



Vantage
Point

Telmo Veloso da Silva

**UMA START-UP NO INSTITUTO PEDRO NUNES
A VANTAGE POINT**

Mestrado em Gestão
Faculdade de Economia

Abril 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Relatório de Estágio Curricular

UMA START-UP NO INSTITUTO PEDRO NUNES A VANTAGE POINT

Orientador da FEUC: Prof. Doutora Teresa Carla Oliveira

Orientador da Entidade de Acolhimento: Doutor Paulo Guedes, Director Geral da Vantage Point

Telmo Veloso da Silva

Nº 2005007122

AGRADECIMENTOS

Com a realização deste Estágio Curricular aproxima-se a conclusão de mais uma etapa do meu crescimento pessoal e profissional. A realização deste Estágio apenas foi possível com a colaboração de muitas outras pessoas, às quais não poderia deixar de prestar o meu agradecimento.

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais e irmão por me terem proporcionado esta oportunidade de complementar a minha formação, por todo o apoio e todos os conselhos, que me ajudaram a crescer de forma humilde e motivado. A vocês o meu eterno agradecimento.

Aos restantes familiares por estarem sempre presentes.

Aos meus amigos, agradeço a amizade e companheirismo nos bons e maus momentos. Obrigado por enriquecerem e fazerem parte da minha vida.

À minha orientadora Professora Doutora Teresa Carla Oliveira pelo acompanhamento, apoio e disponibilidade.

Ao Doutor Paulo Guedes e ao Doutor Nuno Almeida pela oportunidade que me concederam em estagiar na sua empresa.

E à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, instituição e académicos, que me proporcionaram uma boa preparação académica e excelentes momentos de lazer.

A todos vocês o meu sincero **OBRIGADO...**

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	iii
INTRODUÇÃO	8
PARTE I - UMA START-UP NO INSTITUTO PEDRO NUNES: A VANTAGE POINT	10
1.1 O INSTITUTO PEDRO NUNES	11
1.2 A VANTAGE POINT	12
1.3 OS SERVIÇOS	13
1.4 PRINCIPAIS CLIENTES	14
Critical Software	14
ISA	15
EFACEC	16
VisionBox	17
1.5 EQUIPA DA VANTAGE POINT.....	17
1.6 O ESTÁGIO: PRINCIPAIS ACTIVIDADES.....	18
PARTE II - EXPERIÊNCIA CURRICULAR NA VANTAGE POINT	20
PARTE II – CAPÍTULO 1 - MARKETING RELACIONAL E O CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	21
1.1 O MARKETING RELACIONAL	22
1.2 OS BENEFÍCIOS DO MARKETING RELACIONAL	23
1.3 A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....	24
1.4 IMPLEMENTAÇÃO DO MARKETING RELACIONAL	25
1.5 O CRM COMO SUPORTE DO NEGÓCIO.....	25
1.6 O CRM.....	26

1.7 BENEFÍCIOS DO CRM.....	28
1.8 COMO APLICAR O CONCEITO DE CRM NA EMPRESA	29
1.9 MÓDULOS DE UMA SOLUÇÃO DE CRM.....	31
1.10 CRM OPERACIONAL, ANALÍTICO E COLABORATIVO	33
PARTE II – CAPÍTULO 2 - EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA: A NECESSIDADE DE IMPLEMENTAR O CRM.....	35
2.1 DEFINIÇÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA.....	36
2.2 A GESTÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA.....	36
2.3 INOVAÇÃO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA	36
2.3.1 FONTES DE OPORTUNIDADE DE INOVAÇÃO	39
2.3.2 BARREIRAS À INOVAÇÃO.....	39
2.4 FACTORES QUE INFLUENCIAM O SUCESSO DAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA.....	39
2.5 OS DESAFIOS DO MARKETING EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA (SANTOS, 1987)	40
2.6 PESQUISA SOBRE FORNECEDORES DE CRM	41
2.6.1 FORNECEDORES DE SOLUÇÕES CRM.....	41
2.6.2 PRINCIPAIS TENDÊNCIAS NO CENÁRIO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE	42
2.6.3 AVALIAÇÃO DAS SOLUÇÕES CRM	43
PARTE II – CAPÍTULO 3 - PESQUISA SOBRE O MERCADO DE WATER COOLERS	46
3.1 ACTIVEWHERE.....	47
3.2 O MERCADO DE WATER COOLERS.....	47
3.2.1 WATER COOLERS: MERCADO NACIONAL.....	48
3.2.2 WATER COOLERS: MERCADO INTERNACIONAL	50

3.2.3 POINT-OF-USE.....	51
3.3 SOLUÇÃO ACTIVEWHERE: SISTEMA DE PREVISÃO	51
3.4 SOLUÇÃO RENTWHERE	52
PARTE II – CAPÍTULO 4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
BIBLIOGRAFIA.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Benefícios do Marketing Relacional	23
Figura 2 - Estratégias de negócio	24
Figura 3 - Arquitectura do CRM	34
Figura 4 - Áreas de Inovação	38
Figura 5 - As quotas de mercado dos diferentes fornecedores de CRM	41
Figura 6 - Avaliação dos fornecedores de CRM	43
Figura 7 - Curvas de Valor dos Fornecedores de CRM	44
Figura 8 - Curva de Valor do Projecto CRM da Vantage Point	45
Figura 9 - Estrutura do Mercado Nacional de Dispensadores de Água	49

INTRODUÇÃO

O presente Relatório descreve e reflecte os trabalhos realizados no âmbito do Estágio Curricular na Vantage Point – uma empresa de consultadoria incubada no Instituto Pedro Nunes – com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Em particular, são feitas considerações teóricas sobre o desenvolvimento e implementação de uma ferramenta de gestão, o *Customer Relationship Management* (CRM).

O *Customer Relationship Management* é uma ferramenta do Marketing Relacional que tem como objectivo ajudar empresas a melhor gerir o Relacionamento com o Cliente. A Vantage Point, de forma a identificar e analisar a solução CRM para Empresas de Base Tecnológica (EBTs), procurou melhor conhecer os desafios do Marketing Relacional nessas empresas, que não têm estruturas de gestão, mas têm um plano de negócios com grande potencial de desenvolvimento.

Sendo assim, este relatório contempla duas partes. Na Parte I começa-se por fazer uma apresentação da entidade de acolhimento, os serviços que ela presta, os seus principais clientes e a equipa que a constitui. É também nesta parte que se descreve as principais actividades desenvolvidas ao longo deste estágio curricular.

A Parte II, descreve e analisa em quatro capítulos a experiência curricular na Vantage Point no que se refere ao CRM e a uma pesquisa sobre o mercado de *Water Coolers*. Começamos por fazer um enquadramento teórico sobre Marketing Relacional focalizando-o numa das suas principais ferramentas, o CRM. O Capítulo dois, ao definir os conceitos de Empresas de Base Tecnológica (EBTs), as quais são decisivas para a necessária inovação e crescimento sustentável do tecido empresarial português, identifica e analisa de uma forma crítica o seu modelo de gestão e os desafios do Marketing nestas empresas. Tendo em conta os dados de uma pesquisa realizada durante o estágio sobre os principais fornecedores de soluções CRM, é feita uma avaliação dos factores competitivos de cada solução. O terceiro capítulo descreve e analisa uma pesquisa sobre o mercado de *Water Coolers* que foi utilizada pelos representantes da empresa para defender uma proposta de suporte ao crescimento empresarial da Activewhere.

O relatório termina com breves considerações finais, contendo uma análise crítica ao estágio e a sua contribuição para o crescimento pessoal e profissional do estagiário.



PARTE I

**UMA START-UP NO INSTITUTO PEDRO
NUNES: A VANTAGE POINT**

1.1 O INSTITUTO PEDRO NUNES

O Instituto Pedro Nunes (IPN) é a “casa” da Vantage Point. A actividade principal da Vantage Point é apoiar o desenvolvimento de negócios de Empresas de Base Tecnológica, então, é essencial para ela estar inserida numa incubadora que apoia ideias inovadoras e a criação de empresas deste tipo (possíveis clientes).

Criado em 1991, por iniciativa da Universidade de Coimbra, o IPN – Associação para a Inovação e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia – é uma instituição de direito privado, de utilidade pública, sem fins lucrativos.

A missão do IPN é contribuir para transformar o tecido empresarial e as organizações em geral, promovendo uma cultura de inovação, qualidade, rigor e empreendedorismo, assente num sólido relacionamento universidade/empresa e actuando em três frentes que se reforçam e complementam:

- Investigação e desenvolvimento tecnológico, consultadoria e serviços especializados;
- Incubação de ideias e empresas;
- Formação especializada e divulgação de ciência e tecnologia.

O IPN dispõe de infra-estruturas tecnológicas próprias – seis Laboratórios de Desenvolvimento – para além de aceder a uma rede de investigadores do Sistema Científico e Tecnológico, em particular da Universidade de Coimbra, nomeadamente através da Faculdade de Ciências e Tecnologia.

