinho, 2017).

Parece dúbio que as empresas tentem implementar uma estratégia de CRM de forma correta e eficaz, sem primeiro perceberem do que se trata e sem estruturarem a organização para tal, significando assim a perda das vantagens do CRM para a organização em questão (Payne & Frow, 2006; Rodriguez et al., 2018). Também Raman et al. (2006), defendem que para uma implementação de um CRM bem-sucedida a orientação de toda a organização tem de ser bem definida e clara, para que todos na organização a entendam e, conseqüentemente, possam entender as necessidades e preferências dos clientes desde o primeiro contacto.

Primeiro de tudo, para esta implementação bem-sucedida de CRM, é necessário analisar o ponto de situação atual da organização e perceber se a mesma realmente está orientada para o cliente ou não, assim como também deverão ser levantadas todas as ferramentas e processos já existentes no seio da organização. Durante esse processo, deverá sempre ter-se em conta que todas as componentes do CRM deverão ser ajustadas e adaptadas à própria organização, não havendo um nível correto ou errado de implementação, mas sim que faça sentido para a mesma e para os seus clientes, ou seja, uma abordagem flexível (Jaber & Simkin, 2017; Pedron & Saccol, 2009). É imprescindível que as organizações utilizem um CRM adequado a si mesmas e que entregue valor visível para elas como para os seus clientes, pois um CRM que não entregue informações concretas e pertinentes sobre os clientes, não surtirá efeitos positivos (Chuang & Lin, 2013).

Segundo o estudo de Fróis, Pereira & Ferreira (2019), numa primeira instância, a implementação de um CRM na empresa em questão no seu estudo, não surtiu efeitos positivos precisamente porque a ferramenta em si não estava adaptada à organização e às suas especificidades, assim como, os colaboradores não estavam capacitados para a utilização desta nova ferramenta.

Da mesma forma, Fernandes & Coutinho (2017) corroboram que para uma boa implementação de um CRM é imprescindível que os requisitos da organização sejam levantados de forma a que o CRM seja ajustado a esta, assim como todos os intervenientes devem ser incluídos no processo.

Também Pan & Lee (2003), defendem que é necessário que exista uma perceção dos processos e ferramentas dentro da organização e perceber se realmente estes se alinham com uma estratégia voltada para o cliente. Será benéfico a organização colocar-se na pele do cliente para que haja entendimento se realmente estão ajustados. Posto isto, deverá existir uma coordenação estratégica e cuidada de como será feita esta implementação na organização, nas várias valências (Batista et al., 2018).

De acordo com Ling & Yen (2001), para que haja esta transição, existem então alguns requisitos-chave que deveram ser tidos em conta:

- Foco nas necessidades do cliente;
- Conhecer melhor o cliente;

- Explorar o conhecimento;
- Eficiência;
- Flexibilidade;
- Impactos do CRM nas TI.

Também Payne & Frow (2006) depararam-se com 3 questões relativas à mudança:

- O apoio sénior para o CRM;
- A criação de uma visão de CRM;
- Melhoria do trabalho interfuncional na empresa.

Aquando disto é então necessário gerar um equilíbrio entre a capacitação dos colaboradores e as tecnologias a implementar para que haja um maior comprometimento dos colaboradores assim como uma resposta mais eficiente às necessidades da organização, tendo também em conta a definição da melhor estratégia para fazer face à concorrência presente no mercado (Chuang & Lin, 2013; Raman et al., 2006).

Nesta mesma linha de pensamento de capacitação, Rodriguez et al. (2018) defendem que não basta as organizações terem um CRM para o seu desempenho ser mais satisfatório, é necessário que compreendam bem as informações provenientes dos clientes e que as utilizem de uma forma adequada para criarem valor para ambas as partes.

As organizações que realmente acreditam nesta filosofia mais centrada no cliente encontram no CRM uma ferramenta que as auxilia na perceção das necessidades e preferências do mesmo em tempo real, através das informações provenientes dos clientes, surtindo efeitos ao nível da qualidade destas informações e do desempenho organizacional. Sem a ajuda do CRM seria muito mais complicado as organizações perceberem o que se passa com os clientes em tempo real, dando-lhes sempre a sensação de que se sentem perdidas no seu próprio mercado (Chuang & Lin, 2013).

Também Batista et al. (2018), defendem que a forma como as empresas encaram o CRM e a forma como ele pode ser implementado, diz muito sobre a capacidade de resposta destas empresas face às demandas dos mercados.

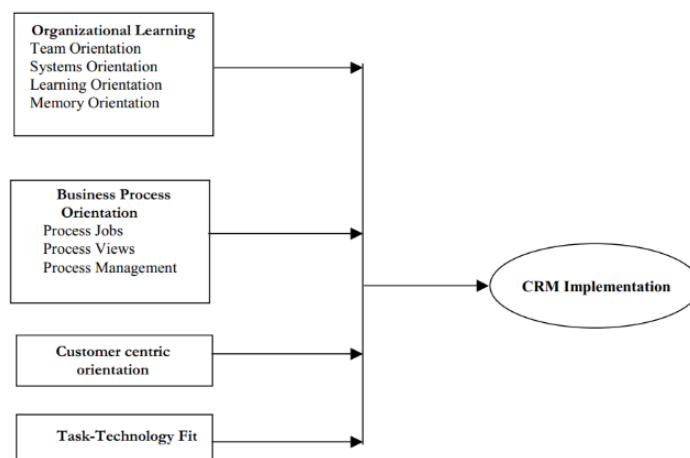


Figura 4- Capacidades organizacionais para um CRM de sucesso: Raman et al. (2006)

Segundo Raman et al. (2006), através da sua ilustração presente na Figura 4, existe uma série de fatores, das várias componentes-chave estratégicas (aprendizagem organizacional, orientação dos processos do negócio, orientação centrada no cliente e o ajuste das tecnologias) que culminam numa implementação de CRM bem-sucedida.

Posto isto, alguns estudiosos desmistificaram algumas perspetivas relativamente às abordagens de implementação do CRM.

De acordo com Henneberg (2006), explorado em detalhe na Figura 5, existem duas vertentes de implementação do CRM, sendo elas, uma mais dura, focada nas capacidades analíticas do CRM, e uma mais suave, focada na gestão da experiência do cliente.

	<b><i>"Hard" CRM Implementation</i></b>	<b><i>"Soft" CRM Implementation</i></b>
1. <i>learning/market orientation capabilities</i>	important	very important
2. <i>integration capabilities</i>	very important	important
3. <i>analytical capabilities</i>	very important	somewhat important
4. <i>operational capabilities</i>	important	important
5. <i>direction capabilities</i>	somewhat important	very important

Figura 5- Os níveis de importância nas diferentes formas de implementação de CRM: Henneberg (2006).

Na implementação mais dura, o estudo de Henneberg (2006) esclarece que a gestão de topo aponta que alguns dos processos fundamentais se prendem com a integração de

bases de dados de clientes com dados de marketing (partilhando dados), mineração de dados, gestão de campanhas, integração de todos os meios de contacto, padronização, no que diz respeito à interação com o cliente, e de entrega de serviços tendo como base uma estratégia. Para que isto seja possível, é normal que tenha de haver adequação e integração de *software*, redefinição de processos, integração organizacional e gestão analítica de campanhas.

Também Payne & Frow (2006) defendem que uma perspetiva mais dura conecta as bases de dados integradas de clientes com a fronteira de dados de marketing (dados partilhados, análise de marketing e *data mining*, centralização de todos os canais, padronização das interações com os clientes e processos de serviços).

Ainda de acordo com Payne & Frow (2006) para que tal seja possível, são necessárias algumas ações:

- Adaptação e integração de *software*;
- Redefinição de processos;
- Integração organizacional;
- Automação da força de vendas;
- Gestão de campanhas.

Já a implementação suave diz respeito à relação direta com os clientes, sendo mais descentralizada e menos orientada para dentro. Nesta vertente, o foco é o cliente e como tal, deverão ser desenvolvidas novas competências e estratégias de interação com o mesmo, perceção intensa das suas necessidades, dos segmentos, dos novos canais de comunicação e utilização de dados provenientes dos clientes para nutrir os relacionamentos. Para que tal aconteça, deverão ser desenvolvidas competências, definidos processos e posicionamento, assim como formas de conseguir informações através da interação com os clientes (Henneberg, 2006).

Também Payne & Frow (2006) defendem que esta perspetiva mais suave está diretamente relacionada com a interação direta com o cliente, sendo mais descentralizada e mais focada nas capacidades de relacionamento com este (perceção das necessidades, adoção de novos canais de comunicação e construção de relacionamentos duradouros).



Mesmo tendo em conta a flexibilidade e a adaptação das abordagens às organizações em si, poderão ainda haver algumas falhas.

De acordo com Raman et al. (2006), por vezes, o insucesso da implementação de um CRM poderá estar relacionado com:

- Má perceção do CRM;
- Má perceção das necessidades da organização;
- Capacitação inadequada dos colaboradores;
- Falta de apoio dos colaboradores.

Também Chen & Popovich (2003), corroboram que em grande parte, as falhas de implementação correlacionam-se com o facto de as organizações não entenderem e não adotarem a filosofia e a ações do CRM.

Raman et al. (2006) puderam também constatar que os grandes entraves à implementação do CRM eram essencialmente a falta de flexibilidade na adaptação e a falta de capacidades dos colaboradores no manuseamento. Tal pode ser colmatado com a procura e escolha de um *software* que vá de encontro às necessidades da organização, assim como a aposta nas capacidades dos colaboradores no que diz respeito ao CRM. Para tal e em ambos os casos, o papel da gestão de topo é fundamental. No entanto, visto que o CRM atua em várias frentes, por vezes a gestão de topo poderá não ter um entendimento tão claro sobre as áreas que poderão sofrer maior mudança (Payne & Frow, 2006).

Também Ling & Yen (2001), detetam algumas falhas como as barreiras da comunicação empresarial que prendem-se com o equilíbrio da tomada de decisões, em tempo real, com os processos operacionais, também em tempo real, e a adoção de tecnologias e sistemas de informação muito voltados para os produtos, em vez do seu foco ser a relação com os clientes, deixando as informações dispersas e sem conexão. Isto também é defendido por Ryals & Payne (2001), destacando as limitações organizacionais e a dificuldade de comunicação entre o marketing e as TI como uma ameaça.

Contudo, também vantagens são identificadas na implementação de um CRM.

Tal como esperado, qualquer implementação de um CRM tem benefícios e como tal, estes benefícios deverão ser mensuráveis. Alguns dos benefícios que se podem destacar são precisamente os operacionais, tais como os ganhos de produtividade e maior eficácia nas campanhas efetuadas, nas vendas, no atendimento ao cliente e análise das informações do mesmo (González-Benito et al., 2017).

Também de acordo com Li et al. (2018), é possível identificar vantagens operacionais e vantagens estratégicas na utilização de um CRM, sendo que relativamente às primeiras estas prendem-se mais com a produtividade a curto prazo, enquanto as segundas estão mais relacionadas com a competitividade a longo prazo e a alta satisfação do cliente. Consequentemente, estas vantagens poderão tornar-se em rentabilidade e maior competitividade face ao mercado.

Segundo Richards & Jones (2008), especificamente podem ser destacadas 7 vantagens na implementação de um CRM:

1. Melhora a capacidade de alcançar clientes rentáveis;
2. Ofertas integradas através de canais;
3. Melhor eficácia e eficiência na força de vendas;
4. Mensagens de marketing mais individualizadas;
5. Produtos e serviços personalizados;
6. Melhoria no serviço ao cliente;
7. Melhores preços.

Ainda de acordo com Richards & Jones (2008), os benefícios da implementação do CRM estão ligados a 3 componentes , sendo eles:

- Relacionamento;
- Valor;
- Equidade.

De acordo com Raman et al. (2006), uma boa implementação do CRM poderá levar a:

- Obtenção de uma ferramenta pertinente e focada no cliente que proporcionará informações sobre os mesmos, para que a organização possa atuar de forma mais facilitada;
- Maior envolvimento nos processos e utilização de tecnologias e ferramentas compatíveis com CRM;
- Tecnologia mais direcionada às necessidades da organização;
- Capacitação de toda a organização que consequentemente se traduzirá numa vantagem competitiva quando comparada com a concorrência.

Por outro lado, Rodriguez et al. (2018) defendem que as organizações que têm uma utilização positiva do CRM, detêm de 3 áreas chave que se relacionam entre si:

- Criação de oportunidades;
- Gestão de oportunidades;
- Gestão de relações.

Já Fróis et al. (2019), de acordo com o seu estudo, puderam aferir que a utilização de um CRM é muito importante para a empresa em questão, uma vez que lhe entrega dados pertinentes para o aprimoramento da relação com o cliente, e consequentemente, a lealdade do mesmo.

Em suma, as vantagens estratégicas e operacionais do uso do CRM podem inicialmente ser perceptíveis na melhoria dos processos de vendas e serviços. Além disto, o usufruto de forma correta de informações provenientes dos clientes, leva a um maior entendimento das suas necessidades e preferências, e consequentemente, ao desenvolvimento de novos produtos (Li et al., 2018).

Por fim, deverá também ser sempre lembrado que esta implementação não é um ato individualizado, mas sim inerente a toda a organização, tendo a participação de todos os colaboradores (Pedron & Saccol, 2009).

Identifica-se assim que é um caminho contínuo, centrado na adaptação de todos os processos aos clientes e ao *feedback* que estes entregam. Este trabalho irá desde o desempenho do *front-office*, com o contacto direto com o cliente, até ao *back-office*, na análise dos fluxos de informação, e nas estratégias de promoção de uma relação fiel com

os clientes. Espera-se assim uma melhoria contínua da relação com os clientes, apostando na proatividade de ações perante os mesmos (Finnegan & Currie, 2010).

No final da implementação e periodicamente, todos os processos e ferramentas devem ser revistos, e caso faça sentido, reajustados (Pedron & Saccol, 2009).

### **2.2.8 Evolução do CRM**

Tendo em conta o avanço das tecnologias, os clientes ganharam mais escolhas e poder de decisão (Peppard, 2001). Isto também é expectável uma vez que os consumidores de hoje são muito mais informados, mais autónomos e já não procuram apenas um produto, mas sim toda uma experiência (Chen & Popovich, 2003; Ling & Yen, 2001). Portanto, o avanço tecnológico tem impacto direto e significativo nas técnicas de marketing de relacionamento e na forma como as organizações se relacionam com os clientes (Jaber & Simkin, 2017).

Claro está que o avanço tecnológico, o aumento de competitividade nos mercados e a Internet potenciou uma mudança de filosofia das organizações tornando o marketing mais perceptível às ações *one-to-one*. Perante esta nova forma de atuar, as organizações conseguem entregar uma experiência mais personalizada ao cliente, prever padrões de compra, conquistar novos clientes, reter outros e muito mais (Chen & Popovich, 2003).

A padronização e produção em massa foram perdendo a sua eficácia, dando assim lugar a uma crescente segmentação de clientes. A transição de pensamento também ocorreu e o pensamento de retenção de clientes aumentou. No entanto, como é de conhecimento geral, as necessidades, preferências e comportamentos de compra dos clientes estão em constante mudança, verificando-se um foco principal no marketing relacional, com o intuito alcançar a maior rentabilidade dos clientes (Chen & Popovich, 2003).

Tal como já evidenciado, pode-se caracterizar o CRM como uma ferramenta avançada que recolhe dados relativos aos clientes provenientes dos canais de comunicação da organização, integrando estas informações e gerando uma visão clara e única dos clientes, ao mesmo tempo que “descobre” clientes-chave e desmistifica os padrões de compra dos mesmos. Isto constitui uma oportunidade para as organizações no sentido que as suas ações de marketing atuam por forma a compreender melhor os seus

clientes, comunicar melhor com eles e agir de forma mais eficaz e eficiente perante as suas necessidades ou preferências. Consequentemente, todos estes esforços auxiliarão a organização a aumentar os seus níveis de retenção de clientes (Chen & Popovich, 2003).

Com o avanço das tecnologias, a Internet ganhou um espaço bastante importante no dia-a-dia das empresas traduzindo-se em rentabilidade para as mesmas, tornando-se muito importante a adoção de um CRM mais voltado para a atualidade, sendo ele o e-CRM (Pan & Lee, 2003).

Também Lipiäinen (2015) vai de encontro a esta ideia, chamando-o de CRM Social e desmistificando que este possibilita alcançar os objetivos sociais por meio de estratégias e meios de comunicação, sendo que estes meios de comunicação aliados a ferramentas digitais poderão resultar em benefícios, inclusive para relações *Business-2-Business*.

Contudo, para todos os efeitos, nesta pesquisa, irá ser apelidado por e-CRM.

De acordo com Ahani, Rahim & Nilashi (2017) dois fatores que caracterizam bem o e-CRM são sem dúvida a tecnologia e a inovação.

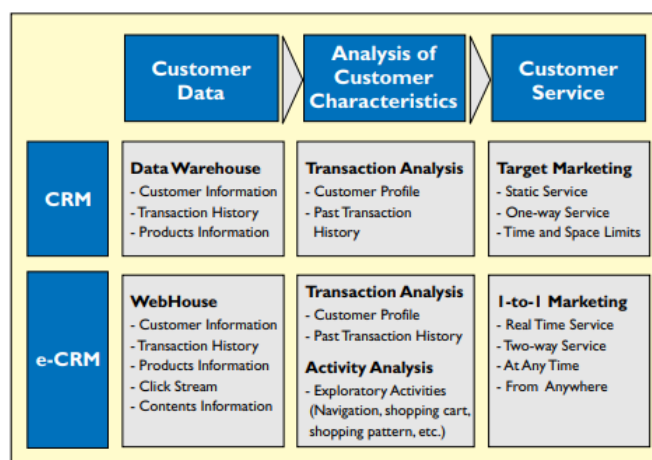


Figura 6- Diferenças entre CRM e e-CRM: Pan & Lee (2003).

Tendo em conta o CRM tradicional, Pan & Lee (2003) defendem que o e-CRM vai mais além, passando as barreiras do avanço tecnológico, dando espaço à integração de novos canais de comunicação. Tal como é possível visualizar na Figura 6, estes mesmos autores comparam as duas opções de CRM, sendo perceptível que o e-CRM integra novas tecnologias desde a recolha das informações dos clientes, à análise das suas características, até ao serviço ao cliente.

Também Paliouras & Siakas (2017) corroboram que as diferenças mais marcantes entre o CRM tradicional e o e-CRM é que, enquanto o tradicional concentra-se nas vendas de marketing, interação com o cliente e no apoio ao mesmo por meio da integração de pessoas com a tecnologia, o e-CRM vai mais além, criando uma integração entre canais de comunicação eletrônicos e aplicações de e-business, tendo por base a estratégia.

No entanto, tal como o CRM tradicional, o e-CRM pode então ser encarado como uma estratégia que permite às organizações alcançarem a vantagem competitiva, atuando diretamente na satisfação dos seus clientes e rentabilizando as relações a longo prazo (Ahani et al., 2017).

Se por um lado as organizações se viram “pressionadas” a levar a cabo uma mudança interna, quer seja nas suas ferramentas, processos, produtos/serviços e ações de marketing, também os mercados foram mudando, tornando-se mais complexos, com maiores níveis de concorrência. Com todas estas mudanças do mundo tecnológico e da internet, abriu-se a possibilidade de um mercado online, o *e-business*, sendo caracterizado por clientes cada vez melhor informados, mais exigentes, menos leais e com expectativas mais altas, criando um desafio extra para as organizações (Pan & Lee, 2003).

Acima de tudo, o e-CRM é uma ferramenta de comunicação que permite as organizações estarem em contato com os seus clientes através da internet. Mas também para os clientes, o e-CRM é importante uma vez que estimula e possibilita a troca de informações e comunicação sobre um determinado produto/serviço, de forma simples e fácil, respondendo a todas as suas questões, atuando incisivamente nas suas necessidades (FAQ- Perguntas Frequentes, chats, fóruns) (Paliouras & Siakas, 2017).

Claro que com o avanço da Internet, as organizações também se viram com novas possibilidades de criação de vendas, aumento dos fluxos de receitas, expansão do seu alcance geográfico, redução de custos operacionais e muito mais (Pan & Lee, 2003).

Posto isto, a componente de extrema importância é a interação com o cliente, pretendendo que seja a mais interativa possível seja pela *web*, *call centres*, *email* e/ou redes sociais, tornando os relacionamentos mais “familiares” e auxiliando na consciencialização pública (Lipiäinen, 2015; Pan & Lee, 2003).

Também Ahani et al. (2017) defendem que o e-CRM permite às organizações desenvolver canais de comunicação com os clientes tendo por base as tecnologias, como por exemplo, o correio eletrônico, telefonemas via *web* e a internet. Aliado a isto, as redes sociais também têm vindo a desempenhar um importante papel, dando a possibilidade de desenvolver relações mais profundas, gerando conhecimento, tornando-as mais rentáveis e fiéis a longo prazo.

De acordo com Paliouras & Siakas (2017) as redes sociais podem e devem ser uma mais-valia para as organizações. Desde o Facebook, Twitter, *blogs*, e *posts* informativos, tudo pode significar benefícios para as organizações desde que as mesmas saibam exatamente para o grupo-alvo que estão a atuar, assim como a estratégia mais alinhada para o mesmo.

Um dos grandes desafios do e-CRM é precisamente a integração de todos os canais de comunicação para manter todas as informações dos clientes reunidas numa visão única, criando uma bolha de informação que também permita aos canais comunicarem entre si, com perspetiva na entrega da melhor experiência possível ao cliente. É imprescindível que haja boa dinâmica de comunicação com os clientes e para tal a integração dos diferentes canais de comunicação e áreas-chave das organizações, é crucial (Pan & Lee, 2003).

Depois deste desafio derrubado será muito mais fácil e rápido perceber quais são as necessidades e preferências do cliente, entregando assim um produto/serviço personalizado ao mesmo. Com um e-CRM será muito mais fácil comunicar e disseminar informações com os clientes, deixando-os satisfeitos (Pan & Lee, 2003).

No entanto, para que realmente os esforços de marketing e do e-CRM surtam efeitos, é necessário que primeiro as organizações tenham uma boa perceção dos seus clientes e que os conheçam realmente bem, seja por meio das suas comunicações como dos comportamentos dos mesmos. Definir uma estratégia tendo por base os segmentos e grupo-alvo torna-se mais eficaz, na medida em que todo o esforço investido em marketing é traduzido na entrega de exatamente aquilo que esse grupo-alvo ambiciona (Pan & Lee, 2003).

Em consonância com o ponto acima descrito, prevê-se que perante as informações integradas é necessário planear, criar e encaminhar campanhas para os grupos-alvo para

ir “alimentando” a relação com o cliente a longo prazo. Não só de campanhas de vendas se tratam estas relações, mas também de tentar torná-las o mais humanas possível, com a felicitação de festividades ou de um aniversário. Também é importante que todas estas tentativas de comunicação estejam à distância de um *click*, onde quer que o cliente se encontre. Todas estas investidas são cruciais para a retenção de clientes (Pan & Lee, 2003).

Paliouras & Siakas (2017) equipara as redes sociais ao marketing boca-a-boca, mas de uma forma mais evoluída, onde os utilizadores têm tudo o que precisam à distância de um *click*. Assim são desenvolvidas as relações nos tempos atuais, com regularidade, confiança, e centradas na autenticidade.

Para construir uma boa relação com os clientes, as organizações devem munir-se de ferramentas e atuar em tempo real, não criando tempos de espera para os clientes, dando-lhes num curto espaço de tempo aquilo que eles precisam da forma que eles precisam. A par disto, existem ferramentas que não podem ser esquecidas ou deixadas de parte como bases de dados, servidores de correio eletrónico e muito mais. Além disto, será também benéfico toda a organização complementar estas informações na sua integração interna, facilitando a comunicação entre a mesma (Pan & Lee, 2003).

Segundo Paliouras & Siakas (2017), esta faceta do e-CRM de atuar diretamente nas necessidades dos clientes, conseqüentemente, significa também melhor reputação para as organizações.

Ahani et al. (2017) sugerem 4 componentes essenciais para a implementação de um e-CRM:

- Tecnologia;
- Organização;
- Ambiente;
- Processo.



De acordo com Pan & Lee (2003), existem algumas barreiras que podem ser identificadas tais como a falta da filosofia centrada no cliente e falta de integração dos vários pontos de comunicação, o que poderá ser potencializado com a adição de novos canais.

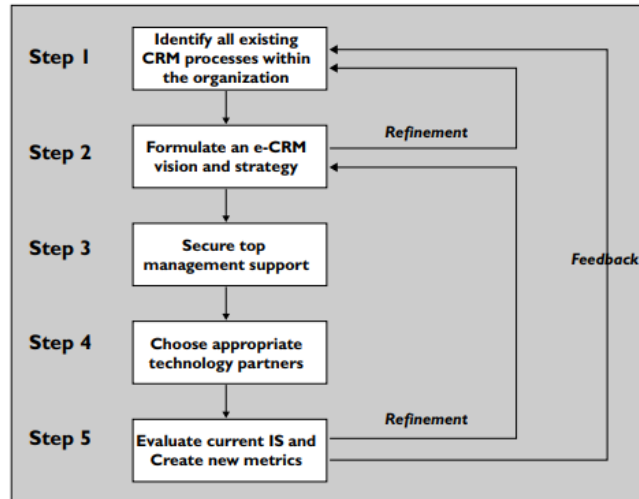


Figura 7- Estágios de implementação do e-CRM: Pan & Lee (2003).

Para tal, os mesmos destacam 5 estágios de gestão para uma implementação de e-CRM bem-sucedida, ilustrados na imagem anterior (Figura 7). Primeiramente será necessário identificar os processos de CRM já existentes na organização, seguindo-se da formulação de uma visão e estratégia de e-CRM, assim como assegurar o apoio da gestão de topo. Por fim, deverão ser escolhidos os parceiros tecnológicos apropriados e avaliada a situação atual (Pan & Lee, 2003).

Depois de realmente já haver uma percepção do que já foi implementado na organização, é necessário que seja definida uma estratégia de e-CRM, para que toda a organização perceba o caminho que deve ser seguido assim como os objetivos que deverão ser alcançados (Pan & Lee, 2003).

Algo que não pode ser ignorado quando se trata de um e-CRM é o grau de complexidade das tecnologias a ser implementadas, devendo ser ajustadas à realidade da organização, sobe pena da mesma não tirar o maior partido das ferramentas, e consequentemente, não beneficiar das informações dos seus clientes. Através destas informações, as organizações dispõem de informações importantíssimas que podem atuar no relacionamento com os seus clientes, tais como reclamações, experiências e requisitos. Posto isto, a adoção de ferramentas de comunicação social ajustada à organização tem um efeito motivador na decisão de adoção do e-CRM (Ahani et al., 2017).

O apoio da gestão de topo é crucial para a implementação do e-CRM e ajudará a que toda a organização adira e comprometa-se com a implementação. Não existe uma forma correta de ditar como a gestão de topo deve agir, e esta deverá ser uma componente ajustada à realidade de cada organização (Ahani et al., 2017; Pan & Lee, 2003).

Por outro lado, apostar no conhecimento dos colaboradores sobre e-CRM também é extremamente importante, fazendo a organização usufruir de maiores benefícios. Será assim benéfico o desenvolvimento de um programa de formação (Ahani et al., 2017).

Também ao nível das ferramentas tecnológicas, as organizações deverão, regularmente, perceber se as ferramentas utilizadas estão realmente a surtir efeitos nas relações com os clientes, e se claramente não estiverem, será necessário então encontrar novas ferramentas que estejam alinhadas com a estratégia de e-CRM e que não coloquem em causa o desempenho do mesmo e da organização (Pan & Lee, 2003). Também Paliouras & Siakas (2017) afirmam que tudo isto só fará sentido caso todas as ferramentas assim como as estratégias sejam adaptadas à organização em questão e aos seus objetivos.

Lipiäinen (2015) reforça ainda que existe um futuro potencial para as ferramentas de comunicação social fechadas.

Posto isto e de acordo com Fróis et al. (2019), o CRM não constitui apenas uma ferramenta tecnológica para melhorar a relação com os clientes, mas sim uma ferramenta que auxilia no conhecimento profundo dos mesmos, alcançando assim melhores relacionamentos a longo prazo. Portanto, o avanço tecnológico é algo benéfico para as empresas quando as ferramentas são ajustadas à sua realidade e necessidades, assim como a aceitação e entendimento também são cruciais para que ganhos sejam alcançados.

Portanto, todas estas mudanças no que diz respeito ao mundo tecnológico também surtirão efeitos no mundo empresarial e possibilitarão a adoção de novas estratégias e ferramentas, no entanto, a fidelidade dos clientes continuará a ser o mais desafiador (Pan & Lee, 2003). Em suma, claro está que o CRM poderá sempre ser visto como uma ferramenta de vendas, embora seja real que as empresas continuem a necessitar de entregar um valor mais abrangente aos seus clientes, estando o marketing e a comunicação no cerne da questão (auxiliando na recolha e análise de dados) (Lipiäinen, 2015).

Também em indústrias altamente competitivas como grandes similaridades de produtos, o CRM pode ser muito benéfico, dando a possibilidade às organizações de atuarem diretamente na experiência do cliente e analisarem os comportamentos do mesmo (Li et al., 2018).

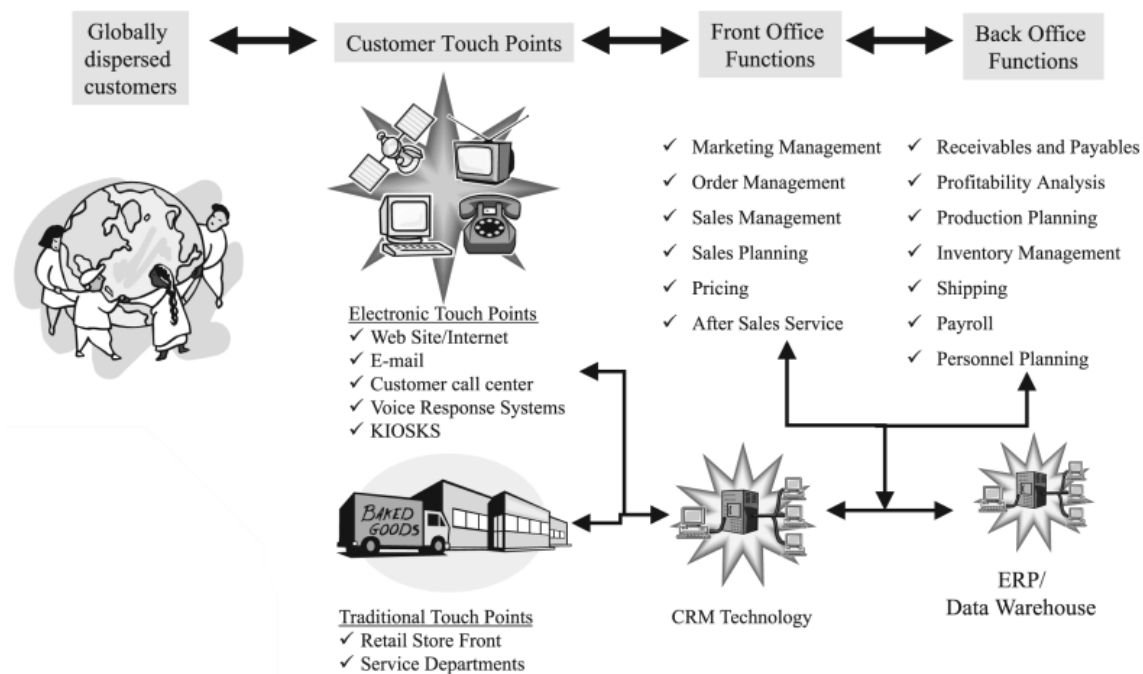


Figura 8- CRM e as suas ligações: Chen & Popovich (2003).

Por fim, através da Figura 8 é possível identificar as várias ligações de um CRM, desde o *back-office* até ao cliente.

## 2.3 Cluster

Há muito que o tema *cluster* tem vindo a ganhar visibilidade, em grande parte devido à intensificação das concorrências, aos défices nos modelos e políticas de desenvolvimento das regiões, assim como ao surgimento de novas entidades (Enright, 2003; Filho, Catarina, Ferasso & Cunha 2020).

A década de 90 foi um período de crescimento exponencial da temática, tanto por meio de economistas como por decisores políticos e geógrafos económicos (Martin & Sunley, 2003).

No início do seu aparecimento, os *clusters* eram vistos como uma forma explorativa de política. Os decisores políticos, nesta altura, estavam cientes que os *clusters*

constituíam uma variável significativa, mas igualmente arriscada, visto pelo prisma da política económica. Na mesma medida, as especializações surtiavam eficiência nas economias, mas também incrementavam o risco, uma vez que as alterações na procura ou inovações malsucedidas podiam constituir vulnerabilidades. Sucessivamente, à medida que o número de *clusters* foi aumentando, também as políticas de *clusters* foram se transformando e diversificando, assim como o apoio político também foi reforçado. Ficou também cada vez mais explícito que as ligações e o *networking* teriam um papel cada vez mais importante, constituindo a troca de conhecimentos. Para tal, foram então concebidas mais entidades centradas no conhecimento e nas competências (MacNeill & Steiner, 2010).

Tal como já reiterado, a realidade dos *clusters* tem vindo cada vez mais a ganhar visibilidade, dado que os decisores políticos têm vindo a dar cada vez mais atenção às questões microeconómicas, em vez das macroeconómicas, sendo os *clusters* um importante auxílio. Mas não só os organismos públicos têm demonstrado interesse neste tema, também os privados têm vindo a fazer o mesmo, representando cada vez mais vantagens para estes (Ketels, 2004).

De acordo com Porter (2000, p.16), “os *clusters* são concentrações geográficas de empresas interligadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em indústrias relacionadas, e instituições associadas (por exemplo, universidades, agências de normalização, associações comerciais) num determinado campo que competem mas também cooperam”. O mesmo autor enfatiza ainda que os *clusters* consistem então numa nova plataforma dedicada à competitividade das cadeias de valor, fomentando igualmente o aumento das exportações, o investimento estrangeiro e a cooperação entre várias entidades como empresas, órgãos governamentais, escolas, universidades e serviços públicos. A prova de que realmente os *clusters* incrementam a cooperação é que os mesmos só podem entregar prosperidade às entidades, se eles próprios também usufruírem da mesma (Porter, 2000).

Também Porter (2003) defende que os *clusters* são grupos de empresas, geograficamente próximas, interligadas, compostos por vários tipos de entidades, fornecedores, prestadores de serviços, associações, etc., sendo uma realidade cada vez mais presente nas economias regionais. Estas são organizações muito importantes na

medida de conectarem entidades e indústrias tendo competências comuns, tecnologias, *inputs* e conhecimentos.

Por sua vez, de acordo com Sivalingam & Bhaskaran (2004), um *cluster* industrial consiste num grupo de pequenas, médias e grandes empresas locais, tendo em comum a produção e venda de produtos/serviços complementares ou de alguma forma relacionados, detendo também de requisitos e necessidades similares. Este mesmo grupo disfruta de oportunidades como também é confrontado com ameaças idênticas.

Também Delgado, Porter & Stern (2015) defendem que os *clusters* são conjuntos de indústrias interligadas seja por competência, formação, tecnologias e muito mais. Na mesma linha de pensamento, os *clusters* também se mostram rentáveis ao terem no seu cerne empresas que se complementam, criando vínculos e redes de partilha.

Já de acordo com Jankowska & Glowka (2016), uma organização de *clusters* consiste numa personalidade jurídica, agindo em conformidade com os interesses dos membros integrantes, sendo então uma plataforma de cooperação entre os membros, com a finalidade de diminuir as disparidades de informação. Grande parte destes membros não competem necessariamente entre si, mas sim desempenham atividades complementares em vários segmentos das indústrias, ainda assim, partilhando oportunidades, barreiras e necessidades. É exatamente neste sentido que os *clusters* atuam, possibilitando a entreaajuda entre os vários intervenientes das cadeias de valor (empresas, fornecedores, governos, e outras entidades) (Porter, 2000).

Do mesmo modo, Delgado (2020) acredita que a integração de um *cluster* pode também entregar benefícios no que toca ao acesso a fornecedores especializados, de indústrias conexas, estimulando a produção e inovação. Filho et al. (2020) acrescentam que, quando se fala de *cluster* fala-se obrigatoriamente de formação, tecnologia e conhecimentos.

Segundo Porter (2000) os negócios, produtos e serviços complementares, são uma realidade dos *clusters*, podendo se destacar alguns:

- Produtos complementares;
- Marketing (feiras, revistas, etc.);
- Alinhamento de atividades (cooperação).

Segundo Delgado (2020) estas integrações de várias indústrias podem ser visíveis nas seguintes atividades:

- Terceirização;
- Mobilidade de mão-de-obra;
- Controlo e motorização;
- Investimentos nas TIC.

Em conformidade com o estudo dos autores, nem todos os *clusters* são iguais. Isso dependerá da sua atuação, do seu ecossistema, atividades e muito mais (Delgado et al., 2015). Ou seja, o tema “*clusters*” não é algo muito preciso, estando aberto a diferentes interpretações, diferenciando-se perante a conjuntura que apresente, do desenvolvimento de diferentes estratégias, havendo uma vasta possibilidade de escolhas estratégicas, ferramentas e táticas (Enright, 2003; Martin & Sunley, 2003). No entanto, algo que é notório é que as complementaridades entre entidades e indústrias são muito benéficas para o desenvolvimento da inovação e da produtividade, e consequentemente, para a obtenção da vantagem competitiva (Porter, 2000).

Relativamente à dimensão dos *clusters*, esta tende a progredir continuamente ao mesmo tempo que acontece a emergência de novas indústrias e empresas, o desenvolvimento das entidades, dos mercados, alterações normativas assim como o avanço tecnológico. Posto isto, pode-se afirmar que quanto mais abrangente um *cluster* for, mais capaz de criar uniões este será, estendendo-se pelo campo das complementaridades como tecnologias, informação, conhecimento, marketing, entre outras que estejam direcionadas às necessidades dos seus membros, ao longo de várias indústrias (Porter, 2000).

Outro aspeto que deve ser tido em conta, é que quando o tema *cluster* é abordado, não pode ser de uma forma interna pois vários fatores externos interferem na sua dinâmica e fazem parte do seu dia-a-dia, como a concorrência e a competitividade, sendo estas variáveis importantíssimas numa economia cada vez mais globalizada e marcada pelo conhecimento. Os *clusters* têm vindo cada vez mais a representar uma realidade muito marcante, devido à queda do estigma que a vantagem competitiva se encontra dentro das organizações. Os mesmos autores incutem que grande parte destas vantagens não residem na visão interna, mas sim na visão externa das organizações. Além disto, de acordo com

a filosofia dos *clusters*, as empresas têm uma forte influência nos ambientes empresariais da sua localização, passando as barreiras dos impostos ou taxas salariais (Porter, 2000).

Posto isto, pode-se afirmar que a política de *clusters* passou por várias fases (havendo de passar ainda por muitas mais) desenvolvendo os setores e as suas atividades conexas, formação, *inputs* e muito mais (Delgado, Porter & Stern 2015; MacNeill & Steiner, 2010).