Através da sua Incubadora de Empresas, o IPN promove a criação de empresas *spin-offs*¹, apoiando ideias inovadoras e de base tecnológica, vindas dos seus próprios laboratórios, de instituições do ensino superior, em particular da Universidade de Coimbra, do sector privado e de projectos de investigação e desenvolvimento tecnológico (I&DT) em consórcio com a indústria.

Na Incubadora as empresas dispõem de fácil acesso ao sistema científico e tecnológico e de um ambiente que proporciona o alargamento de conhecimentos em

¹ Termo em Inglês utilizado para descrever uma empresa que nasceu a partir de um grupo de investigação.

matérias como qualidade, gestão, marketing e o contacto com mercados nacionais e internacionais.

No domínio da Formação, o IPN concentra os seus esforços na formação contínua e de alto nível, dirigida à gama crescente de quadros com necessidade de actualização nos domínios que surgiram ou evoluíram após a sua formação inicial, à preparação de técnicos especializados, à qualificação de licenciados desempregados e ainda, ligada à sua actividade de criação e incubação de empresas de base tecnológica, formação dirigida a jovens empreendedores.

1.2 A VANTAGE POINT

A Vantage Point é uma consultora boutique no domínio do desenvolvimento de negócios, incluindo marketing, vendas, gestão de projectos e apoio ao cliente. Ajuda Pequenas e Médias Empresas (PME`s) de base tecnológica a alcançar e gerir o crescimento rápido. Estes serviços passam pelo apoio às funções de marketing, estruturação de equipas de vendas e de sistemas de gestão de força de vendas. Apoia a criação de estratégias de internacionalização, o estabelecimento de subsidiárias e a gestão de canais internacionais de comercialização.

A Vantage Point ajuda empresas a crescer, aperfeiçoando as funções de desenvolvimento de negócio para encontrar o posicionamento ideal no mercado, criar procura, fornecer produtos e serviços a um ritmo elevado e proteger a sua quota de mercado. Quando o crescimento dos negócios não é gerido correctamente, as empresas tendem a desenvolver maus hábitos que podem comprometer a sua capacidade de crescimento futuro.

A Vantage Point acredita que as empresas podem alcançar a combinação certa entre crescimento e agilidade ao aplicar princípios adequados ao desenvolvimento de negócios e gestão da relação com clientes.

1.3 OS SERVIÇOS

A Vantage Point ajuda empresas de base tecnológica, dando apoio na maximização de desempenho em quatro domínios:

1.Relacionamento com Clientes:

Marketing: Dominar o mercado alvo; criar uma mensagem compatível com o mercado; identificar e gerir parceiros e canais.

Vendas: Criar e gerir uma força de vendas internacional; garantir a robustez dos seus contactos no cliente; ter visibilidade clara da procura actual e futura.

Suporte ao Cliente: Criar canais estruturados para ouvir o cliente; maximizar os proveitos dos clientes existentes; conhecer e melhorar os seus serviços e produtos.

2.Gestão de Projectos:

Planeamento: Suporte ao esforço de venda; garantir propostas de elevada qualidade; garantir a criação de planos de entrega.

Execução: Mecanismos para mobilização de recursos; criação de canais de comunicação; disseminação de objectivos e riscos.

Entrega: Monitorização e controlo de progresso; gestão de intervenientes; gestão, mitigação e comunicação de riscos.

3.Aconselhamento Financeiro:

Suporte à atracção de financiamento;

Aconselhamento M&A² sell-side.

4.Suporte ao planeamento estratégico:

Suporte ao planeamento para o crescimento de empresas;

Desenvolvimento de exit plans.

² M&A que em Inglês significa Mergers and acquisitions e em Português Fusões e Aquisições.

1.4 PRINCIPAIS CLIENTES

Critical Software³

A Critical Software foi criada em 1998, a partir dos bancos da Universidade de Coimbra, mais precisamente na incubadora de empresas do Instituto Pedro Nunes, por três jovens universitários (João Carreira, Gonçalo Quadros e Diamantino Costa).

O objecto da empresa prende-se ao desenvolvimento e integração de *software* e *hardware* para sistemas críticos e prestação de serviços de consultoria e auditoria na área das tecnologias da informação (TI) para as empresas, assim como no domínio dos bens e tecnologias industriais, aeroespaciais, militares e de telecomunicações.

A empresa iniciou rapidamente o seu processo de internacionalização e em dois anos atingiu os objectivos que tinha estruturado para um período de cinco anos. O primeiro cliente internacional a confiar nos produtos da empresa portuguesa foi a NASA.

Na opinião dos empreendedores a consolidação da empresa sustentou-se em factores como a qualidade do *software*, a inovação tecnológica e a visão global da empresa.

A Critical opera então em mercados exigentes à escala global. Posiciona-se no mercado da consultadoria de TI de valor acrescentado e de soluções de engenharia onde o *software* representa a componente chave.

A inovação é um dos pilares da empresa, que desde a sua fundação tem mantido um forte investimento em I&D. Deste investimento têm resultado a criação de novas tecnologias e produtos.

³ Informação recolhida no site www.criticalsoftware.com

ISA⁴

ISA – *Intelligent Sensing Anywhere*, S.A. é uma empresa global premiada e reconhecida internacionalmente, líder em Telemetria⁵ e Gestão Remota, líder em diferentes segmentos de mercado, exportando produtos, aplicações e soluções inovadoras reconhecidas e implementadas mundialmente nas áreas da electrónica, desenvolvimento de *software*, telemetria e controlo, aplicados ao Ambiente, Energia, *Oil & Gas*, Gestão Integrada de Edifícios e Saúde.

Fundada em 1990 como *spin-off* da Universidade de Coimbra, a ISA conta hoje com mais de 100 colaboradores, escritórios em França, Espanha, Alemanha, Irlanda e Brasil, está presente também através de agentes locais em diversos outros países por toda a Europa. O centro de I&D localiza-se em Portugal, onde cerca de metade da equipa da ISA se dedica permanentemente à inovação e ao desenvolvimento de produtos e soluções pioneiras.

A ISA criou uma linha de produtos inteiramente dedicada à eficiência energética e à telecontagem *multi-utility*. Esta inclui sensores, contadores e toda uma gama de dispositivos inovadores que estabelecem uma rede capaz de monitorizar à distância diversos parâmetros, tais como o consumo de água, gás, electricidade, a qualidade do ar, presença, entre muitas outras funcionalidades.

A informação é armazenada e disponibilizada ao utilizador, em tempo real, através de um qualquer computador, telemóvel, ou *display*⁶ dedicado. A versatilidade da solução *iMeter* desenvolvida pela ISA permite o controlo remoto de qualquer electrodoméstico em casa, de forma a promover a eficiência energética. Esta solução foi reconhecida várias vezes pelo carácter inovador do conceito e das tecnologias que incorpora.

⁴ Informação recolhida no site www.isa.pt

⁵ Tecnologia que permite a medição e comunicação de informações de interesse ao operador. A palavra é de origem Grega onde tele = remoto e metron = medida.

⁶ Dispositivo para a apresentação de informação.

EFACEC⁷

Com mais de 100 anos de história, o Grupo Efacec teve a sua origem na “Moderna”, empresa nascida em 1905.

Constituída em 1948, a Efacec, maior Grupo Eléctrico Nacional de capitais portugueses, tem cerca de 4800 colaboradores e um volume de encomendas que ultrapassou os 1000 milhões de euros, estando presente em mais de 65 países.

O portfólio de actividades da Efacec, está reorganizado em:

Energia:

- Transformadores
- Aparelhagem de Média e Alta Tensão
- Serviços de Energia

Engenharia e Serviços:

- Engenharia
- Automação
- Manutenção
- Ambiente
- Renováveis

Transporte e Logística

Sustenta uma abordagem cada vez mais integradora, satisfazendo as necessidades actuais do mercado e rentabilizando as várias valências do Grupo.

A aposta da Efacec no mercado Internacional, bem como um forte investimento na inovação e no desenvolvimento de base, fazem com que a Efacec tenha penetrado favoravelmente no mercado, posicionando-a na linha da frente da indústria portuguesa e nos mercados internacionais. Estes factores são a base para o crescimento e desenvolvimento sustentado do Grupo Efacec.

⁷ Informação recolhida no site www.efacec.pt.

VisionBox⁸

A VisionBox concentra a sua actividade em três áreas:

1. Soluções de gestão de vídeo digital inteligente & sistemas de gestão do perigo;
2. Soluções de identidade electrónica com base no registo *Live Biometric*⁹;
3. I&D em tecnologias de Visão Computacional para aplicações terrestres e aeroespaciais.

A equipa é formada por especialistas internacionais de elevada experiência e com patentes premiadas em vários sectores de TI. Provenientes de instituições internacionais de pesquisa, acumulam mais de 30 anos de experiência e reconhecida competência nas áreas de *Biometry, image processing, computer vision e Information Technologies*¹⁰.

A equipa comercial, com vasta experiência em marketing e vendas, tem sido responsável pelo desenvolvimento de eficientes canais de distribuição internacional.

1.5 EQUIPA DA VANTAGE POINT

Paulo Guedes: estratégias disruptivas, marketing, desenvolvimento de negócio, empreendedorismo, gestão de reestruturação e mudanças operacionais; *Soc. Importadora, Web Level, Finmeccanica, Critical Software, ISA*

Nuno Almeida: empreendedorismo, crescimento rápido, estratégia empresarial, desenvolvimento de negócio, mudança cultural; *Soporcel, Westinghouse, Finmeccanica, Critical Software*

Allan Wood: M&A, estratégia, desenvolvimento de negócio, gestão de relações em grandes organizações; *NCR, IBM, Oracle, Cognos, Critical Software*

⁸ Informação recolhida no site www.vision-box.com.

⁹ Informação biométrica imediata.

¹⁰ Processamento de imagem, biometria, visão computacional e tecnologias de informação.

John Gauterin: planeamento estratégico, recuperação de empresas, orçamentação e controlo de gestão, desenvolvimento de negócio; *Severn Trent, Telenet, NHS, Siemens, Finmeccanica*

Dulce Santos: *coaching* de executivos, gestão de recursos humanos, gestão de mudança e reestruturação, estruturas organizacionais e de comunicação; *Severn Trent, Telenet, NHS, Siemens, Finmeccanica*

João Belo: aconselhamento M&A, preparação de *start-ups* para atracção de financiamento, relações com investidores, avaliação; *Comseal, Critical Links, Integrity Capital, várias Startups (Seed/Fundraising)*

1.6 O ESTÁGIO: PRINCIPAIS ACTIVIDADES

1. Gestão de Eventos: Pesquisa de feiras e exposições onde se poderia enquadrar a participação da Vantage Point; identificação de eventos onde os expositores eram Pequenas e Médias Empresas de Base Tecnológica; calendarização de feiras e exposições; levantamento de todos os documentos necessários para a inscrição em eventos, e respectiva inscrição junto da organização.
 2. Material de Marketing: Como a Vantage Point nunca tinha marcado presença, enquanto expositora, em feiras e exposições, foi necessário elaborar conteúdos e comprar imagens para o material de Marketing; contacto com o designer de UK e consequentes discussões sobre orçamentos e designs; pesquisa de fornecedores de material gráfico, para produzir *roll-up's*, brochuras e posters; criação da identificação da Vantage Point no Instituto Pedro Nunes (identificação da sala, identificação de entrada e do correio).
 3. Participação em Eventos: três dias no Porto a representar a Vantage Point na 13^a Feira do Empreendedor organizada pela Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE); participação no jantar “Negócios à Mesa” com debate “Novo ciclo em Portugal. Que empresas no pós-crise?”, com a participação de Paulo Azevedo, presidente executivo da SONAE, e Carlos Martins, Chairman da Martifer.
-

4. Promoção da Vantage Point (Social Media): Elaboração de conteúdos e traduções para o site da empresa; criação e gestão de páginas de redes sociais.
5. Projecto CRM: Elaboração de uma lista com os principais fornecedores de CRM; pesquisa dos factores competitivos dos diferentes fornecedores de CRM; aplicação da *Blue Ocean Strategy*¹¹, para proceder à análise das ofertas estratégicas com maior potencial; comparação da oferta actual dos fornecedores de CRM relativamente a *Customer Service, Field Service, Internationalization, Industry Business Process Support, Architecture and Platform, Usability e Cost*¹²; recolha de informação para uma candidatura QREN¹³.
6. *Cold Calling*¹⁴: Elaboração de uma lista de contactos de Empresas de Base Tecnológica; criação de um *script*¹⁵ para ser usado nas chamadas; *Cold Calling* para apresentar programas de melhoria de desempenho de equipas de vendas fornecido pela Vantage Point; criação e consequente actualização de um *Call Log*¹⁶.
7. Pesquisa de Mercado: Pesquisa sobre o mercado nacional e internacional de *Water Coolers*¹⁷; pesquisa de possíveis clientes para a Activewhere¹⁸.
8. Estudo sobre a Gestão de Stocks em Farmácias: Identificação das informações necessárias a recolher junto das farmácias para implementar um sistema de gestão de stocks *Just-in-time*¹⁹.
9. Criação de *Templates: Template*²⁰ para registar despesas dos colaboradores da Vantage Point; *template* de “Planos de Acção” para ser utilizado pela cliente VisionBox.

¹¹ Estratégia que resulta da observação registada quanto a movimentos estratégicos de várias empresas posicionadas em indústrias ou sectores de actividade.

¹² Atendimento ao cliente, trabalho de campo, internacionalização, suporte aos processos de negócio da indústria, arquitectura e plataforma, e custo.

¹³ Quadro de Referência Estratégico Nacional.

¹⁴ Chamadas telefónicas realizadas a empresas.

¹⁵ Guião de conversação.

¹⁶ Registo de chamadas.

¹⁷ Dispensadores de água para escritórios.

¹⁸ Empresa cliente da Vantage Point.

¹⁹ É um princípio de gestão de stocks que se caracteriza pela manutenção de matérias-primas/produtos acabados em stock apenas em quantidade suficiente para manter o processo produtivo ou satisfazer a procura no momento.

²⁰ Modelo criado no Excel para registo de dados e que pode ser utilizado no futuro.

PARTE II
EXPERIÊNCIA CURRICULAR NA
VANTAGE POINT

PARTE II – CAPÍTULO 1
MARKETING RELACIONAL E O
CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT

1.1 O MARKETING RELACIONAL

O Marketing Relacional visa dotar a empresa da capacidade de tratar os seus clientes como indivíduos, desenvolvendo uma relação que se estende ao longo do tempo de forma contínua e personalizada, onde a medida da eficácia do marketing deixa de ser feita com base nas transacções efectuadas num determinado período, passando a basear-se no valor que o cliente representa ao longo do seu ciclo de vida.

O primeiro autor a utilizar a expressão de *Relationship Marketing* foi Leonard Berry em 1983. Berry definiu o conceito de Marketing Relacional como sendo todas as actividades de Marketing levadas a cabo por uma empresa para estabelecer, desenvolver e sobretudo manter relações com os clientes (Berry, 1993). Berry defendia também que a atracção de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermédio no processo de Marketing, sendo que a solidificação dos relacionamentos e a transformação de clientes indiferentes em clientes leais é que deveria ser considerado Marketing.

Dwyer e Schurr (1987 – citados em Buttle, 1996) descrevem Marketing Relacional como tendo uma duração mais longa que o Marketing de transacção, reflectindo-se num processo contínuo. Seth (1994 - citado em Buttle, 1996) caracteriza o Marketing Relacional como sendo o “entendimento, explicação e gestão de uma relação comercial contínua entre clientes e fornecedores”.

A principal característica que distingue o Marketing Relacional do Marketing Tradicional é o facto de se focar nos clientes já existentes (quota de cliente) e não na conquista de novos clientes (quota de mercado).

O Marketing Relacional aborda o mercado centrando-se no cliente. A empresa foca-se num cliente de cada vez e tenta satisfazer o maior número de necessidades deste (Lindon et al, 2004). Esta forma de actuar vai ao encontro de um pressuposto do Marketing Relacional – a aquisição de um novo cliente pode custar até 5 vezes mais que a retenção de um cliente já existente.

1.2 OS BENEFÍCIOS DO MARKETING RELACIONAL

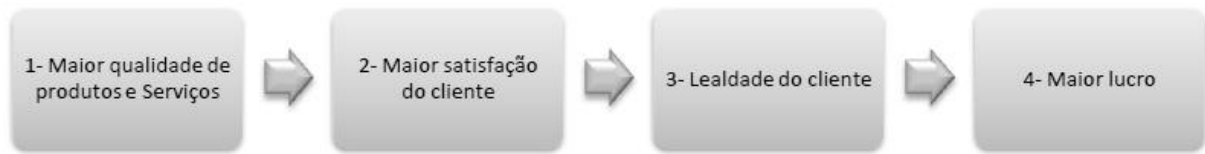


Figura 1 - Benefícios do Marketing Relacional (Fonte: Berry, 1995)

Quanto maior a qualidade dos produtos/serviços, maior a satisfação do cliente, lealdade do cliente e maior o lucro.

- **Para a Empresa:**

Relacionar-se com clientes de forma individual, permite conhecer cada um dos clientes, identificar as suas necessidades e tratá-lo de forma personalizada. Os clientes são diferentes, e ignorar as diferenças não faz com que os clientes se tornem todos iguais.

Quando a empresa consegue captar informações sobre as exigências e necessidades dos clientes, pode oferecer produtos e serviços com maior qualidade, e que vão de encontro aos gostos e necessidades destes. Isto leva a maior satisfação e, conseqüentemente à sua maior lealdade com a empresa. Com a implementação de uma estratégia de Marketing Relacional, o resultado será uma maior margem de lucro.