#### *Envolvimento Político*

Tal como expectável, os governos interferem de várias formas nas economias dos países, seja com o intuito de atingir a estabilidade macroeconómica e política, aprimorar a capacidade microeconómica (incrementando a qualidade e eficiência dos processos produtivos), desenvolver regras e incentivos (como forma de estimular o crescimento da produtividade), e ainda, conceptualizar e implementar programas de ação a longo prazo (economicamente positivos) ou processos de mudanças incluindo empresas, governos, entidades/instituições e cidadãos. Ainda assim, os governos precisam de um auxílio do lado das indústrias, auxílio este que seja um espelho do dia-a-dia das mesmas, e é precisamente nesse momento que os *clusters* fazem a diferença, sortindo efeito no surgimento de políticas de desenvolvido económico tendo por base *clusters*. Com este auxílio, torna-se mais fácil que os governos possam estipular políticas, regras, incentivos e investimentos com foco nas áreas-chave das indústrias (Enright, 2003; Porter, 2000).

Também Enright (2003) & Porter (2003) defendem que os governos têm uma grande intervenção nas estratégias de desenvolvimento dos *clusters*. Ou seja, os governos devem apoiar as iniciativas de *cluster* através da tomada de decisões locais e descentralizadas, assim como na eliminação de obstáculos e restrições aos mesmos.

Islankina & Thurner (2018) destacam alguns dos critérios que podem ser tidos em conta no desenvolvimento dos *clusters*:

- Potencial educacional;
- Potencial industrial;
- Desenvolvimento de infraestruturas sociais e nível de vida das regiões;
- Desenvolvimento organizacional.

Segundo Filho et al. (2020), os incentivos e apoios relativos ao desenvolvimento dos *clusters* têm vindo a modificar-se, agregando-se em 3 pontos cruciais:

- Âmbito territorial dos serviços (do local ao regional);
- Diversidade e tipologia de apoios (privilegiando a inovação e a competitividade);
- Especialização dos segmentos de serviços (tendo por base, marketing, inovação e sustentabilidade).

É decerto que o desempenho das economias regionais difere tendo em conta vários fatores como os salários, o crescimento dos mesmos, o crescimento do emprego, o patenteamento, e muito mais. No entanto, o desempenho económico destas regiões é claramente influenciável pela presença de *clusters*, promotores da inovação, surtindo também efeitos nas faixas salariais. Nesta mesma linha de pensamento, ainda é imprescindível o desenvolvimento de políticas económicas em consonância com os *clusters*, uma vez que estes estimulam os níveis salariais mais elevados como também a empregabilidade local (Porter, 2003).

Também de acordo com Chen, Wang, Miao, Ji & Pan (2020) os benefícios económicos dos *clusters* geralmente repercutem nas economias regionais, sendo os primeiros a vivenciar esses benefícios, as organizações que estão presentes no *cluster*.

#### *Estrutura de cluster*

##### *Membros*

Tal como já defendido, os *clusters* não dizem respeito a uma só indústria, uma vez que os mesmos abrangem várias indústrias complementares, desde fornecedores de componentes, maquinaria, serviços, infraestruturas, conhecimento (formação especializada, investigação) assim como tecnologias (Porter, 2000).

Ainda de acordo com Porter (2000), os *clusters* têm por base a agregação de vários tipos de entidades, tais como:

- Empresas;
- Fornecedores;
- Atividades conexas;
- Prestadores de serviços;



- Órgãos governamentais.

Além destes fornecedores, também podem fazer parte dos *clusters* entidades governamentais como associações comerciais (e instituições coletivas das quais os membros do *cluster* podem fazer parte) e universidades. Por fim, também empresas internacionais podem ser integradas nos *clusters* desde que as mesmas invistam permanentemente nesse local específico inerente ao *cluster* (Porter, 2000). Portanto, estas composições dos *clusters* podem tanto ser privadas como públicas (Delgado et al., 2015).

De acordo com Chen et al. (2020) é de extrema importância perceber a posição e o papel que as organizações desempenham num *cluster*, pois os investigadores e decisores políticos também necessitam entender bem a estrutura do *cluster* e o seu funcionamento de modo que possam supervisionar o desempenho do *cluster*, e consequentemente, auxiliar as regiões a desenvolverem-se de forma economicamente sustentável. Os mesmos autores corroboram ainda que é extremamente estratégico o posicionamento das organizações no *cluster* fazendo-as beneficiar de informações e negociações com outros membros.

Em suma, uma vez que os *clusters* são caracterizados por colaboração e complementaridade perante vários setores, também afetam positivamente a resiliência e recuperação dos mercados (Mendoza-Velázquez & Rendón-Rojas, 2021).

#### *Atividades desenvolvidas*

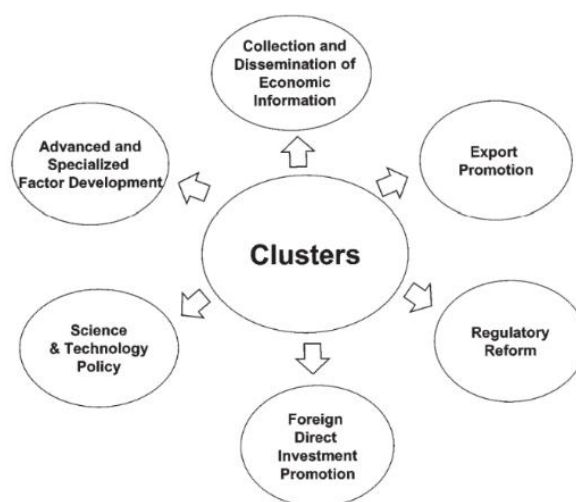


Figura 9- *Clusters* e política económica: Porter (2000).

De acordo com Porter (2000), tal como é possível visualizar na Figura 9, os *clusters* são promotores de várias iniciativas no seu seio como o desenvolvimento especializado e avançado, a promoção de investimento estrangeiro e da exportação, recolha e disseminação de informação económica, o desenvolvimento de políticas de ciência e de tecnologia, e reformas regulamentares.

Ainda de acordo com Martin & Sunley (2003) os *clusters* estão relacionados com a prestação de alguns serviços como consultorias, sejam elas financeiras, de marketing ou outras. Em específico na temática de Marketing, ainda que grande parte da literatura não explore a relação entre os *clusters* e o mesmo, os autores afirmam que estes andam de mão dada.

A realidade é que os *clusters* são muito propensos à inovação e aos novos processos produtivos, sendo que atualmente, a inovação parte essencialmente do poder do *networking* e da partilha, entre as várias entidades das sociedades (Ketels, 2004). Partindo desta ideia, uma maior cooperação pode ser benéfica no âmbito da fragmentação de processos/atividades que podem ser desempenhadas por várias organizações conexas, e os *clusters* podem ser um grande auxílio na comunicação em rede de várias organizações. Fomentam assim a cooperação e a negociação, culminando em unidades de produção de maior escala e vantagens, quando comparadas a unidades menores. Tal pode também resultar numa relação de interdependência das várias entidades conectadas (Enright, 2003).

Ainda em termos de atividades desenvolvidas pelos *clusters* podem-se destacar o seu carácter de mediador entre várias entidades, de Investigação e Desenvolvimento (I&D), organizações públicas e *clusters* de outros países, culminando na sua finalidade de internacionalização dos membros do *cluster*, dando a oportunidade dos mesmos encontrarem parceiros, efetuarem viagens de negócios e integrarem missões internacionais. Posto isto, os membros do *cluster* têm assim a oportunidade de darem a conhecer o seu valor de forma mais económica, tendo também o auxílio do *cluster* na formação destes novos relacionamentos (Jankowska & Glowka, 2016).

A globalização manifesta-se nos *clusters* através do incremento das vendas por exportação e pelo investimento estrangeiro. A certa altura houve inclusive uma forte tentativa de travar as forças de internacionalização no seio dos *clusters*, no entanto, tal

não se demonstrou rentável (Enright, 2003). Além disto, a internacionalização também se pode tornar vantajosa uma vez que os *clusters* detêm de informações privilegiadas sobre os mercados internacionais (Jankowska & Glowka, 2016).

Também Islankina & Thurner (2018) corroboram que a internacionalização é algo característico dos *clusters*, surtindo efeitos positivos nos seus membros. Os mesmos afirmam ainda que as iniciativas de *cluster* mais frequentes nas atividades de internacionalização pertencem às áreas:

- I&D;
- Formação e conhecimento;
- Desenvolvimento dos Recursos Humanos.

Conforme Delgado et al. (2015) defendem, as empresas que fazem parte de *clusters* encontram uma certa facilidade no que toca à partilha de conhecimento, tornando as regiões mais competitivas e fortes, auxiliando-as a competir de modo mais eficiente e eficaz. Também Islankina & Thurner (2018) afirmam que os *clusters* são enriquecidos quando existe a transferência de conhecimentos.

De acordo com Filho et al. (2020) nos *clusters* existem vários tipos de cooperação, tais como:

- Consórcios regionais;
- Consórcios de exportações;
- Consórcios de formação;
- Consórcios de produção.

Skålholt & Thune (2013) elaboraram a seguinte proposta referente à importância dos *clusters* em tempos de crise:

- Auxiliares na adaptação às crises, fazendo munir-se de recursos e mecanismos de redução de risco.

Perante esta proposta, os dados recolhidos pelos autores comprovaram que realmente os *clusters* auxiliam na redução de incerteza proporcionando às suas entidades recursos financeiros e conhecimento, por meio de uma grande cooperação entre as várias entidades pertencentes ao *cluster* como também resultante das estreitas ligações com os

decisores políticos e investidores públicos. Relativamente ao *lobby* também ficou comprovado que quanto mais entidades dependentes de I&D pertencerem ao *cluster*, mais financiamento externo será necessário para as mesmas e recorrerão mais ao *lobby* (Skålholt & Thune, 2013). Da mesma forma, Pecze (2019) também concorda que os financiamentos fazem parte da realidade dos *clusters*, podendo até desencadear o aparecimento de mais *clusters*.

Numa perspetiva mais abrangente, Skålholt & Thune (2013) puderam desmistificar que realmente as entidades integrantes dos *clusters* estão mais facilmente envolvidas com atividades de I&D, propensas a maior investimento de capital externo e dispendo de auxílios tendo em conta a componente estratégica de gestão de crises. Posto isto, os autores comprovaram que realmente os *clusters* desempenham um importante papel na gestão das crises financeiras, dando acesso a variados recursos e fomentando a inovação.

Também de acordo com Mendoza-Velázquez & Rendón-Rojas (2021), as características de competitividade, inovação e alto conhecimento, estão associadas aos índices de emprego estável e à recuperação depois dos períodos de crise.

### **2.3.1 Vantagens e Desvantagens**

A co-localização de clientes, empresas, fornecedores e outras entidades, incrementa a imposição de melhorar e inovar (Porter, 2000).

Segundo Enright (2003) a grande parte da vantagem de pertencer a um *cluster* é precisamente a cooperação que se gera em torno das entidades participantes (até mesmo em processos produtivos), perante toda a cadeia de valor. Outra vantagem explorada é o acesso ao conhecimento e informações que são mais acessíveis dentro de um *cluster*. Por outro lado, a integração de um *cluster* também constitui uma vantagem no que concerne à tomada de decisão e poder político, culminando em pressões políticas e maior voz para essas mesmas entidades integrantes do *cluster*. A par de tudo isto, a existência de *clusters* também atrai clientes mais sofisticados não pertencentes ao *cluster*, podendo estes também demonstrar uma outra visão do mercado.

De acordo com Sivalingam & Bhaskaran (2004), os *clusters* geram algumas vantagens tais como:

- Fomentam o desenvolvimento de alguns serviços especializados sejam eles técnicos, administrativos ou financeiros;
- Incrementam a cooperação de várias entidades tendo como finalidade a aprendizagem, inovação e promoção local;
- Tem foco na especialização de processos, melhorando a qualidade;
- Geram mais parcerias Público-Privadas;
- Desenvolvem um vasto *networking*;
- Promovem mais envolvimento dos Governos;
- Dão oportunidade a economias externas (fornecedores especializados de matérias-primas, competências específicas, componentes, maquinaria e muito mais).

Já Delgado et al. (2014) aferiram que a formação de *clusters* está associada à inovação, e consequentemente, esta está associada à criação de emprego. Os mesmos puderam ainda confirmar que os *clusters* estão ainda associados ao surgimento de novas atividades e indústrias, complementares ao setor de atuação destes mesmos *clusters*, sendo também potenciado pela sua influência no mundo externo. Comprovaram também que uma maior especialização do *cluster* está correlacionada positivamente com o surgimento destas novas atividades e indústrias.

Em suma, a vantagem do surgimento de um *cluster* não diz apenas respeito aos seus participantes, mas igualmente ao exterior, como a promoção de novas atividades e indústrias, fomentando o desenvolvimento de novos *clusters* (Delgado et al., 2014).

#### *Aparecimento de Novos Negócios*

De acordo com Porter (2000), os *clusters* tornam-se numa oportunidade para a criação de novos negócios, que veem a sua fase de arranque mais facilitada, no entanto, também para os restantes membros do *cluster* é benéfico a criação de novos negócios, pois estes agilizam os processos de inovação do próprio *cluster*, auxiliando outros membros com lacunas em várias componentes.

A ligação de organizações a *clusters* auxilia muito no desenvolvimento das mesmas assim como na criação de novos postos de trabalho (existindo evidências de camadas mais jovens presentes em *StartUps*) e novas organizações, auxiliando na diminuição dos custos associados e dando mais oportunidades às mesmas. Igualmente é possível comprovar que

esta relação também está relacionada com o incremento da vantagem competitiva e na facilitação do estabelecimento de novas organizações. Por exemplo, relativamente às organizações em fase de arranque (emergentes), é certo que estas têm maiores necessidades de recursos e experiências quando comparadas a organizações mais maduras, logo são mais propensas à saída dos mercados. Ainda assim, aquando da sua sobrevivência, têm mais chances de crescimento do que as mais maduras. Portanto, a existência de um ecossistema de *cluster* auxilia no amenizar de ameaças à penetração de mercados, no desenvolvimento e na vantagem competitiva (Delgado et al., 2010, 2015).

### *Conhecimento*

O conhecimento e informações localizadas nos membros do *cluster* representam uma vantagem na medida que podem ser entregues a outros membros do *cluster*, de acordo com as suas necessidades, de forma mais económica, afetando positivamente a produtividade dos mesmos. Claro está que o carácter de rede de cooperação dos *clusters* interfere diretamente nestes fluxos de informação (Porter, 2000).

Também Delgado, Porter & Stern (2014) & Enright (2003) defendem que os *clusters* fomentam muito o crescimento e o aparecimento de várias novas indústrias (apostando muitas vezes em funções complementares), assim como a cooperação entre as mesmas. Claro que dentro de um ambiente de *cluster*, os conhecimentos e competências vão sendo difundidos, transformando-se nos conhecimentos e competências comuns do *cluster*, sendo estes vitais à medida que o *cluster* vai evoluindo. São aspetos como os supracitados, ou como o crescimento de redes de fornecedores e clientes, e a alta competitividade que incrementam o crescimento dos *clusters*. As empresas, ao não entenderem ou ao não usufruírem das informações disponíveis, incorrem numa miopia organizacional.

### *Inovação*

De acordo com Delgado (2020), os *clusters* estão diretamente ligados à inovação, uma vez que os *clusters* abrangem não só uma indústria como também uma variedade de indústrias relacionadas e conexas.

Nesta mesma linha de pensamento, a integração de um *cluster* surte também efeitos na capacidade de inovação das organizações, uma vez que estas mesmas que fazem parte

de *clusters*, têm acesso privilegiado a informações sobre os mercados, conseguindo desmistificar as tendências de forma mais facilitada e tendo uma maior percepção das necessidades dos clientes, dando-lhes a oportunidade de estarem na linha da frente. Ademais, a participação num *cluster* também auxilia as organizações na penetração de mercados, graças ao seu trabalho em rede e à sua produtividade (Porter, 2000).

Também Martin & Sunley (2003) & Porter (2003) defendem que os *clusters* correlacionam-se de forma positiva com a inovação, sendo a capacidade de inovação muito importante, representando vantagens para as empresas e entidades, no seu geral.

Ao estudar *clusters*, Filho et al. (2020) chegaram à conclusão de que existem vários tipos de inovação tais como:

- Inovação de produtos- melhorias, novas particularidades, novos produtos (mais perceptível ao cliente);
- Inovação de Processos- meios de produção de produtos (produção de novos produtos podendo reduzir os custos associados aos mesmos);
- Inovação Fabril- soluções energéticas pensadas na melhoria da qualidade do produto e redução de custos.

De acordo com os mesmos, as inovações abrangem governos, universidades, empresas e sociedade no seu geral.

#### *Concorrência/Competitividade*

De acordo com Porter (2000), a concorrência está diretamente relacionada com a inovação e com a procura de diferentes estratégias, sendo ela dinâmica. Posto isto, é imprescindível apostar nas relações com os clientes, fornecedores e outras entidades, de forma que haja eficiência, mas também de forma a incrementar a taxa de inovação e melhoria.

Outro fator que interfere diretamente na competitividade é a localização, surtindo efeitos visíveis no crescimento da produtividade, e consequentemente, na prosperidade. No entanto, tanto a produtividade como a prosperidade de um determinado local não estão sujeitas unicamente à indústria desse mesmo local, mas sim à forma como as empresas inseridas nessas indústrias competem. O facto é que empresas, em qualquer indústria que

seja, podem ser mais produtivas, dependendo dos métodos aplicados e das tecnologias utilizadas (Porter, 2000).

Ao fazerem parte de um *cluster*, as empresas podem então favorecer de uma maior concorrência local, as associações comerciais tornam-se mais competitivas (não sendo unicamente direcionada aos *lobbies*) e os governos podem apostar na competitividade das nações e estados, adotando políticas, surtindo efeitos na economia em geral. Estas políticas tanto podem ser macroeconómicas como microeconómicas, como a eliminação das barreiras do crescimento e da especialização dos *clusters* (Porter, 2000).

Ainda de acordo com Porter (2000), os *clusters* fomentam a concorrência de 3 formas amplas, sendo elas:

1. Aumentando a produtividade das empresas e indústrias;
2. Aumentando a capacidade de inovação e de produtividade dos membros do *cluster*;
3. Fomentando a criação de novos negócios que auxiliem os esforços de inovação e que ampliem o *cluster*.

Face aos 3 efeitos dos *clusters* na concorrência, é necessário desmistificar que estes mesmos também dependem das relações e das redes de interação entre indivíduos e entidades, sendo que os *clusters* podem auxiliar nesta componente, no entanto, esta não será automática (Porter, 2000).

É decerto que existirá sempre uma dada “concorrência” dentro dos *clusters* (principalmente, no que diz respeito à aquisição e retenção de clientes), no entanto, é esperado que também exista sempre cooperação (relação cliente-fornecedor), muito impulsionada pelos vantajosos custos de transação menores dentro dos *clusters* (Porter, 2000).

### *Membros*

Segundo Porter (2000) a integração de um *cluster* também é benéfica na medida da possibilidade dos membros usufruírem de *inputs* especializados (componentes, serviços, maquinaria, etc.) a custos mais competitivos, quando comparado a outras possibilidades. O *cluster* pode ser visto assim como uma plataforma que auxilia à obtenção destes *inputs* de forma mais eficiente e eficaz, tendo em conta a sua rede. À luz desta mesma ideia, o



autor defende que a integração de um *cluster* não só incrementa a procura de *inputs* especializados como também amplia a sua oferta. Posto isto, a disponibilidade de recursos humanos especializados, componentes e serviços, assim como de entidades fornecedoras, é em maior abundância nos *clusters*.