O aumento do lucro poderá estar relacionado com outros factores que resultam da criação de uma relação de lealdade do cliente, ou seja, o aumento do lucro não se deve só ao aumento das receitas à medida que o tempo vai decorrendo, mas também devido à redução dos custos de atracção de novos clientes.

- **Para o Cliente:**

Os principais benefícios do Marketing Relacional para os clientes são: produtos/serviços personalizados e adaptados aos seus gostos e necessidades; redução do risco de compra, pois este já conhece o fornecedor; aumento de bem-estar e auto-estima quando recebe um produto/serviço personalizado.

1.3 A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

A satisfação dos clientes é um conceito central do pensamento e prática de marketing, já que este enfatiza a satisfação das necessidades do cliente como forma das empresas alcançarem os seus objectivos.

Para Oliver (1997), a importância do estudo da satisfação do cliente pode ser analisada ao nível do cliente, da empresa, da indústria e da sociedade. Para o cliente, a satisfação em si é um estado final resultante do consumo desejado. Na perspectiva da empresa, a satisfação é importante devido ao efeito passa-palavra e à acção controlada das várias organizações de defesa do consumidor. Em termos de indústria, a importância da satisfação revela-se ao nível da preferência dos consumidores. Por fim, numa perspectiva de sociedade, diversas investigações realizadas no âmbito da qualidade de vida, sugerem que os membros da sociedade mais satisfeitos obtêm melhores resultados na vida, sejam eles em termos de saúde, ajustamento social ou mental ou até mesmo em termos de finanças.

Para Fornell (1992) a satisfação dos clientes faz parte da estratégia defensiva das empresas como se pode observar na Figura 2.

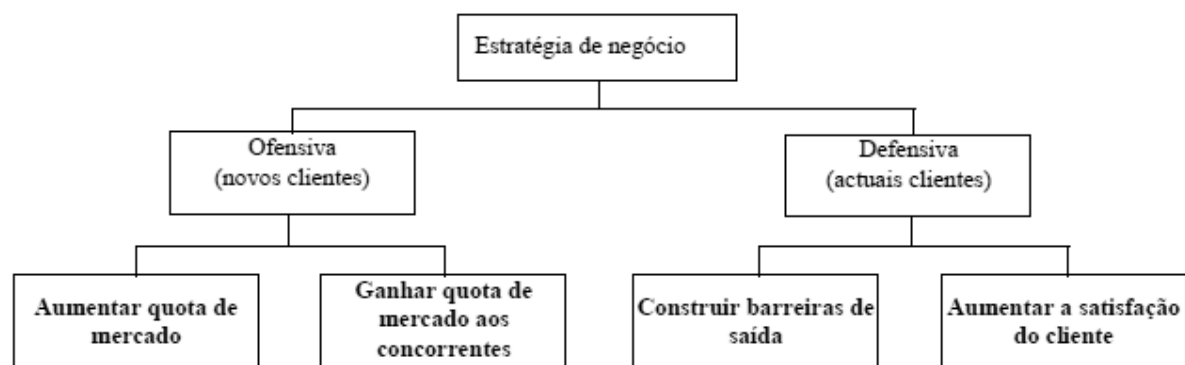


Figura 2 - Estratégias de negócio (Fonte: Fornell, 1992)

Para este investigador, o passa-palavra positivo resultante dos elevados níveis de satisfação do cliente, terá um efeito positivo na quota de mercado. Contudo, ganhos na quota de mercado que impliquem um aumento de heterogeneidade na base de clientes e não sejam acompanhados com um aumento dos recursos necessários para servir um maior número de clientes, poderá conduzir a problemas com a insatisfação do cliente. As barreiras de saída tornam “custoso”

ao cliente a mudança de fornecedor, enquanto a satisfação do cliente, torna “custoso” aos concorrentes roubar clientes de outras empresas.

A satisfação dos clientes resulta de uma comparação entre aquilo que era esperado e o que foi recebido. Segundo Oliver (1980), a satisfação aparece como variável mediadora das mudanças dos componentes da atitude antes e depois da exposição, ou seja, os níveis de conhecimento detidos antes da exposição ao produto, servem como um nível de adaptação do consumidor. A comparação entre o nível de adaptação e o desempenho actual do produto, determina o modo como as avaliações seguintes se irão desviar do nível de adaptação.

1.4 IMPLEMENTAÇÃO DO MARKETING RELACIONAL

Conhecer cada um dos clientes, os seus hábitos e necessidades, é impossível fazê-lo sem o auxílio das tecnologias da informação, dado o elevado número de clientes das organizações. Hoje em dia, estas tecnologias são acessíveis para a maioria das empresas, pois o custo da tecnologia de processamento de dados baixou de forma significativa.

Quando iniciamos uma cultura de Marketing Relacional na organização, devemos começar por melhorar o relacionamento com os clientes de maior valor e de maior potencial. À medida que a cultura vai sendo assimilada pela empresa e os resultados vão surgindo, avança-se lentamente e gradualmente até chegar ao ponto onde não é possível justificar o investimento em novas iniciativas de Marketing Relacional.

1.5 O CRM COMO SUPORTE DO NEGÓCIO

Graças à tecnologia digital de informação e à *World Wide Web* é possível ressuscitar estratégias utilizadas pelos nossos antepassados. Em vez de vendermos para mercados, vendemos para os clientes. Em vez de procurarmos maior quota de mercado, procuramos maior participação no cliente. E em vez de oferecermos descontos para aumentar as receitas, criamos vínculos mais fortes com os clientes, desenvolvemos a fidelidade dos mais valiosos e aumentamos assim os lucros.

Os Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação (SI/TI), não constituem garantia de atingir as melhorias desejadas, necessitando de ser incorporados, em conjunto com outros factores (novos processos, mudanças estruturais, novas capacidades, formação, etc.) para poderem produzir na sua plenitude, o potencial de vantagens que lhes está associado.

Talvinen (1995) refere os SI/TI como base para uma nova aproximação ao marketing, e alerta os gestores para a necessidade de estarem atentos às oportunidades de inovação, disponibilizadas pelos SI/TI.

Child *et al* (1995) refere que os responsáveis de marketing podem agora obter todo o tipo de informação sobre os seus clientes, graças às facilidades proporcionadas pelos SI/TI que tornam fácil navegar nos dados, de inúmeras formas, para criar opções para o marketing.

As Tecnologias de Informação constituem um elemento fundamental na implementação de uma solução de CRM, mas não garantem, por si só, o sucesso da mesma.

Zikmund *et al* (2003) afirma que muitas organizações descobriram que é um erro pensar em CRM exclusivamente em termos tecnológicos.

Peppard (2000) refere que a estratégia da organização deve incorporar as oportunidades propiciadas pela tecnologia, assistindo-se a uma convergência entre as duas.

Tourniaire (2003) alerta para a impossibilidade de dissociar a adopção de uma solução tecnológica de CRM sem considerar a envolvente de negócio e os processos em que a mesma se vai inserir.

1.6 O CRM

O CRM é adoptado cada vez mais como elemento chave da estratégia empresarial, dado que os novos pensamentos de marketing reconheceram as limitações dos métodos tradicionais e o potencial de uma estratégia centrada no cliente.

CRM é um programa informático que permite a captura, o processamento, a análise e distribuição de dados. O *Software* normalmente inclui os módulos de automatização de vendas, gestão de vendas, telemarketing, serviço de atendimento e suporte ao cliente, automatização de marketing, ferramentas de gestão, Web e comércio electrónico, possibilitando desta forma traçar estratégias de negócio voltadas para o entendimento e antecipação das necessidades dos consumidores actuais e potenciais de uma empresa de uma forma integrada (Liggyeri, 2007).

A adopção de um CRM é um processo que deve ser bem planeado e deve envolver toda a administração bem como todos os departamentos da empresa, pois a implementação deve ser transversal.

Peppers e Rogers (2000) afirmaram que, de acordo com o grau de profundidade com que a empresa implementa o CRM, existem 3 classificações distintas: o colaborativo, o operacional e o analítico.

O CRM operacional refere-se à automatização de processos de negócio que envolvem pontos de contacto de *front Office* com o cliente (automatização da força de vendas, a automatização de canais de vendas, a automatização dos sistemas de comércio electrónico e dos call-centers).

O CRM colaborativo permite a automatização e a integração entre todos os canais de contacto do cliente com a empresa.

O CRM analítico permite identificar, analisar e interpretar os diferentes tipos de clientes determinando qual a estratégia que deverá ser seguida para atender as diferentes necessidades dos grupos de clientes identificados.

1.7 BENEFÍCIOS DO CRM

Segundo o relatório da *Business Software* (2011) sobre os 40 maiores vendedores de CRM, existem cinco principais benefícios na implementação desta ferramenta. Os benefícios em questão são:

- Aumento da produtividade – a solução CRM pode facilitar e automatizar as tarefas de *pricing*²¹, de processamento de encomendas, entre outras tarefas administrativas, deixando tempo livre para os vendedores concentrarem os seus esforços nas actividades que possuem impacto directo na receita e nos lucros;
- Redução de custos – Com o CRM é possível obter melhoria na taxa de retenção de cliente, o que traduz uma grande vantagem, pois angariar novos clientes é mais dispendioso;
- Reforço da comunicação – Os sistemas de CRM ajudam a fechar o ciclo da comunicação entre a força de vendas, a gestão de vendas e as equipas de serviço de apoio ao cliente;
- Relacionamento forte e intenso com clientes – As soluções de CRM fornecem ferramentas analíticas, interactivas que conferem à força de vendas informações importantes, rigorosas e atempadas sobre os interesses e as necessidades dos clientes.
- Acesso às *Best Practices*²² – Com o CRM, a empresa pode identificar as actividades que têm maior probabilidade de sucesso nas vendas, e usar esse conhecimento para implementar e partilhar as *Best Practices* em todos os seus recursos humanos.

²¹ Processo de implementação de preços.

²² Práticas que obtêm sucesso.

1.8 COMO APLICAR O CONCEITO DE CRM NA EMPRESA

1º Passo – Perceber os factores-chave para o sucesso

São seis os elementos que devem estar presentes para que a implementação de um projecto de CRM tenha sucesso:

- Conseguir o empenho de todos: a implementação de um processo deste tipo numa organização implica alterações profundas na empresa. Estas alterações levam, frequentemente, a reacções de resistência. Assim, é essencial que a gestão de topo da empresa se envolva no projecto e não se canse de transmitir as vantagens que todos vão sentir quando o sistema estiver a funcionar. Deve-se definir um líder do projecto, que será responsável pela implementação e realização da mudança.
 - Montar uma equipa com competência alargada: além do líder do projecto, deverá existir uma equipa responsável por passar a mensagem dentro da organização. Estas pessoas devem: estar motivadas para a mudança e conscientes dos benefícios que esta vai trazer para a organização; ter capacidade para explicar e motivar os outros colaboradores; ter conhecimento do negócio, das novas tecnologias de informação e das plataformas técnicas de suporte à solução; possuir espírito crítico para questionar os processos propostos.
 - Centrar-se nos processos e não na tecnologia: é preciso ter presente que a tecnologia, por melhor e mais sofisticada que seja, não é senão um meio para se chegar a um fim (o relacionamento com os clientes e a obtenção da sua lealdade). A tecnologia irá somente acelerar ou facilitar a implementação dos processos delineados.
 - Compreender a tecnologia: ainda que não seja obrigatório saber ao pormenor as características técnicas da tecnologia de suporte ao CRM, é importante compreender a arquitectura global da tecnologia. Só compreendendo as várias soluções tecnológicas é que se pode avaliar a sua utilidade.
 - Avançar gradualmente: implementar uma solução deste tipo representa quase sempre uma revolução na empresa. Por isso, fazê-lo de repente não é
-

a melhor solução, e pode até trazer mais problemas do que os que eventualmente resolve. Uma estratégia de implementação passo a passo dará mais frutos.

- Permitir a evolução: uma característica muito importante da implementação de um projecto CRM numa organização é que nunca está terminada. A solução encontrada deve ser melhorada regularmente e integrar-se perfeitamente nos processos, valores e filosofia da empresa. Assim, é importante introduzir um certo grau de flexibilidade no sistema.

2º Passo – Definir o tipo de relação com os clientes

Antes de se escolher a metodologia que se pretende é essencial responder à seguinte questão: como é que a empresa pretende relacionar-se com os clientes, actuais e futuros? Para responder a esta questão é necessário ter em mente a estratégia da empresa de médio e longo prazo e é preciso conhecer bem os clientes. Em termos gerais, podem-se definir uma série de relacionamentos com os clientes, acentuando o que eles mais valorizam: relação baseada no preço, no produto, na necessidade e no valor.

3º Passo – Seleccionar a melhor solução de informação

Chegados a esta etapa, é preciso escolher o sistema mais apropriado. Será útil estabelecer um caderno de requisitos que resume e estrutura tudo o que foi decidido anteriormente, nomeadamente: o tipo de relacionamento que se pretende com os clientes; as potencialidades do sistema; o grau de compatibilidade com o sistema actual. Este documento serve de base para a escolha da solução. Por isso, é indispensável que identifique os critérios que validam, ou não, as várias características das diferentes opções. Outro factor importante a ter em conta na altura da escolha é o grau de integração que permite entre todos os departamentos da empresa. O elemento-chave de um CRM é a integração de informações que este permite, por isso, a estrutura informática tem que estar preparada para o armazenamento, consulta e circulação de informações vitais. O apoio de técnicos ou consultores especializados pode ser uma grande ajuda nesta altura do processo.

4º Passo – Implementar o CRM

A implementação é a fase final do processo. Apesar de todos os cuidados anteriores, esta fase pode ser morosa já que é necessário que, por um lado, todas as informações sejam integradas e, por outro, que todos os colaboradores aprendam a trabalhar segundo uma nova lógica, a da partilha de informação. Uma solução CRM, para ser eficaz, tem que integrar as informações recolhidas pelas várias ferramentas à disposição das empresas actuais (*Mailings*, catálogos, *call centers*, terminais de ponto de venda e comércio electrónico).

A implementação pode dividir-se em grandes fases:

- Instalação do *software*: introdução do *software standard*; desenho do produto para resolver as necessidades concretas da empresa; carregamento de dados; definição de acessos;
- Acções de teste;
- Elaboração de um relatório sobre as acções de teste;
- Acções de formação: para o técnico de informática que ficará responsável pela manutenção do *software*; para todos os utilizadores finais;
- Utilização propriamente dita por parte de todos: o período de habituação pode ser relativamente longo;
- Controlo e tomada de acções correctivas.

1.9 MÓDULOS DE UMA SOLUÇÃO DE CRM

De acordo com Tourniaire (2003), os módulos aplicativos que podem constituir uma solução CRM são:

Sales Force Automation (SFA), referido em conjunto com *Support Tracking*, como os dois catalisadores do campo do CRM. Este módulo faz o acompanhamento de prospectos, contactos e actividades, permitindo aos gestores acompanhar as oportunidades ao longo dos ciclos de negócio, prever resultados e identificar problemas. Necessita de suportar utilizadores móveis e desligados da rede, que descarregam informação para os seus PC`s/PDA, que actualizam enquanto estão

fora do escritório. Esta necessidade exige mecanismos robustos de sincronização para manutenção da consistência dos dados.

Telemarketing and Telesales Tracking, considerados por vezes como parte do SFA. Estas ferramentas tendem a apresentar diferenças significativas. Os seus utilizadores operam num ambiente mais estruturado, recorrendo muitas vezes a *scripts* que suportam o seu discurso e não necessitam de mobilidade. Um componente essencial é o CTI (*Computer Telephony Integration*), que permite a partilha de informação e automatização de acções entre o sistema telefónico e a aplicação de CRM.

Product Configuration, trata-se de um módulo que ajuda os utilizadores a personalizar produtos complexos, de acordo com os seus requisitos específicos. Este módulo era usado sem a presença do utilizador, mas a internet e o comércio electrónico alteraram recentemente a situação, possibilitando que a configuração do produto esteja disponível on-line para utilização pelo cliente.

Marketing Automation, apoia no planeamento, execução, gestão e avaliação de campanhas de marketing. Dependendo da sofisticação da ferramenta, as campanhas podem ser aplicadas em diversos canais.

Support-Tracking, permite manter e controlar o histórico de interacções de suporte com os clientes, incluindo a atribuição de tarefas a um fluxo de resolução, controlo das actividades, na realização de suporte e controlo dos níveis de serviço a satisfazer.

Field service, pretende apoiar equipas de serviços que se encontram a realizar o seu trabalho nos clientes. Suporta utilizadores móveis, de forma semelhante ao SFA, mas focando-se em informações distintas sobre o cliente.

Knowledge Base, permite a criação e manutenção de documentos com informação relevante sobre clientes, problema típicos, alertas e outros conhecimentos relevantes para a empresa, que poderão ser expostos aos utilizadores, através de navegação em estruturas de informação, ou através de mecanismos de pesquisa.

Customer Portal, permite o acesso dos próprios clientes ao sistema de CRM através da Internet. Pode disponibilizar informação sobre os pedidos de suporte efectuados pelo cliente, disponibilizando informação útil para partir do conhecimento existente, permitindo a auto-configuração de produtos, facilitando o acesso à comunicação com um especialista através de chat, etc. Uma atenção crescente que tem vindo a desenvolver-se relativamente ao portal do cliente, dada a crescente utilização da Internet pelos clientes, como forma de interacção com a empresa.