Além disto, a integração de *clusters*, permite aos seus membros o acesso privilegiado ao investimento público. Por exemplo, possibilita o recrutamento de recursos humanos especializados de forma mais económica assim como o acesso a infraestruturas especializadas, programas de educação e muito mais (Porter, 2000).

A par deste mesmo pensamento, estes membros beneficiam também da perceção mais atempada de novas tecnologias, da disponibilidade de maquinaria, componentes, serviços e muito mais. Estando do lado de fora dos *clusters*, todas estas componentes significariam um acarretar de custos mais elevados para as organizações (Porter, 2000).

Tal como anteriormente reiterado, também o desempenho e inovação das entidades é mais próspera, sendo que os parceiros e fornecedores estão mais próximos, atuando com foco nas necessidades do ecossistema (Porter, 2000).

Por sua vez, também Pecze (2019) sugere algumas vantagens para os membros dos *clusters*:

- Incremento da capacidade de inovação e desenvolvimento tecnológico;
- Acesso privilegiado a mão-de-obra qualificada;
- Crescimento da produtividade;
- Redução de custos;
- Aumento da confiança entre os integrantes;
- Atividades em rede;
- Atividades em benefício dos membros do *cluster*;
- Acesso a especialistas;
- Incremento na capacidade de satisfação dos clientes e perceção das suas necessidades;
- Maior especialização de produtos/clientes;
- Acesso privilegiado a informações;
- Troca de conhecimentos;

- Acesso facilitado a financiamentos;
- Acesso privilegiado a infraestruturas e bens públicos;
- Maior percepção da concorrência;
- Acesso facilitado a *inputs* e fornecedores especializados;
- Acesso a feiras e eventos (participação).

#### *Governamentais*

De acordo com Islankina & Thurner (2018) os *clusters* têm uma forte interação com os órgãos governamentais, sejam do poder local como nacional.

Por outro lado, com a existência de *clusters*, os governos têm um grande auxílio para o desenho de políticas que visem as tecnologias, ciência, educação, formação, as exportações, investimento estrangeiro e muito mais (Porter, 2000).

Também os governos ganham vantagens ao trabalharem em conjunto com os *clusters*, pois dispõem de ferramentas mais sofisticadas para a escolha e promoção das indústrias (Enright, 2003).

Segundo Enright (2003), algumas das intervenções dos governos que realmente podem surtir efeitos (positivos como negativos) nas estratégias de desenvolvimento de *clusters* são:

- A inexistência de políticas tendo por base os *clusters*;
- Catalisador (juntando as várias partes interessadas);
- Auxiliador (políticas acompanhadas de investimentos);
- Diretiva (políticas acompanhadas por programas tendo objetivos bem estipulados);
- Intervencionistas (políticas diretivas complementadas com tomadas de decisão do próprio governo assim como alocação dos meios possíveis como subsídios ou incentivos, regulamentação e controlo).

#### *Desvantagens*

Ainda assim, Martin & Sunley (2003) comprovaram que os *clusters* apresentam tanto vantagens como desvantagens, tal como é possível identificar na Tabela 1:

Tabela 1- Vantagens e desvantagens dos *clusters*

Vantagens	Desvantagens
Maior crescimento	Inflação dos custos de mão-de-obra
Maior produtividade	Inflação dos custos dos terrenos
Aumento da rentabilidade	Alargamento das disparidades de rendimento
Aumento da competitividade	Especialização excessiva
Formação de novos negócios	Bloqueio institucional
Elevado crescimento do emprego	Tomada de posse estrangeira

Fonte: Adaptado de Martin & Sunley (2003).

Também Enright (2003) explicita que existem 5 razões para o possível fracasso de alguns *clusters*:

- A queda de procura dos produtos/serviços desse mesmo *cluster*;
- A organização tornar-se obsoleta (sem inovação e sem adaptação perante as mudanças);
- Alta concorrência de *clusters* semelhantes;
- Perda do dinamismo interno.

Enright (2003) reitera ainda que quando os *clusters* não crescem ou não persistem, ficam muito suscetíveis a que os pontos fortes se tornem nos seus pontos fracos.

*Em suma*

Ao longo do tempo, tem havido um crescente interesse no tema de *clusters*, sendo que estes emergem na maioria das economias e na maioria das indústrias, contribuindo claramente para estas mesmas economias. Esta emergência destas novas formas de organização, está comprovada ser promotora de várias vantagens como inovação, flexibilidade e cooperação (Enright, 2003).

Não havendo uma definição taxativa de *clusters*, estes apresentam as suas estruturas diferentes e moldadas à sua própria semelhança tendo um papel e um funcionamento muito característico de cada um (variam muito), sendo facto que os *clusters* auxiliam no desenvolvimento económico (Delgado et al., 2014; Martin & Sunley, 2003). De acordo com Skålholt & Thune (2013), uma vez que os *clusters* auxiliam vários tipos de entidades com necessidades diferentes, isto leva a que o seu nível e grau de necessidades de recursos também sejam diferentes. Estes recursos poderão abranger os recursos financeiros, poder político e capacidades.

Também Martin & Sunley (2003), reforça que os *clusters* acabam por atuar nas cadeias de valor (fazendo parte destas o I&D, criação, marketing, marca, distribuição, comercialização e os serviços associados), reforçando a cooperação entre vários agentes (procura e oferta) e na atração de investimento (Filho et al., 2020; Martin & Sunley, 2003). Já esta cooperação entre entidades e indústrias tem um papel muito importante na concorrência e na produtividade, ditando também o surgimento de novas empresas e de inovações (Porter, 2000).

Os *clusters* são então promotores de alta produtividade, pois dentro de um *cluster* existem entidades com similaridades, obrigando as mesmas a se destacarem e acirrando mais a pressão sobre a inovação. Portanto, o *cluster* auxilia nesta busca pela produtividade e competitividade (Porter, 2000). Da mesma forma Sivalingam & Bhaskaran (2004), defendem que os *clusters* são cada vez mais determinantes para o alcance da competitividade, presente em variáveis como o conhecimento, motivação e relacionamentos. Esta vantagem competitiva é possível devido à abrangência de atividades dos setores nos *clusters* (serviços, matéria-prima, recursos humanos).

Também Martin & Sunley (2003) defendem que os *clusters* relacionam-se positivamente com a inovação, incremento da produtividade, rentabilidade, competitividade e com a criação de emprego, assim como com a cooperação ao nível político, auxiliando estrategicamente no desenvolvimento de políticas públicas.

No entanto, as iniciativas que vão para além das fronteiras de um país também são importantes, como por exemplo no espaço europeu, onde os *clusters* são considerados fulcrais para alcançar o objetivo de tornar a Europa na economia mais competitiva e dinâmica do mundo (Enright, 2003; Ketels, 2004). À medida que os *clusters* vão se

desenvolvendo e aumentando a sua produtividade, isto terá efeitos repercutores não só na produtividade nacional como na produtividade de outros *clusters* (Porter, 2000).

Posto isto, pode-se afirmar que os *clusters* constituem um pensamento disruptivo na maneira como as economias são encaradas, desencadeando novas funções e encargos para as entidades, e até mesmo para os governos, de forma a fomentar a competitividade (Porter, 2000). Da mesma forma são também promotores de desenvolvimento, dando acesso a competências, à procura e a cooperações (Delgado et al., 2014).

Ou seja, os *clusters* promovem a sofisticação da concorrência, o interesse pelo conhecimento e pela inovação, o que consequentemente, surte efeitos no desenvolvimento económico. No entanto, é também possível concluir que as externalidades têm uma intervenção muito grande na atuação de um *cluster*, reforçando a necessidade de cooperação e de intervenção dos governos (Porter, 2000).

Segundo Islankina & Thurner (2018), a realidade dos *clusters* é algo que tem vindo a crescer na Europa. Mendoza-Velázquez & Rendón-Rojas (2021) destaca que o setor automóvel é precisamente um setor que se relaciona com várias outras indústrias, indo de encontro a estes mesmos pensamentos.

### **2.3.2 MOBINOV**

A MOBINOV, Associação do Cluster Automóvel, terá nascido em 2016 com o propósito de ser uma plataforma agregadora de conhecimento e competências, tendo em conta a Indústria Automóvel. Constituída por empresas pertencentes à cadeia de valor desta mesma indústria portuguesa, entidades não empresariais do Sistema Nacional de Investigação e Inovação (SI&I), órgãos do Ensino superior e de Formação Profissional assim como pelas principais associações empresariais do setor, a MOBINOV tem como objetivo fomentar a competitividade e a internacionalização deste mesmo setor, auxiliando igualmente Portugal a tornar-se numa referência no que diz respeito à investigação, inovação, criação, desenvolvimento, fabrico e teste de produtos/serviços da Indústria Automóvel (MOBINOV, 2022f).

Tendo como base primordial os seus membros, a MOBINOV coopera com os mesmos em variados processos no que diz respeito à inovação, desenvolvimento e aceleração, tanto a nível nacional como internacional (MOBINOV, 2022f).

### *Visão*

A visão da MOBINOV consiste numa “Indústria Automóvel reconhecida ao nível do desenvolvimento de soluções tecnológicas e da industrialização de componentes, módulos, sistemas e veículos.” (MOBINOV, 2022f).

### *Missão*

Já no que compete à sua missão, esta contempla “promover de forma sustentável o crescimento e a competitividade da Indústria Automóvel nacional através de uma maior cooperação e coordenação entre empresas, associações, organismos da administração pública e entidades do SI&I.” (MOBINOV, 2022f).

### *Serviços prestados/Proposta de valor*

De acordo com a MOBINOV (2022g), tendo em conta o desenvolvimento da Indústria Automóvel Portuguesa, com base em *networking* privilegiado dando acesso a oportunidades únicas, a mesma fornece alguns serviços aos seus associados tais como:

- Acesso a estudos atualizados;
- Aproximar fornecedores e fabricantes de componentes;
- Acesso à área reservada;
- Participação em projetos nacionais e europeus;
- Auxílio na preparação de *calls* nacionais e europeias;
- Integração de grupos de trabalho;
- Suporte na integração e constituição de consórcios europeus;
- Visibilidade nacional e internacional;
- Integração no desenvolvimento de políticas públicas tendo em vista o *cluster*;
- *Newsletter* semanal;
- *Workshops* e seminários temáticos;
- *Lobby*.

### *Pilares*

Todas as organizações devem reger-se por bases estratégicas. No caso da MOBINOV, tal como descrito na Figura 10, encontram-se definidos 5 pilares estratégicos (MOBINOV, 2022b):

## Implementação de um CRM: MOBINOV- Associação do Cluster Automóvel

- Eixo 1- **Competitividade do Cluster** em torno dos construtores e fornecedores instalados;
- Eixo 2- **Especialização tecnológica** segundo as grandes tendências;
- Eixo 3- **Reforço do tecido empresarial** com antecipação de tendências;
- Eixo 4- **Capacitação dos Recursos Humanos** do cluster;
- Eixo 5- **Monitorização e avaliação** do plano.

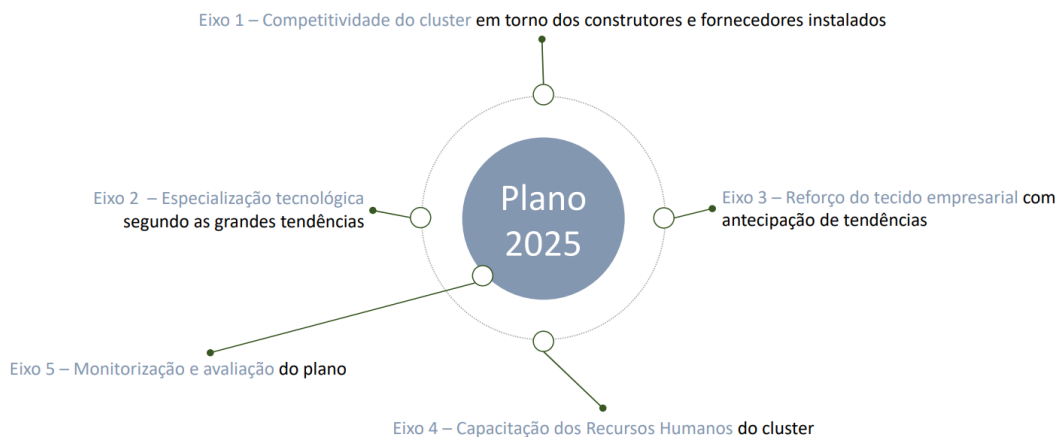


Figura 10- Estratégia 2025: MOBINOV (2022b).

### *Eixo 1- Competitividade do Cluster em torno dos construtores e fornecedores instalados*

Neste primeiro eixo encontrar-se-ão atividades que estimulem a competitividade, tendo por base a intensificação da incorporação na cadeia de valor do *cluster* automóvel nacional, atuando essencialmente nas três componentes cruciais (MOBINOV, 2022d):

- Empresa;
- Cooperação;
- Inovação.

#### Metas:

- Indústria 4.0 – mudança de produção, digital e energética em direção ao automóvel do futuro;
- Aumentar e fortalecer, internamente, a rede de fornecedores;
- Inovação- tecnologias e inovações nacionais tornando o setor mais competitivo;

- Disseminação interna, externa e internacional das mais valias da cadeia de valor portuguesa;
- Atração de empresas, tendo em vista a inovação, para Portugal;
- Aumento da flexibilidade e redução de custos relativos à competitividade.

**Eixo 2- *Especialização tecnológica segundo as grandes tendências***

Neste segundo eixo prevê-se conceber e impulsionar uma Agenda de I&D 2025 tendo como finalidade o *expertise* da indústria no que diz respeito à criação, desenvolvimento e produção de novas soluções que dizem respeito à mobilidade.

Metas:

- Estipular as diretrizes cruciais de I&D para o *cluster*;
- Conceção da agenda (estrutura, metodologia e esboço de desenvolvimento);
- Fomentar sessões temáticas em cooperação com laboratórios e centros de I&D portugueses, tendo em conta as tecnologias futuras do setor;
- *Workshops* com entidades internacionais;
- Perceção das principais vertentes a serem tidas em conta para outros projetos, no programa ciência e tecnologia;
- Disseminar o *cluster* em redes de conhecimento nacionais e internacionais;
- Auxiliar as empresas na mudança energética, das cadeias de valor (veículos elétricos e a hidrogénio) e na descarbonização;
- Impulsionar projetos nas áreas da economia, tecnologia e ciência.

**Eixo 3- *Reforço do tecido empresarial com antecipação de tendências***

Neste terceiro eixo, prevêem-se o desenvolvimento e a dinamização de dados estratégicos do *cluster* de forma a prever tendências e adquirir IDE (Ambiente de Desenvolvimento Integrado) estruturante, assim como a elaboração e manutenção de um sistema de monitorização e avaliação, tendo dois níveis:

- *Input/output*;
- Impacto/vantagens do plano de ação 2025.

Metas:



## Implementação de um CRM: MOBINOV- Associação do Cluster Automóvel

- Comandar o observatório do *cluster* (Observatório Automóvel);
- Organizar os dados que estão na base das ações de diplomacia económica e na atração de IDE específico;
- Desenvolver a habilidade de antever os impactos dos investimentos no *cluster* automóvel, a nível nacional;
- Desenvolvimento de orientações no que diz respeito à maximização de projetos e medidas de financiamento.

### *Eixo 4- Capacitação dos Recursos Humanos do cluster*

Por fim, este quarto eixo, tal como o nome indica, tem como finalidade reconhecer o potencial dos recursos humanos da indústria automóvel, e qualificar os mesmos.

Metas:

- Tendo em conta a oferta e a procura, perceber como estão as capacidades dos recursos humanos e os capacitar;
- Criação de um plano de formação;
- Consciencialização da importância da formação, ao longo da vida;
- Dar orientações tendo em conta as políticas públicas;
- Controlar e classificar o êxito das formações.

### *Projetos*



Figura 11- Mapa estratégico de acordo com a estratégia da MOBINOV: MOBINOV (2022d).

Tal como evidenciado na ilustração anterior (Figura 11), os projetos dos quais a MOBINOV integra representam claramente um valor para os seus associados, estando diretamente ligados aos seus pilares.

Posto isto e de acordo com a MOBINOV (2022b, 2022e), os projetos que a mesma integra atualmente são:

- Observatório Automóvel;
- Portugal to World Mobility- PT2WM;
- Portugal Autocluster for The Future – PAC;
- GrowMOBINOV;
- DIH 4 Global Automotive;
- Remobilise;
- ReStartSMEs;
- PRO.TO.T.Y.PE.

Primeiramente, o projeto **Observatório Automóvel**, tem como objetivo a elaboração de uma plataforma BI, assente nas tendências do setor automóvel, assim como a sua monitorização.

Por sua vez, o **PT2WM (Portugal to World Mobility)**, tem como finalidade demonstrar a nível europeu a Indústria Automóvel Portuguesa, internacionalizando assim o mercado nacional e atraindo novos clientes e investimentos.

Já o projeto **PAC (Portugal Autocluster for The Future)**, tem como propósito a criação e construção do carro do futuro, redefinindo a estrutura interna e externa do automóvel e a forma como este veículo vai ser integrado na rede digital.

O **GrowMOBINOV** tem intenção de alavancar internamente o *cluster*, apostando nas capacidades dos colaboradores, incrementando e desenvolvendo novos serviços.

À semelhança do projeto anterior, o **Remobilise**, tem como finalidade melhorar a excelência da gestão do *cluster* de forma a serem criados novos serviços tendo em vista os ecossistemas, cidades e PMEs (Pequenas e Média Empresas), e criar cadeias de valor europeias no que diz respeito à mobilidade.

Por sua vez, o **ReStartSMEs** visa auxiliar as PMEs a adotarem novas tecnologias no âmbito da Indústria 5.0, proporcionando-lhes acesso gratuito a formações e serviços tendo como finalidade a construção de um *roadmap*, dando paralelamente oportunidades de cooperação com empresas europeias.

Já o projeto **PRO.TO.T.Y.PE.** tem como propósito proporcionar formação aos colaboradores das empresas, dando oportunidades destes adquirirem conhecimentos e competências pertinentes para a novas formas de trabalho.

Por fim, o **Recipe4Mobility** (projeto recentemente finalizado e na mesma linha de pensamento do Remobilise) tem como seu desígnio o *networking* europeu gerado entre *clusters* e PMEs, tendo por base eventos, missões internacionais culminando em cooperações futuras.

Além destes projetos em execução, o *cluster* conta ainda com alguns em candidatura tendo em vista as fabricas do futuro (contemplando as práticas da Indústria 5.0), a neutralidade carbónica, o *networking* e o desenvolvimento das capacidades dos recursos humanos das empresas (MOBINOV, 2022b).

### *Membros*

De acordo com o estudo Caraterização do *Cluster* da Indústria Automóvel (MOBINOV, Delloite, Compete 2020, 2021) e tal como exemplificado na Figura 12, os intervenientes da cadeia de valor da Indústria Automóvel são:

- Fornecedores e Acessórios;
- Construtores;
- Distribuições e Retalho;
- *After Market*;

- Atividades Conexas.



Figura 12- Cadeia de valor da Indústria Automóvel: MOBINOV, Delloite & Compete 2020 (2021).

Relativamente aos fornecedores e acessórios, englobam-se todos os fabricantes de componentes (como por exemplo, transformação, moldes e ferramentas, máquinas e equipamentos, vidro, têxtil, fibras e couro, componentes elétricos e eletrónicos, borrachas e plásticos, componentes metálicos, pneus, acessórios automóvel e carroçarias, e reboques).

Por sua vez, os construtores correspondem às OEM, *Original Equipment Manufacturers*, sendo estas mesmas detentoras das marcas de automóvel assim como as encarregues da produção e montagens de veículos.