Analytics, permite analisar as actividades do cliente e as acções que lhe são dirigidas, identificando padrões que possam ser utilizados pela empresa para melhorar o seu desempenho. A importância deste módulo tem ganho um reconhecimento crescente, sendo essencial para o sucesso na utilização do mesmo, a existência de dados com a qualidade necessária.

1.10 CRM OPERACIONAL, ANALÍTICO E COLABORATIVO

A arquitectura típica de uma solução de CRM é constituída por três áreas: operacional, colaborativo e analítico.

Do lado operacional, há que recolher, integrar e guardar os dados recolhidos a partir de todos os pontos de contacto. Há que manter os dados actuais que suportam as aplicações operacionais como, correio electrónico, *direct mail*, telemarketing, serviço ao cliente. Posteriormente estes dados passam para a *data warehouse*²³. O CRM operacional, além de todos os sistemas já citados, deve contemplar a integração do *back Office* e do *mobile Office*.

Do lado analítico, uma *data warehouse* mantém o histórico dos dados e suporta aplicações genéricas como, *reporting*, *olap*²⁴, *data mining*²⁵ e aplicações específicas como, gestão de campanhas, *profiling*, *scoring*.

O CRM colaborativo engloba todos os pontos de contacto com o cliente, onde ocorre a interacção entre ele e a empresa. Os vários canais de contacto devem estar

²³ Em português, armazém de dados, é um sistema de computação utilizado para armazenar informações relativas às actividades de uma organização.

²⁴ Ou Online Analytical Processing é a capacidade de manipular e analisar um grande volume de dados sob múltiplas perspectivas.

²⁵ Processo de descoberta de padrões em grandes quantidades de dados.

preparados para não só permitir essa interacção, como também, garantir o fluxo adequado dos dados resultantes dela para o resto da organização.

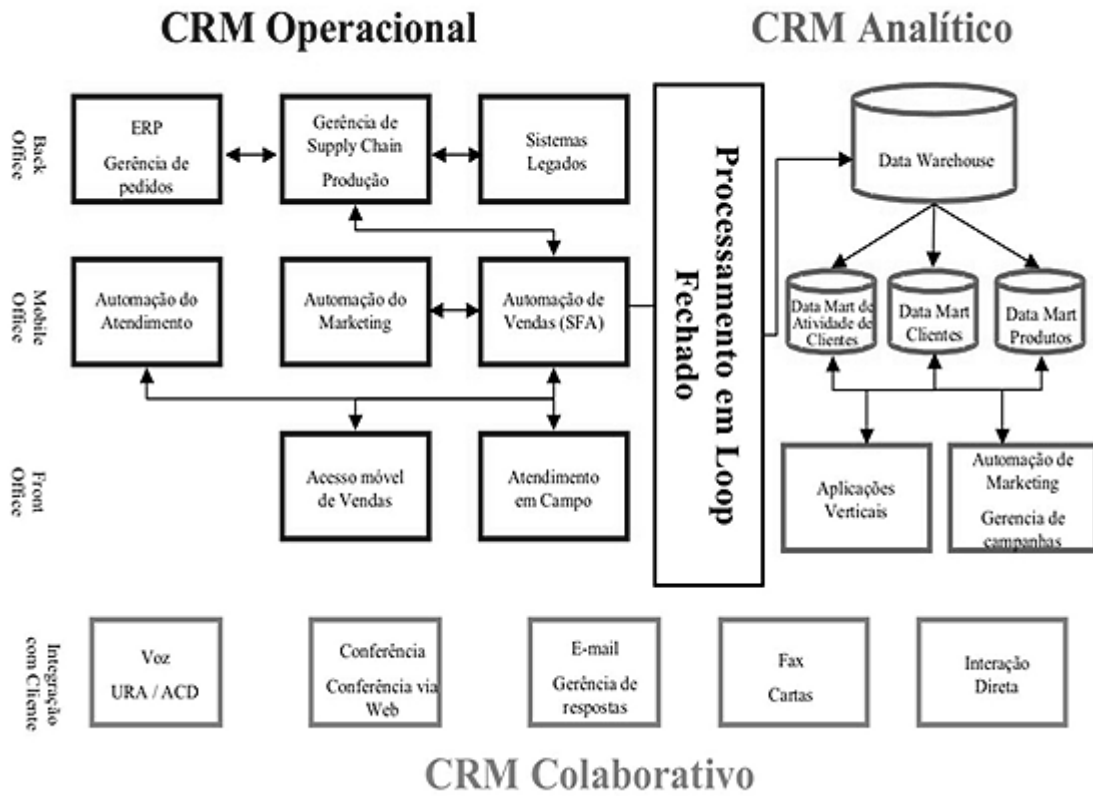


Figura 3 - Arquitectura do CRM (Fonte: http://analgesi.co.cc/html/figura/39066_1a.gif)

PARTE II – CAPÍTULO 2
EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA:
A NECESSIDADE DE IMPLEMENTAR O
CRM

2.1 DEFINIÇÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

A definição proposta pela OTA (*Office of Technology Assesment*) para Empresas de Base Tecnológica é a seguinte: empresas comprometidas com o projecto, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos, com aplicação sistemática do conhecimento técnico-científico. Estas empresas utilizam tecnologias inovadoras, têm uma elevada proporção de gastos com I&D, empregam em grande percentagem pessoal técnico-científico e engenheiros, e servem mercados específicos.

2.2 A GESTÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

As Empresas de Base Tecnológica empregam em grande percentagem pessoal técnico e engenheiros. Estas empresas encontram sérios problemas porque a sua equipa é composta por colaboradores sem formação para ocupar cargos de gestão.

Para Silva (1995), profissionais que trabalham eficazmente em laboratórios, não fazem o mesmo no escritório, mas a verdade é que a nomeação de um engenheiro para um cargo de gestão é quase sempre uma realidade em EBTs.

A implementação de um CRM, pode ajudar os elementos que ocupam cargos de gestão, pois o *software* inclui módulos de automatização de vendas, gestão de vendas, automatização das campanhas de marketing, telemarketing, serviço de atendimento e suporte ao cliente e ferramentas de gestão, possibilitando a forma de desenhar estratégias de negócio.

2.3 INOVAÇÃO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

É importante desenvolver iniciativas que estimulem o empreendedorismo e a inovação. Estes são os motores da competitividade, do crescimento económico, potenciando a criação de postos de trabalho e o desenvolvimento de uma região e de um país. Assim, um país que pretende ter crescimento económico e, paralelamente, ser moderno e dinâmico necessita de uma elevada taxa de criação de empresas de base tecnológica, para aproveitar as novas oportunidades que surgem no mercado da inovação.

Nos dias de hoje, em que vivemos na era da informação e comunicação, o conceito de inovação surge associado ao aparecimento de novas tecnologias e ao desenvolvimento/criação de empresas de base tecnológica. De acordo com Maria Silva (Manual de Apoio à Dinamização de Empresas de Base Tecnológica), existem alguns mitos associados ao conceito de inovação, nomeadamente:

- Inovar é inventar
 Inovação não é necessariamente invenção. Inovação consiste em criar ou introduzir algo de novo na empresa ou no mercado.
- Inovar é uma função técnica do departamento de I&D
 Inovação não é somente uma função técnica do departamento de I&D. A inovação consiste num processo não linear, evolucionário, complexo e interactivo de aprendizagem e de relacionamentos entre a empresa e o seu meio envolvente.
- Inovar corresponde a um avanço de conhecimento científico
 Inovação não corresponde necessariamente a um avanço de conhecimento científico. Inovação consiste em pôr em prática novas ideias na organização, sob forma de produtos, processos e soluções de problemas.
- Inovar é um privilégio das grandes empresas
 Inovar não é somente um privilégio das grandes empresas. As pequenas e médias empresas (PME`s) também são muito inovadoras. Ainda assim, as grandes empresas caracterizam-se como auto-suficientes e com recursos humanos e financeiros que lhes permitem conceber e desenvolver processos de inovação. No entanto, verifica-se que as PME`s são mais flexíveis e mais aptas a adoptar a inovação e a empreender novas iniciativas.

O conceito inovação não se restringe somente a estas dimensões, mas remete para uma abrangência que ultrapassa largamente a fronteira da tecnologia material e da I&D. A inovação pode ser vista atendendo a 3 ópticas: inovação como processo, inovação como atitude, e inovação como resultado do processo (Silva, 2003).