Já a distribuição e retalho diz respeito aos *stands* (pontos de venda) e distribuição grossista pertencente às marcas automóvel, seus representantes ou outras entidades.

Por *after market* entendem-se os serviços prestados após as vendas dos automóveis, como as manutenções e reparações de peças, pneus e dos próprios veículos.

Por fim, as atividades conexas integram entidades de transferência de conhecimento, centros de formação profissional, associações empresariais e centros de investigação.

## Implementação de um CRM: MOBINOV- Associação do Cluster Automóvel

Os membros da MOBINOV são parte essencial deste *cluster* pois sem eles, o *cluster* perderia todo o seu sentido. Até à data de Abril de 2022, a MOBINOV contava com cerca de 68 membros, servindo a Figura 13 para ilustrar a sua dispersão pelo país (MOBINOV, 2022d).



Figura 13- Mapa de membros: elaboração própria.

Tendo em conta o carácter destes intervenientes da Indústria Automóvel, os membros do *cluster* assumem a seguinte tipologia (MOBINOV, 2022c):

- Associações;
- Entidades Científico-Tecnológicas;
- Instituições de Ensino Superior;
- Empresas;
- Construtores.

Através da Figura 14, é possível visualizar estes mesmos membros agrupados pelas categorias de Empreendedor, Corporativo, Associações e Academias, sendo esta uma importante segmentação dos membros para a MOBINOV.

## Implementação de um CRM: MOBINOV- Associação do Cluster Automóvel

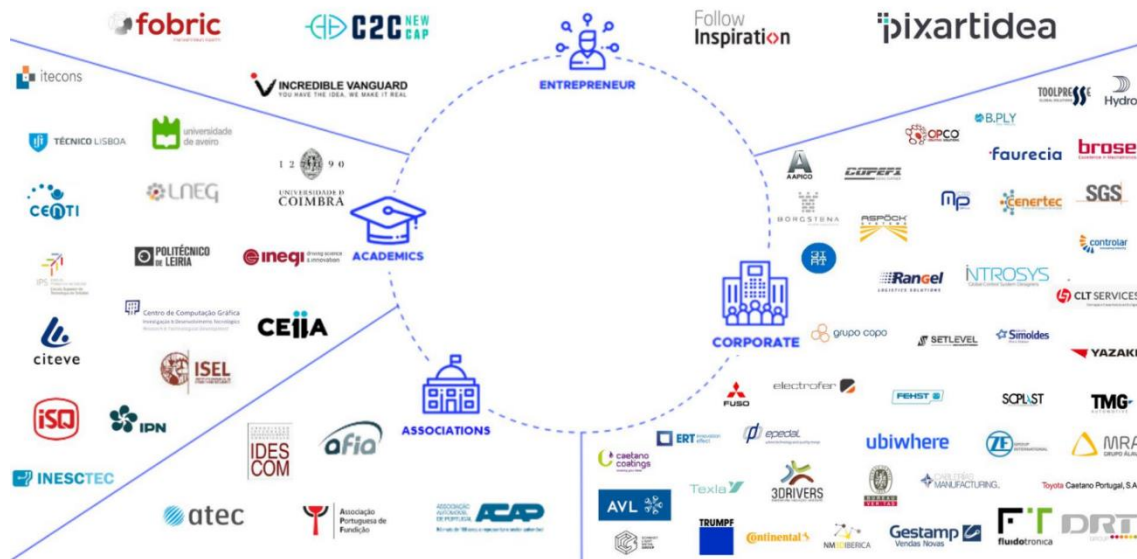


Figura 14- Mapa do cluster: MOBINOV (2022a).

## **3 Problemática e Metodologia**

### **3.1 Problemática**

Ao iniciar-se o estágio, ficou perceptível que o *cluster* MOBINOV, por vezes se sentia um pouco perdido no que dizia respeito à relação com os clientes. Sem uma gestão de carteira de clientes, com muitas informações dispersas e sem uma base de dados unificada, a MOBINOV via as suas atividades/ações, muito limitadas.

Foi então compreensível que a MOBINOV precisava de um auxílio para que todas as informações provenientes dos seus membros não se tornassem obsoletas, e que a mesma as pudesse usar da melhor forma possível visando os seus membros. Com base na revisão da literatura já referenciada, existiu um “fácil” entendimento que a melhor metodologia para o caso da MOBINOV seria a implementação de um CRM.

Decerto que a organização já tinha sido apresentada a esta metodologia e já tinha tentado anteriormente uma implementação malsucedida. Portanto, dando ênfase à revisão da literatura exposta, era necessário que houvesse uma melhor consonância e adaptação das várias componentes à realidade vivida.

### **3.2 Abordagem metodológica**

De acordo com a revisão da literatura, a metodologia utilizada na implementação do CRM foi a seguinte:

#### *Estratégia*

Tal como sustentado na revisão da literatura a estratégia das organizações são uma parte crucial na implementação de um CRM, sendo que esta estratégia de CRM deverá estar em consonância com a estratégia da própria organização e deverá ainda ser voltada para os clientes.

Como também foi evidenciado, a organização em causa, a MOBINOV, já detinha uma estratégia voltada para os seus clientes, que neste caso seriam os seus membros, detendo de atividades como o auxílio à competitividade e cooperação, à desmistificação



das tendências do setor automóvel, à adoção de novas tecnologias e à capacitação dos recursos humanos para o futuro do setor.

Posto isto, claro está que a estratégia de CRM desenhada para a MOBINOV, passaria por enaltecer este seu caráter voltado para os membros, dando alguns passos em frente.

Era, portanto, necessário apostar ainda mais nos relacionamentos com os membros e na forma de interação (retenção de clientes), tendo em conta as suas necessidades e preferências, mas também apostar no crescimento do *cluster* (adquirindo mais membros).

Para tal, a motivação e a compreensão desta estratégia, tendo em vista o membro, por parte dos colaboradores da MOBINOV, foi crucial. Os mesmos desempenharam um papel fundamental na implementação de todo o CRM como também na gestão de clientes. Claro que para tal, no decorrer da implementação, foram dadas formações pela estagiária para que todos dentro da organização percebessem o âmbito do projeto e a sua evolução. Tendo em conta os membros, foi também incutido nesta estratégia a “entrega” de oportunidades aos mesmos (constituindo um auxílio à lealdade), tendo em conta os processos necessários para tal.

#### *Criação de Valor*

Relativamente à criação de valor, a segmentação dos membros da MOBINOV foi fundamental para perceção do valor dos mesmos, assim como das suas necessidades e preferências. Para tal, houve duas grandes segmentações tendo em conta os membros da MOBINOV, sendo elas:

- Por tipologia;
- Por área de atuação.

Tendo em conta estas segmentações, todas as informações pertinentes e oportunidades eram igualmente segmentadas e apenas direcionadas ao seu grupo-alvo, culminando numa comunicação muito mais eficaz, com mais valor, e privilegiando a experiência dos membros, por todos os canais de comunicação do *cluster*.

Tendo por base a identificação dos 3 elementos primordiais do processo de criação de valor, presente na revisão da literatura, foi possível entender que o valor que a



MOBINOV tinha a proporcionar aos seus membros era bastante vasto, culminando em oportunidades únicas. De seguida, o valor que a MOBINOV realmente obtém dos seus clientes, de momento, é visível através das quotas. Por último, no que se refere aos processos de cocriação e coprodução de valor, podem-se destacar as cooperações e o *networking* entre os vários membros da MOBINOV, e fomentado pela mesma.

A par de toda esta perceção da criação de valor e dos seus processos, e como já referenciado anteriormente, o *cluster* não se centra apenas na retenção de membros como também na aquisição de novos e na criação de valor para estes. Claro que todos estes aspetos, tal como referido na revisão da literatura, estão alinhados com a estratégia de CRM delineada para a MOBINOV.

#### *Canais*

No que concerne aos canais de comunicação, e de acordo com a estratégia de CRM delineada para a MOBINOV, o primordial era investir na relação com os membros, estando esta também assente nos canais de comunicação. Como tal, a mesma já detinha de alguns canais sendo eles:

- Telefone;
- *Email*;
- Site;
- *Newsletter* semanal;
- Redes sociais (Facebook, LinkedIn, Twitter).

Tendo em conta estes meios de comunicação, não foram implementados novos, mas sim foram aprimorados os já existentes.

Na componente do *email*, tendo em conta o CRM, a resposta ao cliente foi muito mais assertiva e rápida, possibilitando o desenvolvimento de oportunidades para os membros tendo em conta as suas necessidades e preferências.

O site foi reestruturado, tendo como principal objetivo ser mais intuitivo para os membros, e igualmente, para os futuros membros.

Também a *newsletter* semanal sofreu alterações, tornando-se mais apelativa e organizada, detendo de informações e oportunidades pertinentes para os membros.

Por fim, as redes sociais também foram reestruturadas estimulando cada vez mais a interação com a comunidade automóvel, nacional e internacional.

Claro que todas estas alterações só surtiriam efeitos se realmente a integração de canais fosse levada a cabo. É nesta vertente que o CRM representou uma das maiores vantagens para a MOBINOV, unificando num único lugar todas as informações. Por exemplo, todos os *emails*, fossem eles de membros como de *leads*, recebidos no servidor de *email*, iam desaguar ao CRM, encontrando-se na página de cada entidade todas as informações da mesma. Claro que algumas informações necessitavam de ser inseridas de forma manual, mas ainda assim, todas as informações de todos os canais de comunicação se encontrariam naquele mesmo local.

Também a comunicação entre ferramentas e canais foi benéfica para a MOBINOV. Por exemplo, cada vez que um *email* fosse enviado, fosse pelo Outlook ou diretamente pelo CRM, graças à sua integração, o Microsoft Teams receberia esta informação, informando o colaborador que tivesse enviado o *email* de que o mesmo teria sido aberto, os anexos teriam sido visualizados, ou até mesmo que o *email* tivesse sido respondido.

Claro que esta visão única das informações dos membros foi muito importante para a atuação da MOBINOV, auxiliando na perceção das necessidades e preferências dos mesmos e atuando nas relações a longo prazo, apostando totalmente na melhor experiência por parte do membro.

Mais uma vez, na componente de gestão da informação, as melhores experiências dos membros foram valorizadas, não fosse esta uma componente andar de braço dado com os canais de comunicação e integração dos mesmos.

Partindo deste mesmo ponto, a recolha de dados e armazenamento dos mesmos foi muito importante na medida da perceção destes e da sua qualidade. Para tal, o CRM também se apresentou como uma solução tecnológica muito rentável, armazenando todos os dados provenientes dos membros, auxiliando a MOBINOV a perceber o que poderia fazer para entregar cada vez mais valor aos mesmos.

Para tal, o desenvolvimento de oportunidades tendo como base as segmentações dos membros, e a consultoria tendo em conta as necessidades de formação fizeram parte

do desenho das novas estratégias tendo por base as informações que a MOBINOV detinha. Portanto, existiu uma maior personalização dos serviços do *cluster*.

Em suma, pode-se concluir que a gestão da informação auxiliou a MOBINOV também no seu processo de desenvolvimento de inovações.

### *Cultura*

A cultura organizacional vivida no seio da MOBINOV foi crucial para a implementação de um CRM.

Primeiramente, toda a equipa estava predisposta à aceitação de um CRM, o que se demonstrou muito benéfico aquando da sua implementação. Partindo deste princípio, a perceção da equipa tendo em conta a temática também se mostrou mais facilitada, assim como o caminho a seguir e os objetivos da implementação do CRM.

Consequentemente, a integração e interligação dos vários departamentos do *cluster* também se viu simplificada, existindo uma boa comunicação entre estes, culminando num CRM que detém de informação das mais variadas valências (financeiras, de projetos, de marketing, etc.).

Também a gestão de topo teve uma grande importância nesta implementação, aderindo desde o primeiro dia e motivando todos os colaboradores nesta jornada.

Portanto, todos estes aspetos e a integração do lema do CRM na estratégia da MOBINOV, foram a base da implementação, de uma visão mais centrada nos membros, nos *leads*, e nas relações com os mesmos.

Tal como já reforçado por diversas vezes, os colaboradores da MOBINOV desempenharam um papel importantíssimo na implementação do CRM. Claro que não chegava apenas a sua predisposição e aceitação do CRM, portanto também foi necessário que fossem motivados recorrentemente assim como lhes fosse disponibilizada formação, nomeadamente aquando da fase de implementação. Da mesma forma, sempre que havia dúvidas em determinados processos, a estagiária prontamente, auxiliava os colaboradores no entendimento desses mesmos processos.

Isto era indispensável uma vez que são os colaboradores da MOBINOV que dão a cara pelo *cluster* nas relações com os membros, portanto era esperado, e acabou por ser comprovado, que tal interferisse positivamente nestas relações a longo prazo, e nas fidelizações.

Mas não só nos relacionamentos com os membros os colaboradores foram importantes. Também na interligação dos vários departamentos e áreas-chave, como tal defendido, os mesmos foram fundamentais, resultando numa comunicação interna fluída.

Em suma, a componente humana foi vital para a implementação do CRM.

### *Tecnologia*

Na componente tecnológica, primeiramente foi feito um levantamento de todas as ferramentas tecnológicas utilizadas pela MOBINOV, sendo elas:

- Microsoft Teams;
- Scrum/Kanban;
- MailChimp;
- Redes sociais (Facebook, Twitter e LinkedIn);
- Power BI;
- *Email/Outlook.*

Perante isto, era necessário encontrar então um fornecedor de CRM, que respondesse às necessidades da MOBINOV, sobretudo no que dizia respeito a aprimorar os relacionamentos com os seus membros assim como os seus *leads*, unificar todas as informações dos mesmos, integrando com o já implementado no *cluster*.

Posto isto, a estagiária procedeu à procura do mesmo, tendo encontrado algumas opções (apresentadas em detalhe nas atividades desenvolvidas), optando pelo CRM do HubSpot, sendo que este era o que realmente mais se adequava à realidade encontrada.

A descoberta deste CRM foi sem dúvida muito importante para a implementação pois possibilitou aquilo que era realmente esperado, andando de mãos dadas com a estratégia da MOBINOV, com a estratégia de CRM desenhada para a MOBINOV e com a finalidade de entrega de valor para o membro.

### *Implementação*

Por fim, no que concerne à implementação do CRM como um todo, pode-se concluir que esta foi resultado de um culminar de todas as componentes acima contempladas.

Para tal, foi então avaliada a situação da MOBINOV, em termos de estratégia (sendo que a mesma já era orientada para os seus membros, apenas sendo necessário reforçar esta orientação), em termos de processos e em termos de ferramentas.

Aquando do levantamento de ferramentas, foi possível comprovar pela estagiária que existiam algumas lacunas que influenciavam a resposta ao membro. Ao mesmo tempo, a MOBINOV já tinha tido uma primeira abordagem ao CRM, no entanto, malsucedida, o que reforçou ainda mais que esta nova tentativa fosse mais flexível e ajustada à realidade da mesma. O primordial era encontrar uma solução tecnológica que entregasse verdadeiramente valor à MOBINOV, com informações concretas e pertinentes. Depois de algum tempo nesta intensa procura e de várias ferramentas estudadas, a estagiária em consonância com a equipa, chegaram à conclusão de que a melhor escolha seria o CRM do HubSpot.

Posto isto, e de acordo com a revisão de literatura apresentada, optou-se por uma implementação mais suave, focada no membro e no desenvolvimento tanto de estratégias como competências de interação com o mesmo, havendo uma profunda perceção das suas preferências e necessidades, dos seus segmentos, dos canais de comunicação vigentes e das informações provenientes destas relações que as pudessem nutrir cada vez mais a longo prazo. Em suma, uma metodologia mais descentralizada, dando a maior importância às ações/atividades que surtem efeitos diretos na relação com o membro, e no valor entregue ao mesmo.

Como a implementação não é um ato individualizado mas sim de toda a organização, claro está que a par da escolha do *software* e da metodologia escolhida, teve de haver um equilíbrio entre as tecnologias e a formação dos colaboradores, sendo esta última desenvolvida ao longo de toda a implementação, havendo um cuidado com o entendimento por parte dos mesmos de toda a logística e do caminho a percorrer para se chegar ao objetivo final, melhorar os relacionamentos com os membros, tornando as

relações mais eficazes desde o primeiro contacto, tendo uma resposta mais eficiente. Algo que se veio a tornar uma realidade.

Nesta mesma vertente da implementação em equipa, também a gestão de topo desempenhou um papel fundamental, sendo promotora de motivação e capacitação dos seus colaboradores.

Por fim, decerto que esta implementação surtiu muitas vantagens no seio da MOBINOV, relembrando que este é um trabalho contínuo, tendo em conta os processos desenvolvidos para o alcance do melhor feedback possível por parte dos membros. Posto isto, existirão muitos mais passos a dar na vertente do CRM pela MOBINOV, respeitando o seu tempo e todas as adaptações necessárias.

Todas estas componentes e todos os processos desenvolvidos pela estagiária aquando da implementação constam da secção de Plano de Trabalho e Atividades Desenvolvidas.

### **3.3 Plano de trabalhos**

Na Tabela 2 é possível identificar as atividades desempenhadas pela estagiária ao longo do estágio.

Tabela 2- Plano de Trabalhos

09/2021	10/2021	11/2021	12/2021	01/2022	02/2022	03/2022	04/2022	05/2022
T1								
T2	T2	T2	T2	T2	T2			
T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3
	T4							
	T5	T5						
	T6	T6						
	T7	T7	T7	T7	T7	T7	T7	T7
			T8	T8	T8	T8	T8	T8
			T9	T9				
			T10					

**Implementação de um CRM:  
MOBINOV- Associação do Cluster Automóvel**

			T11	T11	T11	T11	T11	T11
			T12					
			T13					
				T14	T14	T14	T14	T14
					T15	T15	T15	T15
								T16
								T17

Fonte: elaboração própria.

### **3.3.1 Tarefa / atividade 1 – Apresentação**

Nesta primeira atividade, foi feita uma breve apresentação da entidade acolhedora à estagiária, de forma que a mesma obtivesse perceção da proposta de valor da mesma, os seus clientes e um pouco da sua história. Para tal, foram disponibilizados vários estudos sobre o *cluster* assim como algumas apresentações do mesmo.

### **3.3.2 Tarefa / atividade 2 - Site MOBINOV**

Nesta tarefa, foi proposto à estagiária, primeiramente, que fosse atualizada uma apresentação de PowerPoint, da qual constava os tópicos marcantes da história da MOBINOV que mais tarde viriam a fazer parte da mesma, e atualmente, presente no novo site da MOBINOV. Para tal, foi dada formação à estagiária no que competia à elaboração dos tópicos já previamente alinhados, assim como foi dada formação de como inserir estes mesmos tópicos no site.

Posteriormente, foi também dada formação à estagiária relativa a outros tópicos do site para que a mesma o fosse atualizando.

### **3.3.3 Tarefa / atividade 3 – Newsletter**

Relativamente à *newsletter* semanal, esta é uma forma muito importante de comunicação com os membros da MOBINOV.

Primeiramente, foi proposto à estagiária receber formação acerca da elaboração da *newsletter*, tendo em conta os conteúdos incluídos, a organização da mesma e o manuseamento da ferramenta utilizada (Mailchimp).

Tendo em conta esta primeira fase, a estagiária iniciou posteriormente a elaboração da *newsletter* semanal de forma autónoma, tendo a certa altura desenvolvido melhorias incrementais ao nível da organização e *layout*.

Esta foi uma atividade desenvolvida em contínuo.