Um esquema simplificado das áreas em que a inovação contribui para a competitividade das empresas pode ser representado da seguinte forma:

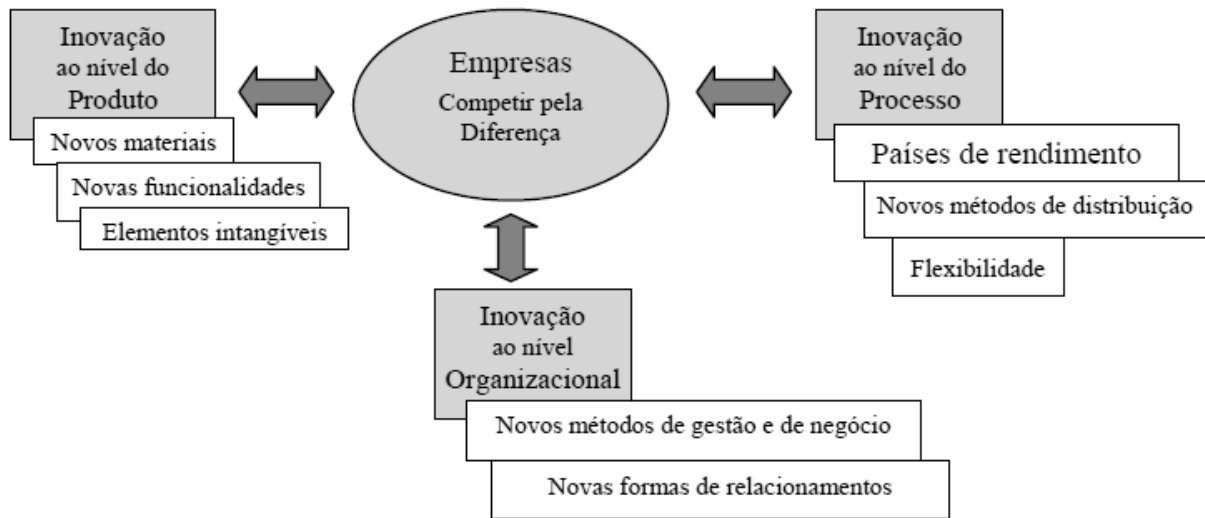


Figura 4 - Áreas de Inovação (Fonte: Silva, 2003)

A inovação do produto consiste na introdução de funcionalidades radicalmente novas, na utilização de novos materiais ou de novos produtos intermédios, ou ainda na introdução de elementos intangíveis no produto, designadamente através do design, da moda, da marca, para além de outras introduções específicas inerentes ao sector de actividade da empresa.

A inovação dos processos diz respeito à forma como os produtos e processos são fabricados. A inovação nos processos consiste na adopção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados, incluindo novos métodos de distribuição de produtos. Estes métodos podem envolver alterações no equipamento, na organização da produção, ou uma combinação destas mudanças e podem resultar da aplicação de novos conhecimentos.

A inovação organizacional consiste na introdução de novas práticas de gestão, novos processos administrativos, e no desenvolvimento de cooperação com outras empresas ou estruturas de competência técnica.

2.3.1 FONTES DE OPORTUNIDADE DE INOVAÇÃO

Inovar de forma sistemática implica estar atento a sete fontes de oportunidades de inovação (Drucker, 1986), nomeadamente:

- O inesperado;
- A incongruência;
- Necessidade de criar algo de novo;
- Acompanhar as mudanças da estrutura da indústria e do mercado;
- Alterações dos factores demográficos;
- As mudanças de percepção dos consumidores;
- Emergência de um novo conhecimento.

2.3.2 BARREIRAS À INOVAÇÃO

As principais barreiras à inovação são:

- Custos demasiado elevados;
- Falta de financiamento;
- Falta de pessoal qualificado;
- Riscos elevados;
- Clientes pouco receptivos;
- Falta de informação sobre tecnologia;
- Falta de informação sobre os mercados;
- O mercado: O êxito de um negócio reside na identificação de uma boa oportunidade de mercado, baseada numa necessidade manifestada ou latente;
- A mentalidade: Difícil na inovação não é encontrar novas ideias mas sim combater as antigas.

2.4 FACTORES QUE INFLUENCIAM O SUCESSO DAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

1. Características gerais dos empreendedores: Herança familiar empreendedora; alto nível educacional; jovem (média de idades de 32 anos);
-

- experiência profissional mais direccionada para o desenvolvimento do que para a pesquisa; elevado nível de ambição pessoal;
2. Factores relacionados com a criação, organização e gestão da empresa: As empresas de sucesso, geralmente, são criadas por equipas de duas a cinco pessoas; no período de criação, contratam pessoas com competências na área da gestão, e a gestão de recursos humanos é vista como o item fundamental;
 3. Além dos factores relacionados com o empreendedor e com a empresa, outros muito importantes para o sucesso das empresas de base tecnológica são os factores culturais e socioeconómicos.

2.5 OS DESAFIOS DO MARKETING EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA (SANTOS, 1987)

1. Introdução dos produtos no mercado: A excessiva atenção das empresas de base tecnológica no desenvolvimento do produto leva a negligenciar um dos aspectos mais importantes do crescimento do negócio: a Distribuição. O problema é identificar os canais de distribuição adequados;
 2. Falta de conhecimentos de Gestão: a maioria das empresas de base tecnológica são constituídas por profissionais altamente especializados e ligados a actividades de investigação e desenvolvimento e não têm conhecimentos nas áreas de finanças, produção, comercialização, legislação, entre outras. Esta falta de conhecimento dificulta o relacionamento com o mercado, pois a linguagem do seu dia-a-dia é diferente da do mundo empresarial;
 3. Desconhecimento do público-alvo: os produtos tecnológicos são, normalmente, criados a partir de uma ideia concebida em laboratório, e não a partir de uma necessidade identificada junto do mercado. Assim sendo, os proprietários das empresas de base tecnológica têm dificuldades em identificar claramente o perfil dos seus clientes e, conseqüentemente, a estratégia a implementar para os abordar;
 4. Desconhecimento do potencial de mercado: com a ausência de pesquisas de mercado, as empresas de base tecnológica não conseguem identificar o seu, o que dificulta a tarefa de mobilizar recursos produtivos para atendê-lo.
-

2.6 PESQUISA SOBRE FORNECEDORES DE CRM

2.6.1 FORNECEDORES DE SOLUÇÕES CRM

Os 19 líderes de soluções CRM estudados são: CDC Software, Chordiant Software, FrontRage Solutions, Maximizer Software, Microsoft, NetSuite, Oracle CRM On Demand, Oracle E-Business Suite (EBS) CRM, Oracle PeopleSoft Enterprise CRM, Oracle Siebel CRM, Pegasystems, RightNow Technologies, Sage SalesLogix, Sage CRM, salesforce.com, SAP CRM, SAP Business All-in-One, SugarCRM e Sword Ciboodle.

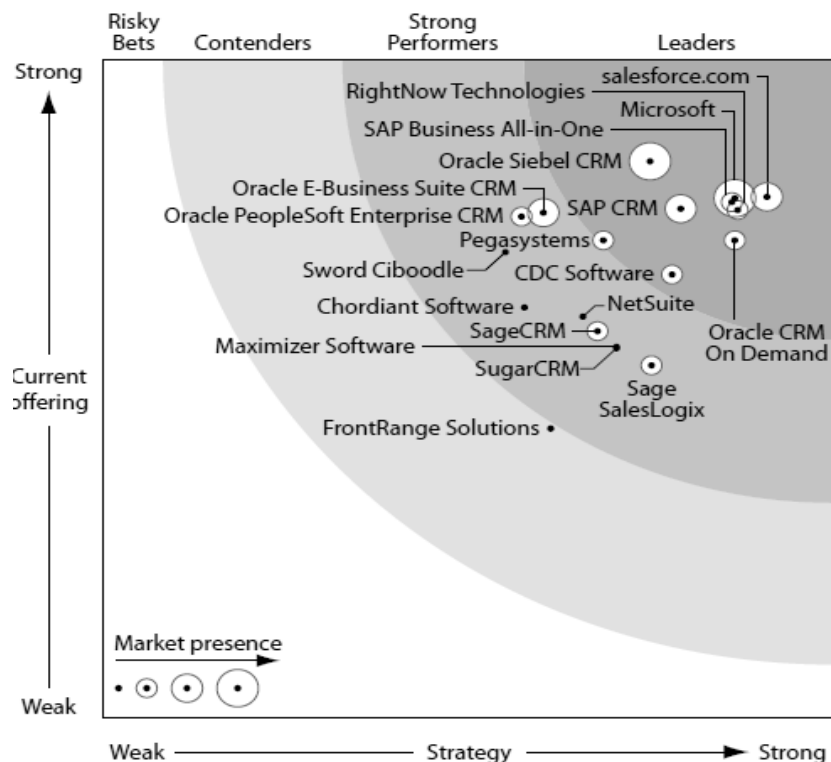


Figura 5 - As quotas de mercado dos diferentes fornecedores de CRM (Fonte: Forrester Research, 2010)

CDC Software, Microsoft, Oracle CRM On Demand, RightNow, salesforce.com e SAP Business All-in-One são soluções que oferecem flexibilidade e rapidez na implementação do *software*.

Oracle Siebel CRM, Pegasystems e SAP CRM oferecem funções eficazes no que respeita ao atendimento ao cliente e à gestão dos processos de negócios (*Business Process Management – BPM*).