### **3.3.4 Tarefa / atividade 4 – Situação atual da MOBINOV**

Nesta atividade, a estagiária elaborou uma perceção da situação atual da MOBINOV. Para tal foi desenvolvida a seguinte análise SWOT, presente na Tabela 3:

Tabela 3- Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Papel importante no tecido empresarial da indústria automóvel portuguesa;</li><li>• Equipa diversificada com espírito de compromisso, dinâmica e comunicativa (Inovadores criativos);</li><li>• Grupo diversificado de membros (Modelo pentágono);</li><li>• Grande envolvimento da gestão de topo;</li><li>• Proximidade com os membros (Projetos, eventos e grupos de trabalho).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de segmentação dos membros;</li><li>• Comunicação não eficaz com os membros;</li><li>• Relação custo-benefício não estar bem definida para os membros;</li><li>• Número de membros baixo relativamente ao número de entidades da Indústria Automóvel.</li></ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"><li>• Restruturação dos canais de comunicação;</li><li>• Implementação de um CRM;</li><li>• Entrada de membros;</li><li>• Melhorar a capacidade de resposta aos membros.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Saída de membros;</li><li>• Fracasso do CRM;</li><li>• Diminuição da capacidade de resposta aos membros;</li><li>• Má perceção das necessidades dos membros;</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perda do rumo (estratégia).</li></ul>
--	---

Fonte: adaptação dos colaboradores da MOBINOV.

A par deste levantamento da situação da MOBINOV, foi também necessário perceber quais as tecnologias já utilizadas e quais seriam pertinentemente implementadas para melhorar a desenvoltura da MOBINOV, e conseqüentemente, entregar mais valor aos seus membros e ser mais eficaz nos seus relacionamentos.

Tecnologias já implementadas:

- Ecossistema Microsoft Teams.

Esta tecnologia era muito benéfica uma vez que unificava o trabalho de todos os colaboradores da MOBINOV, podendo ser acedido em qualquer lugar. Visto ser eficaz e de comunicação simples, existia também nesta plataforma um grupo dedicado aos membros, onde os mesmos podiam conversar entre si (dando cada vez mais oportunidades ao *networking*) assim como consultar documentos previamente disponibilizados pelos colaboradores.

- Scrum/Kanban:

Por sua vez, o Scrum também foi uma importante ferramenta no auxílio ao trabalho dos colaboradores, acompanhando-se de reuniões diárias, assumindo uma forma de trabalho mais voltada para o trabalho em equipa, auxiliando igualmente numa resposta rápida ao membro, tendo todos os colaboradores cientes de que esta era a sua principal prioridade. Posteriormente, a equipa chegou à conclusão que seria mais benéfico a adoção de um Kanban, tendo um carácter mais voltado para o cliente.

- Mailchimp:

Esta é uma ferramenta importantíssima na comunicação com os membros, mas também com toda a indústria automóvel. Alimentando-se de bases de dados, possibilita não só o envio das *newsletters* (em tempo real ou agendadas) como também o envio de convites, postais, e muito mais.

- Redes Sociais:

Através destas ferramentas (Facebook, LinkedIn, Twitter) existe a possibilidade da MOBINOV alcançar um maior número de pessoas, não só seus membros como outras comunidades no seu geral, sensibilizando assim o país para o que é realmente desenvolvido na indústria automóvel portuguesa e demonstrando o carácter pertinente do *cluster* MOBINOV.

- Power BI:

Esta ferramenta, ainda que numa primeira fase mais direccionada aos aspetos financeiros e de gestão de projetos, também ressalta a sua importância no campo dos membros, quando usada em consonância com outras ferramentas, permitindo um conhecimento dos membros mais aprofundado, neste caso, geograficamente.

- *Email/Outlook*:

Atualmente, devido ao avanço tecnológico é imprescindível que todas as organizações estejam contactáveis à distância de um *click*. Para tal, o servidor de *emails*, um dos principais canais de comunicação do *cluster*, é o Outlook.

Tecnologias que viriam a ser implementadas:

- CRM:

Perante os levantamentos efetuados, ficou claro que era necessário a implementação de um CRM, unificando todas as informações relativas aos membros, de fácil utilização que permitisse uma resposta rápida e eficaz, tendo em conta as preferências e necessidades dos mesmos.

### **3.3.5 Tarefa / atividade 5 – Perceção da oferta de CRM no mercado**

Depois de percecionada a situação atual da comunicação com os membros da MOBINOV, chegou a fase de procura pelo melhor *software* no mercado, obviamente tendo em conta o caso e as necessidades da MOBINOV.

*Monday*

O primeiro *software* conhecido foi o Monday. Este é um CRM com capacidade para várias informações, documentos e integração de *emails*. No entanto, quando analisado a

fundo e tendo em conta o seu custo-benefício, ficou explícito não ser a solução mais viável para o caso da MOBINOV.

#### *Engagebay*

De seguida foi analisado o Engagebay, mas, no entanto, também ao ser analisado ficou explícito não ser a solução mais viável muito por conta da sua capacidade de armazenamento de dados face aos planos de pagamento.

#### *Salesforce*

De seguida, a estagiária teve conhecimento do *software* de CRM “oferecido” pelo salesforce, no entanto, numa tentativa anterior de implementação de CRM na MOBINOV, este teria sido um dos *softwares* utilizados não surtindo efeitos significativos na relação e ações da MOBINOV para com os seus membros.

#### *DRT Advance- SBI*

Mais tarde, também foi analisada a proposta da DRT Group (membro da MOBINOV) tendo uma valência destinada à conceção de ERP (Sistema Integrado de Gestão Empresarial), com funções de CRM. Contudo, uma vez tratando-se de uma oferta mais abrangente e com um custo-benefício menor, também ficou provado não ser esta a melhor solução.

#### *Odoo*

Por sua vez, o Odoo seguiu a mesma linha, sendo um *software* mais abrangente (ERP), culminando num não aproveitamento total por parte da MOBINOV, e consequentemente, afetando a relação custo-benefício.

#### *Pipedrive*

Já o Pipedrive, quando analisado, parecia constituir uma boa proposta para o *cluster*, no entanto mais destinado a uma fase mais posterior de implementação, sendo aí sim uma boa proposta.

### *HubSpot*

Tal como evidenciado no *software* anterior, o Pipedrive realmente era uma boa aposta para a MOBINOV, no entanto quando a mesma realmente já tivesse um CRM já implementado.

Tendo isso em conta, foi analisada então a proposta do HubSpot, tendo a MOBINOV já alguma utilização com o mesmo (muito básica e não fazendo proveito das principais funcionalidades) sendo também de fácil utilização por parte de todos os colaboradores da MOBINOV. Este constituía uma boa opção para uma primeira implementação bem-sucedida, ainda que um pouco embrionária (fazendo sentido neste caso da MOBINOV, uma vez que já tinha tentado a implementação várias vezes não estando a mesma ajustada às suas capacidades e necessidades). Em relação ao custo-benefício também foi a proposta que mais ajustada estava ao *cluster*.

#### **3.3.6 Tarefa / atividade 6 – Atualização periódica das bases de dados**

A par da decisão de optar pelo HubSpot como fornecedor de *software* de CRM, a estagiária deparou-se que todas as bases de dados referentes aos membros deveriam ser atualizadas com dados pertinentes, fossem eles contactos, dados de localização, financeiros, de faturação, quotas a pagar, data de entrada e de saída, e documentos pertinentes relativos a cada membro.

O mesmo foi feito tendo em conta os *leads* (possíveis membros), claramente com menos informação do que quando comparados aos membros.

Esta foi uma tarefa desenvolvida também em contínuo uma vez que a atualização e retificação de bases de dados deverá ser periódica prevenindo assim possíveis erros nas informações.

#### **3.3.7 Tarefa / atividade 7 – Gestão das redes sociais**

A próxima tarefa também foi desenvolvida em contínuo. Ao longo de todo o estágio foi proposto à estagiária a gestão das redes sociais da MOBINOV (Facebook, Twitter e LinkedIn), como uma das principais ferramentas de comunicação e sensibilização do *cluster*.

Primeiramente, a estagiária recebeu formação relativamente ao manuseamento e conteúdo publicado. Prontamente, a mesma desenvolveu de forma autónoma várias campanhas de promoção de eventos (da MOBINOV e dos projetos neles inserida), marcos importantes do *cluster*, campanhas festivas, notícias pertinentes do mundo automóvel como também do país, que realmente tivessem um impacto neste setor. Posteriormente, e após uma deliberação em equipa, a mesma achou pertinente dar mais visibilidade aos seus membros, criando publicações nas suas redes sociais aquando da sua entrada assim como de atividades desenvolvidas pelos mesmos e também marcos importantes nas suas vivências.

### **3.3.8 Tarefa / atividade 8 – HubSpot**

Uma vez escolhido o *software* de CRM a ser implementado, restava então preparar a sua implementação.

#### *Retificação dos membros e seus contactos*

Primeiro de tudo, e tendo em conta que esta mesma ferramenta já tinha sido utilizada anteriormente pela MOBINOV, este primeiro passo da implementação, de “limpeza” das bases de dados era imprescindível pois constavam dados desatualizados sobre os membros tornando estas informações completamente obsoletas. Portanto, tendo em conta o trabalho de atualização das bases de dados que já tinha começado a ser desenvolvido, as mesmas informações foram introduzidas e atualizadas no CRM.

Esta foi uma etapa da utilização do CRM, que tal como a atualização das bases de dados, foi sempre tendo tido em conta e todas as informações foram revistas periodicamente de forma a serem as mais fidedignas e pertinentes possível. Para tal foram adaptadas e criadas várias propriedades, dentro de cada “ficha” de membros com as seguintes informações, ilustradas na Figura 15:

- Cidade;
- Região;
- Código Postal;
- Morada;
- Percentagem de participação;
- Votos;

- Quotas.


< Companies  Empresa Teste 1	< Companies  Empresa Teste 1
Cidade	Morada
Estado/Região	Participação
Código postal	Votos
	Quota

Figura 15- Propriedades: elaboração própria.

Simultaneamente, todos os contactos também foram retificados/adicionados, constando também na página do membro, como é possível visualizar na Figura 16.

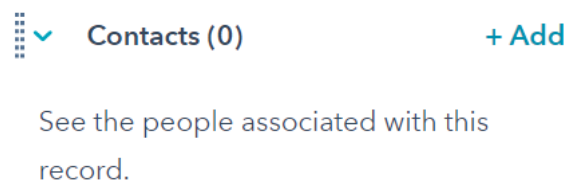


Figura 16- Contactos da empresa: elaboração própria.

### *Divisão de membros e leads*

Tal como previamente evidenciado, a estratégia de CRM adotada pela MOBINOV passaria por unificar as informações dos seus membros, para ter uma resposta mais ajustada, rápida e flexível aos mesmos, apostando na retenção de membros, como também no crescimento do *cluster* (aquisição de membros).

Perante esta estratégia teria de haver uma divisão clara entre membros e *leads*, para que os dois distintos grupos fossem tratados de acordo com o seu ciclo de vida. Foram então divididos, adotando as seguintes opções dentro da propriedade de ciclo de vida, tal como evidenciado na Figura 17:

- Cliente;

- Lead.

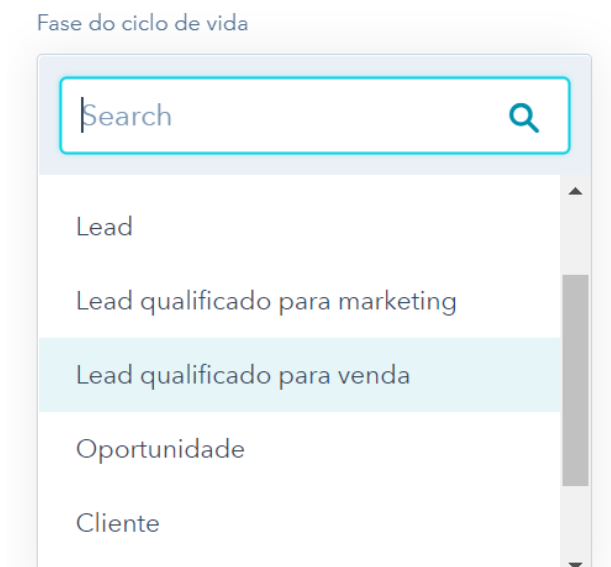


Figura 17- Fase de ciclo de vida: elaboração própria.

Relativamente aos *leads*, estes também detêm de uma propriedade isolada na página de cada empresa, relativa ao status do lead (estágio de fase de ciclo de vida) tendo em conta todo o processo desde a proposta até à entrada no *cluster*. Tal é demonstrado na Figura 18, adotando as seguintes fases:

- Propostas;
- 1º contacto;
- *Email* com ficha de associado enviada;
- Recebimento da ficha de associado;
- Em análise pelo conselho de administração;
- Concluído;
- Para o futuro.

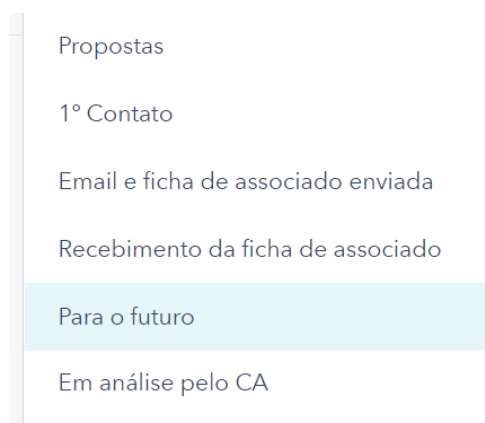


Figura 18- Status do *lead*: elaboração própria.

Ainda relativamente à divisão dos membros e dos *leads*, foram concebidas formas de visualização destes grupos tendo por base comandos de condições, de forma mais funcional e prospetando em visão mais geral e rápida, em tempo real.

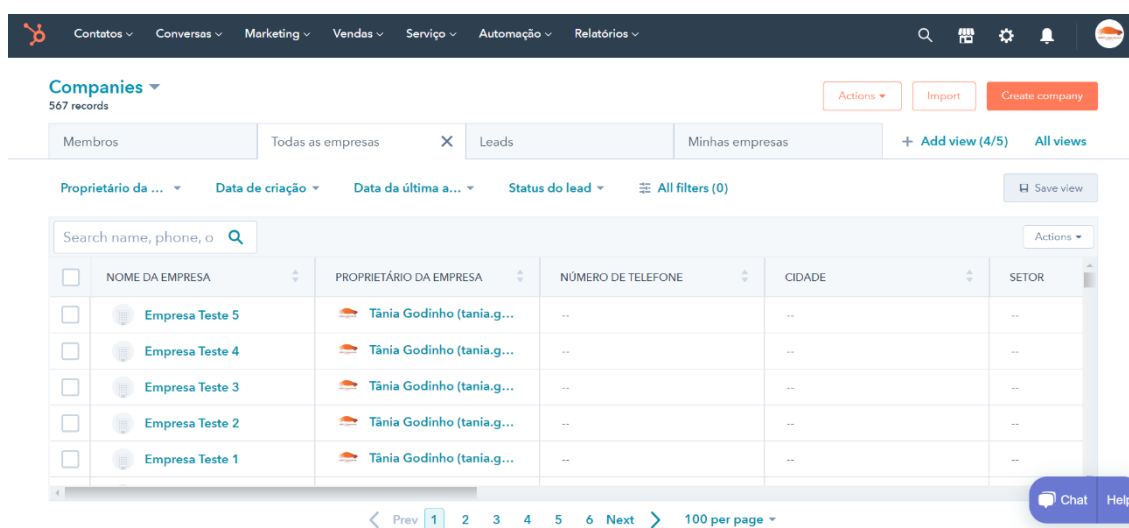
#### *Vista panorâmica das empresas*

Tal como ilustrado na Figura 19, através deste *dashboard* podem ser visualizadas todas empresas relativas às relações da MOBINOV. Na aba “Membros”, é possível visualizar todas as empresas que são designadas de clientes nas propriedades da fase de ciclo de vida, sendo estes os membros da MOBINOV.

Quando aberta a página relativa a cada membro, é possível encontrar todas as propriedades explícitas na *Retificação dos membros e seus contactos*, assim como, na parte central, toda a atividade geral da empresa, notas que os colaboradores achem ser pertinentes, todos os *emails* trocados com essa mesma entidade (dando a possibilidade de enviar *emails* diretamente daqui), tarefas relativas à mesma, assim como todas as reuniões realizadas.

Já no lado direito, é possível ver todos os contactos da empresa, os negócios (utilizados pela MOBINOV para a representação da aquisição de membros) assim como os documentos relativos à mesma.

Por sua vez, na aba “Leads”, encontram-se todas as empresas que obtiveram a designação de *leads* na propriedade de fase de ciclo de vida.



The screenshot displays the 'Companies' section of the MOBINOV CRM interface. It features a top navigation bar with various menu items like 'Contatos', 'Conversas', 'Marketing', 'Vendas', 'Serviço', 'Automação', and 'Relatórios'. Below this, there's a sub-header for 'Companies' with 567 records. A filter bar allows switching between 'Membros' (selected), 'Todas as empresas', 'Leads', and 'Minhas empresas'. Below the filter bar, there are several filter options: 'Proprietário da ...', 'Data de criação', 'Data da última a...', 'Status do lead', and 'All filters (0)'. The main area contains a table with columns: 'NOME DA EMPRESA', 'PROPRIETÁRIO DA EMPRESA', 'NÚMERO DE TELEFONE', 'CIDADE', and 'SETOR'. The table lists five test companies, all owned by 'Tânia Godinho (tania.g...)'. At the bottom, there's a pagination bar showing 'Prev', '1', '2', '3', '4', '5', '6', 'Next', and '100 per page'.

	NOME DA EMPRESA	PROPRIETÁRIO DA EMPRESA	NÚMERO DE TELEFONE	CIDADE	SETOR
<input type="checkbox"/>	Empresa Teste 5	Tânia Godinho (tania.g...)	--	--	--
<input type="checkbox"/>	Empresa Teste 4	Tânia Godinho (tania.g...)	--	--	--
<input type="checkbox"/>	Empresa Teste 3	Tânia Godinho (tania.g...)	--	--	--
<input type="checkbox"/>	Empresa Teste 2	Tânia Godinho (tania.g...)	--	--	--
<input type="checkbox"/>	Empresa Teste 1	Tânia Godinho (tania.g...)	--	--	--

Figura 19- Vista das empresas: elaboração própria.



### *Integrações*

Tal como explorado na revisão da literatura, um CRM tem de trabalhar em consonância com outros *softwares*, sendo este trabalho conjunto integrado.

Primeiramente, para que o HubSpot pudesse “ler” as informações, foi necessário integrar este com o servidor de *emails* da MOBINOV, o Outlook, para que todos os *emails* trocados com as mais variadas entidades pudessem constar do HubSpot (podendo também ser possível enviar a partir do próprio HubSpot), estando localizados na parte central da página de cada entidade/negócio, tal como indicado na secção anterior. As funcionalidades do HubSpot podem também ser utilizadas na *App* do Outlook, através do ícone do mesmo, disponibilizando igualmente todas as funcionalidades que se encontram no site.

A par desta integração, todas as assinaturas de *email* de cada um dos colaboradores tiveram de ser replicadas para o CRM, de forma que os mesmos tivessem liberdade de escolha da ferramenta usada para comunicarem com os membros.

De seguida, e também no âmbito das integrações com o Outlook, a estagiária procedeu à integração de calendários. Até aqui a equipa vinha a utilizar o calendário do Outlook, de forma partilhada (cada um partilhava com os restantes colaboradores) para uma maior agilidade. Com a implementação do CRM, surgiu a possibilidade de tornar esta tarefa muito mais facilitada e cada vez mais ajustada aos membros/*leads*. Ou seja, com esta integração houve a possibilidade de os colaboradores marcarem reuniões diretamente na página de cada entidade como também gerar um *link* (posteriormente partilhado com as entidades) para o calendário de cada um dos colaboradores, dando a oportunidade das entidades escolherem o horário desejado para reunirem-se com a MOBINOV e a duração da reunião. Assim sempre que alguma reunião que fosse marcada através deste *link*, o colaborador seria notificado via *email* e automaticamente a mesma aparecia no seu calendário do Outlook.

Por fim, para um controlo maior das comunicações efetuadas com as entidades assim como do desempenho do *cluster*, foi também desenvolvida a integração com o Microsoft Teams, gerando sempre alertas/notificações na *App* do mesmo, sempre que um *email* enviado por um determinado colaborador fosse aberto ou que alguma tarefa lhe fosse designada.

### *Modelos de email*

Decorrente das várias fases dos *leads*, foram criados vários *emails* tipo de contacto (presentes na Figura 20) com os mesmos:

- *E-mail Tipo Leads* – Proposta – deste *email* consta uma breve apresentação da MOBINOV, a sugestão de uma parceria e *Networking*, assim como a marcação de uma reunião presencial/online para exploração da proposta;
- *E-mail Tipo Leads* - 2º Contacto- deste *email* faz parte um reforço de contacto entre a MOBINOV e a entidade, tendo sempre em vista a cooperação das duas;
- Adesão MOBINOV – deste template consta uma breve apresentação, em PowerPoint, da MOBINOV assim como dos projetos integrados pela mesma, a ficha de adesão, as principais vantagens da adesão ao *cluster* assim como a orçamentação dos valores da joia de inscrição e quota anual;
- Pedido de material descritivo da empresa (quando a mesma já faz parte do *cluster*) - neste último *email* pode encontrar-se o pedido de material descritivo com vista a promoção de conteúdo que vise essa mesma entidade nos meios de comunicação da MOBINOV (Site, *Newsletter*, Redes Sociais). Da mesma forma, é enviado o logótipo identificativo de associado.

<input type="checkbox"/>	NAME ↕	OWNER ↕	DATE CREATED ↕	DATE MODIFIED ↕
<input type="checkbox"/>	Adesão MOBINOV	Tânia Godinho	4 months ago	3 months ago
<input type="checkbox"/>	E-mail Tipo Leads - 2º Contacto	Tânia Godinho	4 months ago	4 months ago
<input type="checkbox"/>	E-mail Tipo Leads - Proposta	Tânia Godinho	4 months ago	4 months ago
<input type="checkbox"/>	Pedido de material descritivo da Empresa	Tânia Godinho	4 months ago	3 months ago

Figura 20- Modelos de *e-mail*: elaboração própria.

### *Limpeza de Domínios*

À medida que o *software* de CRM foi sendo utilizado, foram percebidos certos erros tais como a criação de empresas e contactos sempre que detetado um novo domínio nas caixas de *email* dos colaboradores da MOBINOV, fazendo por vezes com que informações com pouca importância (como publicidades) fossem recolhidas pelo CRM, afetando o foco dos colaboradores nos membros, *leads* e entidades que realmente tivessem um vínculo com o *cluster*.

## Implementação de um CRM: MOBINOV- Associação do Cluster Automóvel

Posto isto, a estagiária procedeu à limpeza e barramento de certos domínios considerados pouco pertinentes para as atividades desempenhadas.

### *Entrada e saída de associados*

A certa altura, a equipa da MOBINOV deparou-se com o dilema da não perceção dos seus atos a longo prazo. Era necessário então que fosse explícito os membros que iam sendo adquiridos e os membros que, inevitavelmente, iam sendo perdidos.

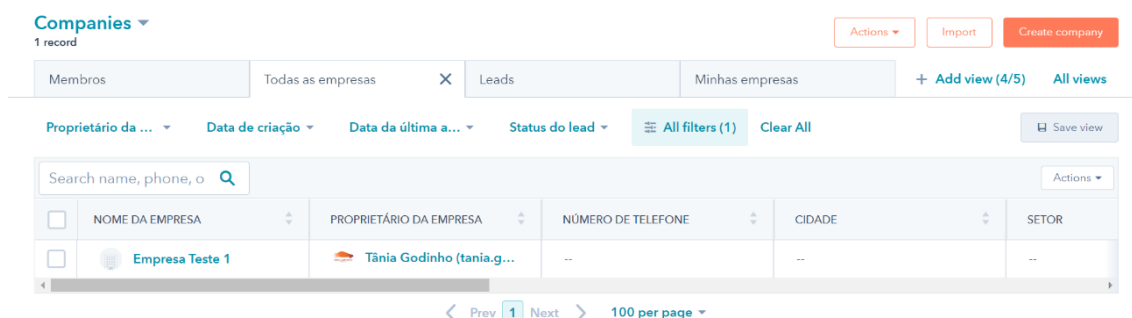
Para tal, a estagiária criou duas novas propriedades dentro da página das entidades, referentes à data de entrada dos membros para o *cluster* assim como à data de saída dos mesmos, tal como é possível identificar na Figura 21.

Data de Entrada

Data de Saída

Figura 21- Datas de entrada e saída de membros: elaboração própria.

Posteriormente, era imprescindível que estas informações fossem de fácil alcance e de visão geral, portanto, para esse mesmo efeito foram criadas visualizações tendo por base as condições destas mesmas propriedades, tal como é perceptível na Figura 22.



Companies 1 record					
Membros					
Todas as empresas					
Leads					
Minhas empresas					
+ Add view (4/5) All views					
Proprietário da ... Data de criação Data da última a... Status do lead All filters (1) Clear All Save view					
Search name, phone, o					
	NOME DA EMPRESA	PROPRIETÁRIO DA EMPRESA	NÚMERO DE TELEFONE	CIDADE	SETOR
	Empresa Teste 1	Tânia Godinho (tania.g...)	--	--	--

Figura 22- Visão geral da propriedade das datas: elaboração própria.

### *Dados de faturação*

Depois de muitas informações já fazerem parte do CRM, ficou perceptível que existiam dados que faltavam estarem contemplados no mesmo, para que as funções dos colaboradores da MOBINOV fossem mais ágeis e mais rápidas o possível. Para tal, e em

consonância com os colaboradores, a estagiária passou à introdução dos dados de faturação dos membros, fossem eles:

- *Emails* financeiros;
- NIPC- Número de Identificação de Pessoa Coletiva;
- Situação financeira atual;
- Documentos financeiros.

#### *Segmentação dos membros*

Depois de todas as informações e dados inseridos no HubSpot, ficou perceptível que estes existiam em grande quantidade, sendo necessário segmentar os membros de forma que o foco nas suas necessidades e preferências não fosse perdido.

#### *Tipologia*

Numa primeira fase, todos os membros foram segmentados tendo por base a tipologia de empresas e os limiares do IAPMEI. Posto isto, a propriedade de “Tipo” presente na página de cada entidade passou a adotar as seguintes opções (como exposto na Figura 23):

- StartUp;
- PME;
- Grande Empresa;
- SCT (Entidades do Sistema Científico-Tecnológico);
- Associação.

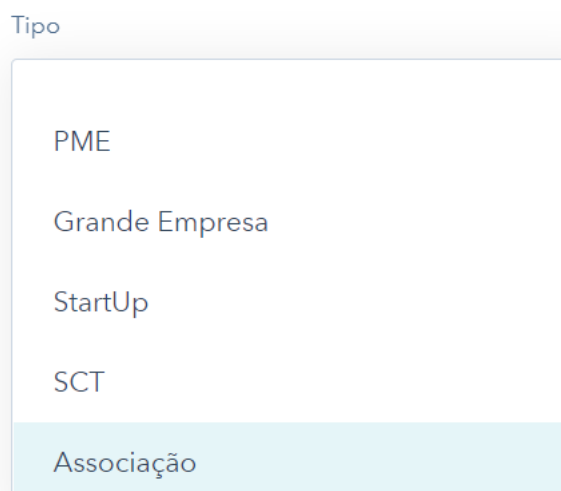


Figura 23- Tipologia de empresas: elaboração própria.

### *Área de atuação*

Posteriormente, ficou visível que apenas a segmentação tendo em conta a tipologia das entidades não bastava face às oportunidades que poderiam ser direcionadas com mais exatidão representando maior valor para os membros. Foi então desenvolvida uma segmentação tendo por base a área de atuação de cada entidade. Presente na propriedade “setor” de cada página das entidades no HubSpot, esta segmentação passou a adotar os seguintes valores:

- Associações de Empresas;
- Borracha e Plásticos;
- Centros de Formação Profissional;
- Componentes Metálicos;
- Componentes Elétricos e Eletrónicos;
- Componentes Metálicos e Eletrónicos;
- Entidades de Transferência de Conhecimento;
- Instituições de Ensino Superior e Centros de Investigação;
- Logística;
- Máquinas e Equipamentos;
- Moldes e Ferramentas;
- OEM;
- Outros Componentes e Acessórios Automóvel;
- Têxtil, Fibras e Couro.

### *Listas de contactos*

Perante as segmentações explicadas anteriormente, assim como a introdução dos *emails* financeiros, faria todo o sentido a criação de listas tendo em conta estas informações. Foi explorada a possibilidade no *software* de CRM adotado sendo possível a criação das listas, mas apenas para visualização, uma vez que no plano escolhido para uma primeira fase de implementação do CRM na MOBINOV não estava acessível a autenticação de domínios, algo primordial para os *emails* para caírem em spam. Dada tal adversidade, foi então perçetível, em equipa, que a melhor solução seria a criação de uma base de dados partilhada entre os colaboradores da MOBINOV, e a criação das Listas de Contactos no servidor de *email*, o Outlook. Portanto, algumas das listas criadas foram:

- Associações;
- Comunicação de Eventos;
- Faturação/ Associações;
- Faturação/ Grandes Empresas;
- Faturação/ Membros Total;
- Faturação/ PMEs;
- Faturação/ SCT;
- Faturação/ Startups;
- Grandes Empresas;
- Membros;
- PMEs;
- SCT;
- Startups.

#### *Carteira de clientes*

Com um número cada vez mais crescente de membros e com a aposta nos relacionamentos com os mesmos, consequentemente, os fluxos de trabalho também aumentaram.

Posto isto, e tendo em vista o foco no membro, foram criadas as carteiras de clientes de cada um dos colaboradores da MOBINOV, dividindo os membros por estas carteiras. No HubSpot, esta informação está perceptível na propriedade “proprietário” presente na página de cada entidade.

À semelhança dos membros, também os *leads* ficaram ao encargo de alguns colaboradores, tal como já previamente descrito e representado na Figura 24.

Proprietário da empresa  
Tânia Godinho ▼

Figura 24- Gestor de cliente: elaboração própria.

#### *Gestão dos leads*

Decorrente da divisão dos membros e *leads*, tal como já evidenciado, foi criado um espaço apenas dedicado aos *leads* e à gestão dos mesmos.

Por uma questão de fluidez de trabalho e visto que os *leads* detêm de vários estágios, foi também criado um quadro com os vários estágios dos mesmos (já explícitos anteriormente), permitindo assim movimentar os *leads* dentro destes vários estágios. Quando abertas as suas páginas, pode-se verificar quem é responsável da entidade por parte da MOBINOV (proprietário do negócio), o último contacto com a mesma, o tipo de negócio (no caso da MOBINOV representado sempre pela designação de nova empresa), a sua prioridade (Baixa, Média ou Alta), os contactos associados à captação deste novo associado, a empresa referente e os documentos relativos à aquisição do novo membro.

Na parte central, podem ainda ser visualizados os *emails* trocados, notas que o colaborador gestor do lead assim ache pertinente, as reuniões realizadas, tarefas necessárias ser realizadas assim como todas estas atividades de forma geral. Tal como já abordado, os *leads* têm vários estágios, sendo necessário que a cada estágio estejam associadas tarefas a serem desempenhadas para que este *lead* possa avançar para o estágio seguinte, portanto:

- Propostas- Ligar ou mandar *email* para marcar reunião; Mostrar nesta reunião a apresentação da MOBINOV com os projetos; (De seguida passa para primeiro contacto);
- 1º Contacto- Envio de *email* com ficha de adesão e apresentação usada na reunião;
- *Email* e ficha de associado enviada- Aguardar receber a ficha de associado; Caso se perca o contacto, reforçar passado algum tempo; (Depois da ficha de associado recebida, segue para a fase seguinte);
- Recebimento da Ficha de Associado- O diretor-geral envia para o Conselho de Administração; (Passa de seguida para a fase posterior);
- Em análise pelo Conselho de Administração- Aguardar; Depois de aceite, pedir à entidade em causa o material descritivo da mesma; Colocar o logo no mapa de membros;
- Concluído;
- Para o Futuro- Analisar o caso e voltar a contactar perante o que for mais rentável para a entidade.

### **3.3.9 Tarefa / atividade 9 – Envios através do CRM**

Depois de grande parte das informações introduzidas no CRM, iniciou-se o processo de envios através do mesmo. Alguns destes envios foram o pedido de

regularização de pagamentos, enviado para todos os membros abrangidos nesta realidade, tendo como público-alvo predefinido todos os representantes financeiros dos membros assim como os seus *CEO's*. Outro exemplo, é precisamente a divulgação de uma campanha da MOBINOV, enviada a todos os membros para seu conhecimento.

### 3.3.10 Tarefa / atividade 10 – Catálogo de Projetos

Uma vez que a proposta de valor da MOBINOV abrange várias vertentes, foi proposta à estagiária o desenvolvimento de um catálogo (presente na Figura 25) tendo como base os projetos que o *cluster* integra atualmente. Desmistificando os projetos minuciosamente, o catálogo proporciona ao membro a perceção da centralidade de cada projeto, em que estado se encontra a sua execução, assim como o valor real gerado para as entidades.



Figura 25- Catálogo de projetos: elaboração própria.

Será também pertinente relembrar a sua importância na aquisição de membros, aliciando-os a participarem nestes mesmos projetos.



### **3.3.11 Tarefa / atividade 11 – Desenvolvimento de Oportunidades**

Não só projetos dos quais a MOBINOV participa, a mesma divulga perante os seus membros.

No setor automóvel, estão constantemente a serem desenvolvidas *calls*, formações, integrações de consórcios e parcerias, linhas de apoio e fundos, *cluster's missions* assim como de grupos de trabalho. Por sua vez, os membros da MOBINOV, como parte integrante da mesma, dispõem deste serviço de aconselhamento e conhecimento de oportunidades, de forma direcionada às suas necessidades. Para tal, e tendo como base a segmentação previamente exposta, a estagiária foi desenvolvendo ao longo de vários meses um conjunto de oportunidades (sempre analisadas e apenas enviadas aos segmentos a que essas oportunidades realmente se destinassem).

A par disto, e como parte do *networking* gerado dentro do *cluster*, os pedidos de cooperação e integração foram tratados da mesma forma e enviados apenas aos grupos-alvo.

### **3.3.12 Tarefa / atividade 12 – Formação MOBINO**

Esta formação, levada a cabo pela MOBINO, uma iniciativa focada na mobilidade, foi proposta à estagiária como forma da mesma desenvolver mais conhecimentos pela temática da mobilidade. Esta serviu ainda para desmistificar algumas tendências para o futuro da mobilidade.

### **3.3.13 Tarefa / atividade 13 – Campanhas festivas**

De acordo com a estratégia de aproximação da MOBINOV para com os seus membros, era necessário estreitar mais estes relacionamentos, e nada mais importante do que tornar as relações mais pessoais.



Figura 26- Postais de Natal: elaboração própria.

Posto isto, a estagiária desenvolveu algumas campanhas festivas como de Natal, em nome da MOBINOV e do projeto PAC (projeto integrado pela mesma), tal como exposto na Figura 26.

#### **3.3.14 Tarefa / atividade 14 – Info | MOBINOV**

Ao longo do desenvolvimento das *newsletters* semanais da MOBINOV, a equipa deparou-se que havia muitas notícias e curiosidades para partilhar com os membros, sendo a *newsletter* um espaço limitado para tal.

Perante isso, houve a perceção que a melhor estratégia a adotar seria a criação de uma nova rubrica dedicada exclusivamente a notícias do mundo automóvel, a Info | MOBINOV. Este foi também um espaço pertinente para dar visibilidade às iniciativas do PRR, as mais voltadas para a indústria automóvel claro, não só aliciando os membros a participar das iniciativas, mas também para os manter informados da situação atualizada de cada uma.

#### **3.3.15 Tarefa / atividade 15 – Eventos**

Ao longo dos meses e depois de muitas atividades desenvolvidas, foi proposto à estagiária a gestão de alguns eventos da MOBINOV.

Nesta tarefa estava previsto todo o desenvolvimento e realização dos eventos, desde a criação de cartazes, das campanhas/divulgações nas redes sociais, via Mailchimp e Outlook (membros e indústria automóvel como um todo), apresentação e todos os aspetos logísticos (gestão das participações).

Em certos eventos, apenas contando com a participação da MOBINOV, a estagiária também teve um papel importante na gestão de todos os requisitos e material comunicativo.

### 3.3.16 Tarefa / atividade 16 – E-goi

À medida que o HubSpot (*software* de CRM) foi sendo implementado e utilizado pela equipa da MOBINOV, ficou claro que viria a ser uma grande ajuda na relação com os membros e na aquisição de novos. No entanto, com o passar do tempo também ficou igualmente perceptível que este seria deficitário em algumas particularidades. O mesmo terá acontecido com o Mailchimp.

Posto isto, era então importante encontrar um *software* complementar aos anteriores expostos que colmatasse as suas falhas. Depois de algumas pesquisas, surgiu o E-goi, um *software* totalmente dedicado ao E-mail Marketing e às análises do mesmo.

Foram então introduzidas na plataforma todas as listas acima mencionadas (segmentadas por tipologia e área de atuação, para oportunidades como para a *newsletter*) assim como também a lista referente aos contactos da Indústria Automóvel presente no Mailchimp. Na Figura 27, é possível visualizar uma imagem meramente ilustrativa desta realidade.

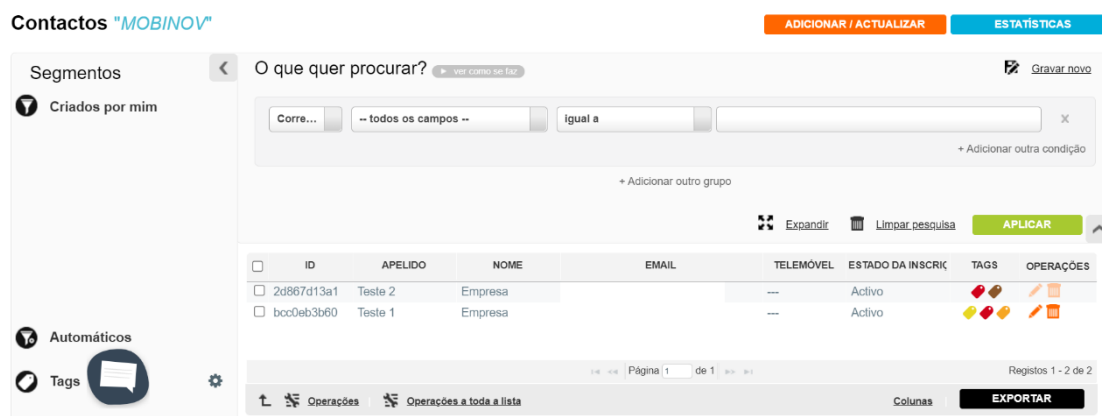


Figura 27- Imagem ilustrativa do *software*: elaboração própria.

Para além disso, foram então realizados testes com possíveis *newsletters* e oportunidades. No entanto, ainda muito ficou por ser implementado visto esta tarefa ter sido realizada no final do estágio.

### **3.3.17 Tarefa / atividade 17 – Consultoria de Formação**

Depois de estreitadas as relações com os membros, a equipa da MOBINOV foi-se apercebendo que realmente havia necessidades dos mesmos que o *cluster* poderia ajudar, tais como a capacitação de recursos humanos.

Ainda que não como fornecedora de formações, através do seu *networking* privilegiado, o *cluster* consegue aproximar fornecedores e clientes. Posto isto, a equipa da MOBINOV começou então a desenvolver um serviço de consultoria na área da formação, ouvindo por um lado, membros com algumas destas lacunas, encaminhando-os para iniciativas (como o Capacitar Para Competir, uma iniciativa MOBINOV e Compete 2020, destinada à capacitação dos recursos humanos da Indústria Automóvel) ou para membros que realmente prestassem esse serviço.

## 4 Análise dos resultados

Os resultados são parte essencial de qualquer projeto ou implementação. Como tal, nesta implementação de um CRM na MOBINOV, também o foram.

Primeiramente, o resultado mais visível no seio da equipa da MOBINOV foi sem dúvida a simplificação dos processos. Anteriormente à implementação do CRM no *cluster*, existiam imensas bases de dados, por vezes com dados até mesmo duplicados, fazendo a equipa sentir-se perdida. Com a implementação do CRM, unificaram-se todas as bases de dados relativas a informações dos membros, fossem elas financeiras, de localização, de segmentação e muito mais, tornando o processo de recolha de informação e análise da mesma muito mais rápido e ágil, tal como é possível identificar na Figura 28.

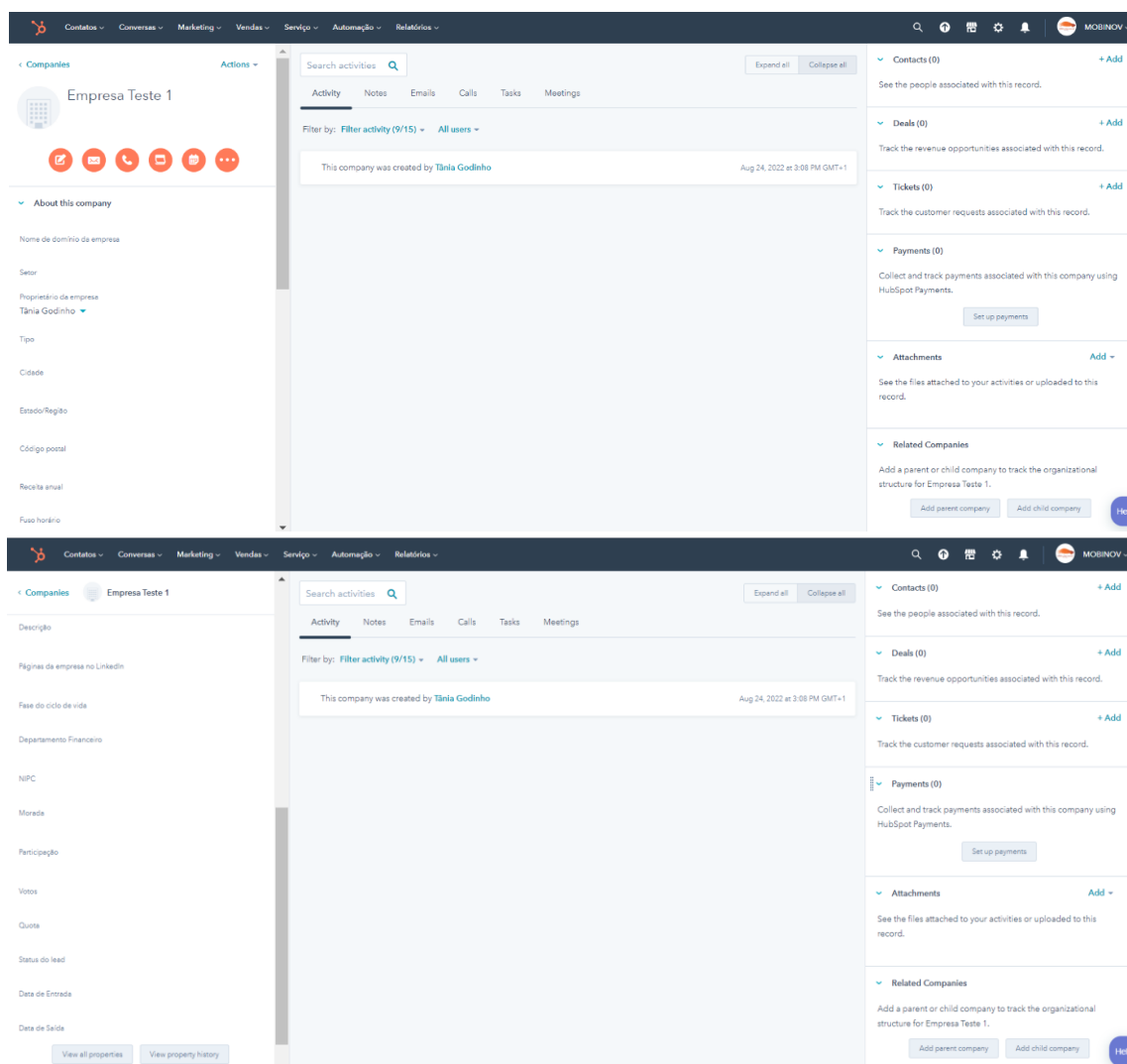


Figura 28- Overview das entidades: elaboração própria.

Além disto, também nesta visão (ilustrada na Figura 28) é possível perceber que várias outras informações permanecem na página da empresa, mais uma vez, não deixando informações dispersas, como por exemplo, todas as anotações que os colaboradores acharem pertinentes para a relação com os membros, todas as reuniões realizadas, *emails* trocados, tarefas, contactos, e muito mais.

Claro que perante esta visão ficou muito fácil para a MOBINOV ter uma resposta muito mais flexível e rápida para com os membros pois não só o *software* é compatível com as tecnologias já levadas a cabo pela MOBINOV, estando em comunicação com as mesmas, mas também porque através desta visão é possível perceber de forma imediata as necessidades e preferências dos membros. Por exemplo, o Outlook recebe os *emails* e os mesmos podem ser visualizados no CRM como também o Microsoft Teams dispara notificações aquando da abertura de *emails*, visualização de documentos e resposta de *emails*.

A par disto, estas tais segmentações também se traduziram em vantagens para a equipa da MOBINOV, possibilitando atuar em grupos-alvo com similaridades de preferências e necessidades. Posto isto, o *cluster* pôde desenvolver oportunidades específicas para cada grupo de segmentação, coisa que anteriormente não acontecia, enviando todas as oportunidades para todos os membros, independentemente das suas necessidades ou preferências.

Além destas oportunidades, foi também possível desenvolver um catálogo de projetos, demonstrando de forma mais categórica aos membros o valor entregue aos mesmos através dos projetos que a MOBINOV integra. À semelhança do mesmo, também o INFO | MOBINOV e a consultoria de formação auxiliaram muito na relação com os membros do *cluster*, constituindo importantes ferramentas informativas e de apoio aos mesmos.

Já a gestão de clientes foi também um passo muito importante nesta implementação. Com os colaboradores mais focados, em específico, na sua carteira de clientes, foi muito mais fácil que a resposta aos mesmos fosse mais flexível e rápida, atuando com precisão na experiência do membro e alimentando assim os relacionamentos a longo prazo.

Mas não só nos membros a implementação do CRM surtiu efeitos. Tal como delineado na estratégia de CRM desenhada para a MOBINOV, um dos objetivos da

mesma era também a sua expansão, apostando na aquisição de novos membros. Nesse sentido, foi desenvolvido todo um processo de *leads*, presente em detalhe nas atividades desempenhadas, que permitiu o crescimento do *cluster*, tendo o mesmo conquistado mais 5 entidades-membro durante o período deste estágio.

À semelhança do que aconteceu com a gestão dos clientes, o mesmo aconteceu com os *leads*, uma vez designado o gestor de cada *lead*, tornou-se muito mais intuitiva a relação com o mesmo, conquistando assim a sua confiança e aquisição de mais membros.

No entanto, esta implementação, tal como já reiterado algumas vezes ao longo do relatório, não surtiu apenas efeitos positivos relacionados com o *software* de CRM implementado. Por exemplo, a perceção da necessidade de um novo site mais focado na experiência do utilizador também se tornou vital para dar a conhecer o *cluster* à comunidade automóvel. O mesmo aconteceu com as redes sociais, constituindo um importante canal de comunicação com os membros, mas também com toda a comunidade no seu geral, divulgando através das mesmas iniciativas levadas a cabo pelo *cluster*.

Por sua vez, também a *newsletter* constituiu um importante canal de comunicação, e a sua reestruturação permitiu uma melhor divulgação de várias oportunidades como de curiosidades relativas ao setor automóvel.

Em suma, pode-se concluir que realmente a MOBINOV identificou várias vantagens ao implementar um CRM tais como:

- Maior produtividade;
- Maior eficiência e eficácia nas suas atividades de marketing;
- Melhores relacionamentos a longo prazo;
- Melhor integração dos seus canais;
- Melhor resposta perante os seus membros;
- Conquistou novos membros;
- Entregou valor personalizado aos membros.

Posto isto, aquilo que a MOBINOV realmente precisava era uma ferramenta adaptada a si e à sua realidade, que lhe entregasse valor em todos os seus processos, como o CRM da HubSpot demonstrou entregar.

## **Implementação de um CRM: MOBINOV- Associação do Cluster Automóvel**

Pode-se ainda concluir que a implementação de um CRM, e da sua respetiva estratégia, surtiu vantagens em várias valências, passando um pouco das fronteiras do CRM. Futuramente também novas ferramentas irão ser implementadas (como o caso do E-goi que será implementado na integra).

É ainda importante destacar que realmente este trabalho de implementação não se dê por concluído aqui, devendo ser periodicamente analisada a situação e serem feitos os ajustes necessários para novos passos serem dados.



## **5 Conclusões e perspetivas de trabalho futuro**

A importância da relação com o cliente claramente veio para ficar. Tal como qualquer organização que preza por esta relação com os clientes, também a MOBINOV tinha de se mobilizar pelos seus clientes, neste caso os seus membros. Decerto que a mesma já tinha uma estratégia organizacional muito voltada para os mesmos, mas mais alguns passos estratégicos teriam de ser dados em frente.

Como tal, e com o conhecimento do *cluster*, ficou perçetível que a implementação de um CRM seria este passo estratégico, assim como a definição de uma estratégia para o mesmo, e a sua integração com os processos e ferramentas já encontrados no seio da MOBINOV.

Posto isto e como forma de concluir a jornada finalizada, é possível perceber que realmente esta implementação trouxe grandes vantagens para a MOBINOV, simplificando processos, poupando tempo e aprimorando os relacionamentos com os membros, maximizando o valor entregue a estes.

Ao mesmo tempo que vantagens foram entregues na vertente dos membros e dos processos, também foi possível visar a aquisição de novos membros, apostando nos processos de *leads*.

Por fim, já frisado várias vezes ao longo de todo o relatório, este será apenas um passo no longo caminho estratégico do *cluster*. Primeiramente, o último *software* abordado, o E-goi, deverá ser colocado em prática, algo que não foi possível realizar-se durante o estágio. Outro fator que deverá ser tido em conta é que todos os aspetos de toda esta implementação deverão ser revistos periodicamente e reajustados para se puderem alcançar cada vez mais objetivos e vantagens.



## **6 Referências e Bibliografia**

- Ahani, A., Rahim, N. Z. A., & Nilashi, M. (2017). Forecasting social CRM adoption in SMEs: A combined SEM-neural network method. *Computers in Human Behavior*, 75, 560–578. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.05.032>
- AMA. (2022). *What is Marketing? — The Definition of Marketing*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Batista, L., Dibb, S., Meadows, M., Hinton, M., & Analogbei, M. (2018). A CRM-based pathway to improving organisational responsiveness: an empirical study. *Journal of Strategic Marketing*, 494–521. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2018.1555547>
- Boulding, W. Staelin, R. Ehret, M. & Johnston, W. J. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. *Journal of Marketing*, 69, 155–166. <https://doi.org/https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.155>
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Chen, X., Wang, E., Miao, C., Ji, L., & Pan, S. (2020). Industrial clusters as drivers of sustainable regional economic development? An analysis of an automotive cluster from the perspective of firms' role. *Sustainability*, 12(2848), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su12072848>
- Chuang, S. H., & Lin, H. N. (2013). The roles of infrastructure capability and customer orientation in enhancing customer-information quality in CRM systems: Empirical evidence from Taiwan. *International Journal of Information Management*, 33(2), 271–281. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.12.003>
- Delgado, M. (2020). The co-location of innovation and production in clusters. *Industry and Innovation*, 1–29. <https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1709419>
- Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2010). Clusters and entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 10(4), 495–518. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbq010>

- Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2014). Clusters, convergence, and economic performance. *Research Policy*, 43(10), 1785–1799. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.05.007>
- Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2015). Defining clusters of related industries. *Journal of Economic Geography*, 1–38. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbv017>
- Enright, M. J. (2003). Regional Clusters: What We Know and What We Should Know. *Innovation Clusters and Interregional Competition*, 1991. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-24760-9\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-540-24760-9_6)
- Fernandes, S. M., & Coutinho, C. (2017). Key performance indicators for improving a CRM implementation. *International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)*, 1401–1406.
- Filho, N. C., Catarina, A. S., Ferasso, M., & Cunha, I. J. (2020). Becoming an Eco-Innovative Industrial Cluster Through De-Regionalization: Lessons from Italian and Brazilian Clusters. *Latin American Business Review*, 1–31. <https://doi.org/10.1080/10978526.2020.1788392>
- Finnegan, D. J., & Currie, W. L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, 28(2), 153–167. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.04.010>
- Fróis, J., Pereira, T. M., & Ferreira, F. A. (2019). How a CRM tool can contribute to a better business performance: The case of a shipping company. *Springer International Publishing AG*, 505, 811–817. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-91334-6\\_111](https://doi.org/10.1007/978-3-319-91334-6_111)
- González-Benito, Ó., Venturini, W. T., & González-Benito, J. (2017). CRM technology: Implementation project and consulting services as determinants of success. *International Journal of Information Technology and Decision Making*, 16(2), 421–441. <https://doi.org/10.1142/S0219622017500067>
- Henneberg, S. C. (2006). An exploratory analysis of CRM implementation models. *The Future of Relationship Marketing*, 4(3–4), 85–104. [https://doi.org/10.1300/J366v04n03\\_06](https://doi.org/10.1300/J366v04n03_06)

- Islankina, E., & Thurner, T. W. (2018). Internationalization of cluster initiatives in Russia: empirical evidence. *Entrepreneurship and Regional Development*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1457086>
- Jaber, F. N., & Simkin, L. (2017). Understanding customer relationship management (CRM) adoption in an Arab Middle Eastern context. *Behaviour and Information Technology*, 36(10), 1020–1036. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2017.1332098>
- Jankowska, B., & Glowka, C. (2016). Clusters on the road to internationalization - evidence from an emerging economy. *Competitiveness Review*, 26(4), 1–26. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/CR-02-2015-0010>
- Johnson, M. D., & Selnes, F. (2004). Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships. *Journal of Marketing*, 68(2), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.2.1.27786>
- Ketels, C. (2004). European Clusters. *Harvard Business School*, 3, 1–5.
- Kotler e Keller. (2012). Administração de marketing. In *Pearson Education do Brasil Ltda* (Vol. 14).
- Lambert, D. M. (2009). Customer relationship management as a business process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1), 4–17. <https://doi.org/10.1108/08858621011009119>
- Li, Y., Huang, J., & Song, T. (2018). Examining business value of customer relationship management systems: IT usage and two-stage model perspectives. *Information and Management*. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.07.012>
- Ling, R., & Yen, D. C. (2001). Customer relationship management: An analysis framework and implementation strategies. *Journal of Computer Information Systems*, 41(3), 82–97. <https://doi.org/10.1080/08874417.2001.11647013>
- Lipiäinen, H. S. M. (2015). CRM in the digital age: Implementation of CRM in three contemporary B2B firms. *Journal of Systems and Information Technology*, 17(1), 1–14. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JSIT-06-2014-0044>
- MacNeill, S., & Steiner, M. (2010). Leadership of cluster policy: Lessons from the

- Austrian province of Styria. *Policy Studies*, 31(4), 441–455.  
<https://doi.org/10.1080/01442871003723374>
- Martin, R., & Sunley, P. (2003). Deconstructing clusters: Chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography*, 3(1), 5–35.  
<https://doi.org/10.1093/jeg/3.1.5>
- Mendoza-Velázquez, A., & Rendón-Rojas, L. (2021). Identifying resilient industries in Mexico's automotive cluster: Policy lessons from the great recession to surmount the crisis caused by COVID 19. *Growth and Change*, 00, 1–24.  
<https://doi.org/10.1111/grow.12515>
- MOBINOV; Deloitte; Compete 2020; (2021). *Caracterização do Cluster da Indústria Automóvel em Portugal*.
- MOBINOV. (2022a). *Assembleia Geral*.
- MOBINOV. (2022b). *Collaborate To GROW!*
- MOBINOV. (2022c). *Membros*. <https://www.mobinov.pt/members>
- MOBINOV. (2022d). *Plano de Atividades e Orçamento*.
- MOBINOV. (2022e). *Projetos*. <https://www.mobinov.pt/projects>
- MOBINOV. (2022f). *Quem Somos*. <https://www.mobinov.pt/whoarewe>
- MOBINOV. (2022g). *Serviços*. <https://www.mobinov.pt/services>
- Osarenkhoe, A., & Bennani, A. E. (2007). An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy. *Business Process Management Journal*, 13(1), 139–164. <https://doi.org/10.1108/14637150710721177>
- Paliouras, K., & Siakas, K. V. (2017). Social Customer Relationship Management: A Case Study. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 5(1), 20–34.  
<https://doi.org/10.1515/ijek-2017-0002>
- Pan, S.L. & Lee, J.N. (2003). Using E-Crm for a Unified. *Communications of the ACM*, 46(4), 95–99.

- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer Relationship Management : from Strategy to Implementation Customer Relationship Management : from Strategy to Implementation. *Journal of Marketing Management*, 22(1–2), 135–168. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1362/026725706776022272>
- Pecze, M. (2019). The benefits of membership in policy-stimulated clusters in Hungary. *European Planning Studies*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1673322>
- Pedron, C. D., & Saccol, A. Z. (2009). What lies behind the concept of customer relationship management? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach. *BAR - Brazilian Administration Review*, 6(1), 34–49. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922009000100004>
- Peppard, J. (2001). Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services. *European Management Journal*, 9(1), 3–27. <https://doi.org/10.1080/09652540010011484>
- Porter, M. E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–34.
- Porter, M. E. (2003). The economic performance of regions. *Regional Studies*, 37(6–7), 545–546. <https://doi.org/10.1080/0034340032000108688>
- Raman, P., Wittmann, C. M., & Rauseo, N. A. (2006). Leveraging crm for sales: The role of organizational capabilities in successful crm implementation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(1), 39–53. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134260104>
- Richards, K. A., & Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.08.005>
- Rodriguez, M., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2018). Impact of CRM technology on

sales process behaviors: empirical results from US, Europe, and Asia. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 25(1), 1–10.  
<https://doi.org/10.1080/1051712X.2018.1424754>

Ryals, L., & Payne, A. (2001). Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 9(1), 3–27. <https://doi.org/10.1080/09652540010011484>

Sivalingam, T. & Bhaskaran, E. (2004). Entrepreneurship in Automotive Cluster at Chennai. *Second AIMS International Conference on Management*, 1–10.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4461.1605>

Skålholt, A., & Thune, T. (2013). Coping with Economic Crises-The Role of Clusters. *European Planning Studies*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/09654313.2013.813909>