Oracle E-Business Suite CRM, Oracle PeopleSoft Enterprise CRM e SageCRM são soluções que oferecem forte integração com sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*).

Chordiant Software e Sword Ciboodle têm bom desempenho em *Business Process Management*.

Maximizer Software, NetSuite, Sage SalesLogix, SugarCRM fornecem recursos essenciais por preços mais baixos.

FrontRage Solutions oferece uma solução para atender as necessidades básicas do serviço ao cliente.

2.6.2 PRINCIPAIS TENDÊNCIAS NO CENÁRIO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

As soluções de atendimento ao cliente estão a evoluir para satisfazer um conjunto complexo de requisitos de negócio, resultando em novos recursos, aplicações, modelos de entrega e opções de integração. Para fazer apostas na tecnologia de forma inteligente, deve-se compreender as principais tendências no cenário de atendimento ao cliente, nomeadamente:

- O serviço ao cliente com suportes em tempo real;
 - A importância do *Self-Service Knowledge Management* aumenta;
 - Integração do CTI (*Computer Telephony Integration*) é cada vez mais importante;
 - Aumenta a importância da Web 2.0 (ferramentas de comunicação), que permite um fluxo livre de opiniões e ideias – *company-to-customer*, *customer-to-company* e *customer-to-customer*;
 - O interesse em soluções móveis é muito elevado, visto que os homens de campo, muitas vezes, não têm as informações necessárias para servir e vender aos clientes de forma eficaz quando se encontram fora do escritório.
-

2.6.3 AVALIAÇÃO DAS SOLUÇÕES CRM

	CDC Software	Chordiant Software	FrontRange Solutions	Maximizer Software	Microsoft	NetSuite	Oracle CRM On Demand	Oracle E-Business Suite CRM	Oracle PeopleSoft Enterprise CRM	Oracle Siebel CRM	Pegasystems	RightNow Technologies	Sage SalesLogix	SageCRM	Salesforce.com	SAP Business All-In-On	SAP CRM	SugarCRM	Sword Ciboodle
CURRENT OFFERING	3,37	3,12	2,20	2,82	3,95	3,05	3,63	3,84	3,81	4,23	3,63	3,86	2,68	2,94	3,96	3,92	3,87	2,81	3,54
Customer service	2,76	3,51	1,78	2,27	3,47	2,45	3,10	3,90	3,77	4,28	4,16	4,47	2,11	2,22	3,91	3,44	3,44	1,74	3,86
Field service	1,43	0,10	0,60	1,47	2,90	2,07	1,53	4,52	2,89	4,54	0,15	0,27	0,72	1,85	2,72	4,01	4,07	0,67	1,76
Internationalization	4,34	2,69	2,03	3,00	5,00	4,01	4,01	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	3,35	3,34	4,01	4,34	5,00	4,34	3,35
Industry business process support	3,50	4,00	2,00	2,50	3,00	3,25	3,50	4,00	4,25	5,00	3,00	4,50	2,25	2,00	3,75	4,25	4,25	1,50	3,75
Architecture and platform	3,86	3,89	2,95	2,93	4,14	3,38	4,48	3,85	4,16	4,78	4,77	4,18	3,07	3,37	4,17	4,62	4,60	3,65	4,56
Usability	4,13	3,57	2,87	4,20	4,93	3,97	4,54	3,60	4,37	4,33	3,66	3,94	3,75	4,33	4,87	4,23	4,37	3,90	3,73
Cost	4,50	2,95	3,40	3,80	4,35	3,15	4,60	2,40	2,40	2,00	2,75	3,55	4,00	3,90	3,80	3,40	2,00	4,90	2,45

Figura 6 - Avaliação dos fornecedores de CRM (Fonte: Adaptação da Forrester Research, 2010)

Esta tabela apresenta as avaliações feitas pela Forrester Research aos diferentes fornecedores de CRM, relativamente a *customer service*, *field service*, *internationalization*, *industry business process support*, *architecture and platform*, *usability* e *cost*. Todos os pontos são avaliados numa escala de 0 (fraco) a 5 (forte).

Como podemos observar CDC, Microsoft, Oracle CRM On Demand, RightNow e salesforce.com ganham terreno em relação aos restantes *softwares*. Todos estes estão bem avaliados quanto à facilidade de utilização, e o tempo de implementação é relativamente rápido.

Oracle Siebel CRM e SAP oferecem as soluções mais completas. A SAP introduziu recentemente no mercado o SAP Business All-in-One CRM, uma solução completa e com preços orientados para organizações de média dimensão. Enquanto isso, a Oracle promove o produto e a marca Siebel como a solução mais completa de CRM, forte no serviço ao cliente e uma amplitude funcional para muitos sectores

da indústria. Na sua versão mais actual, as principais queixas recaem à usabilidade, preço e tempo de implementação.

Oracle EBS CRM e PeopleSoft Enterprise CRM são boas opções para clientes de ERP. Ambas soluções oferecem fortes recursos ao nível de marketing e vendas.

Chordiant Software, Pegasystems e Sword Ciboodle preenchem as lacunas do processo comercial. As empresas começam a perceber a importância de uma verdadeira integração de ponta a ponta, voltadas para os processos de *front office* e *back office* e para as soluções de *Business Process Management* (BPM). Tanto Chordiant Software como a Pegasystems oferecem recursos avançados de BPM.

FrontRage, Maximizer, NetSuite, SageCRM, SalesLogix e SugarCRM oferecem recursos básicos.

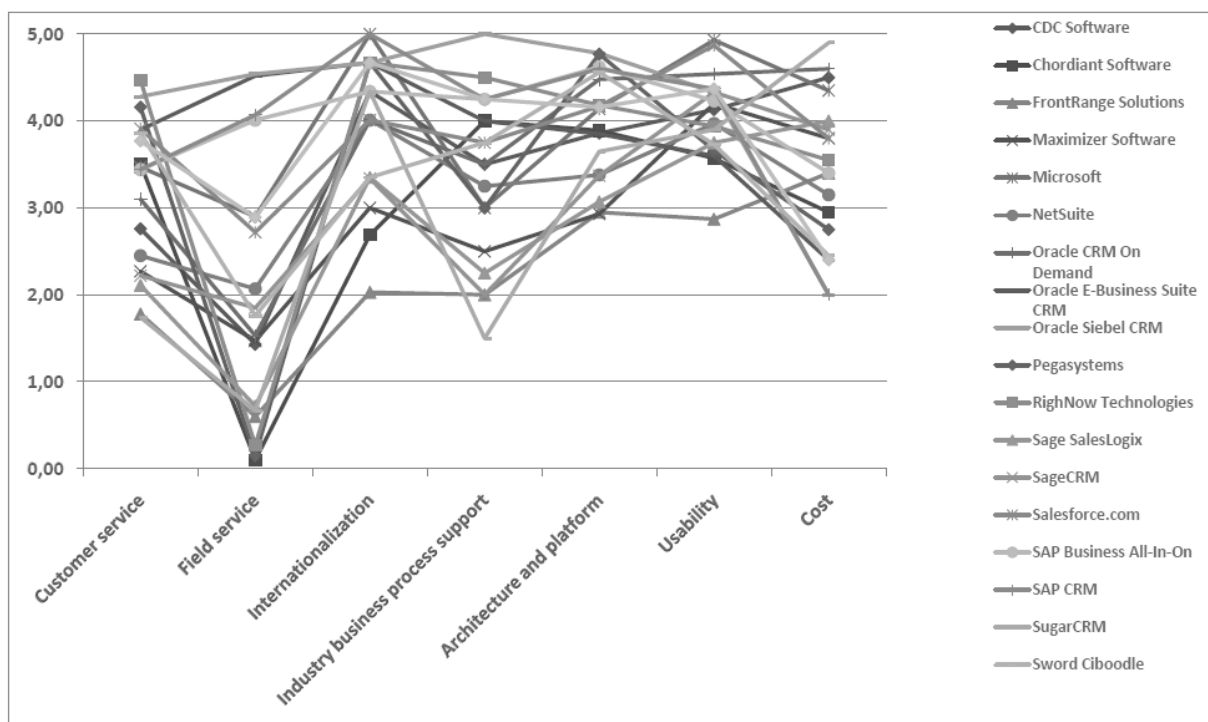


Figura 7 - Curvas de Valor dos Fornecedores de CRM (Fonte: Elaboração Própria)

Neste gráfico estão representadas as curvas de valor dos diferentes fornecedores de CRM.

O Resultado desta pesquisa foi apresentado ao Director Geral da Vantage Point durante uma reunião. Foram discutidos quais os factores mais importantes e os menos importantes para ajudar a criação de uma curva de valor para a solução da empresa. Durante essa reunião surgiram novos factores competitivos que poderiam estar presentes nessa curva, nomeadamente, *Mobility*, *Integration*, *Abstraction Layered* e *Real-Time*.

No gráfico seguinte podemos observar a curva de valor sugerida pelo Director Geral no fim da reunião de projecto.

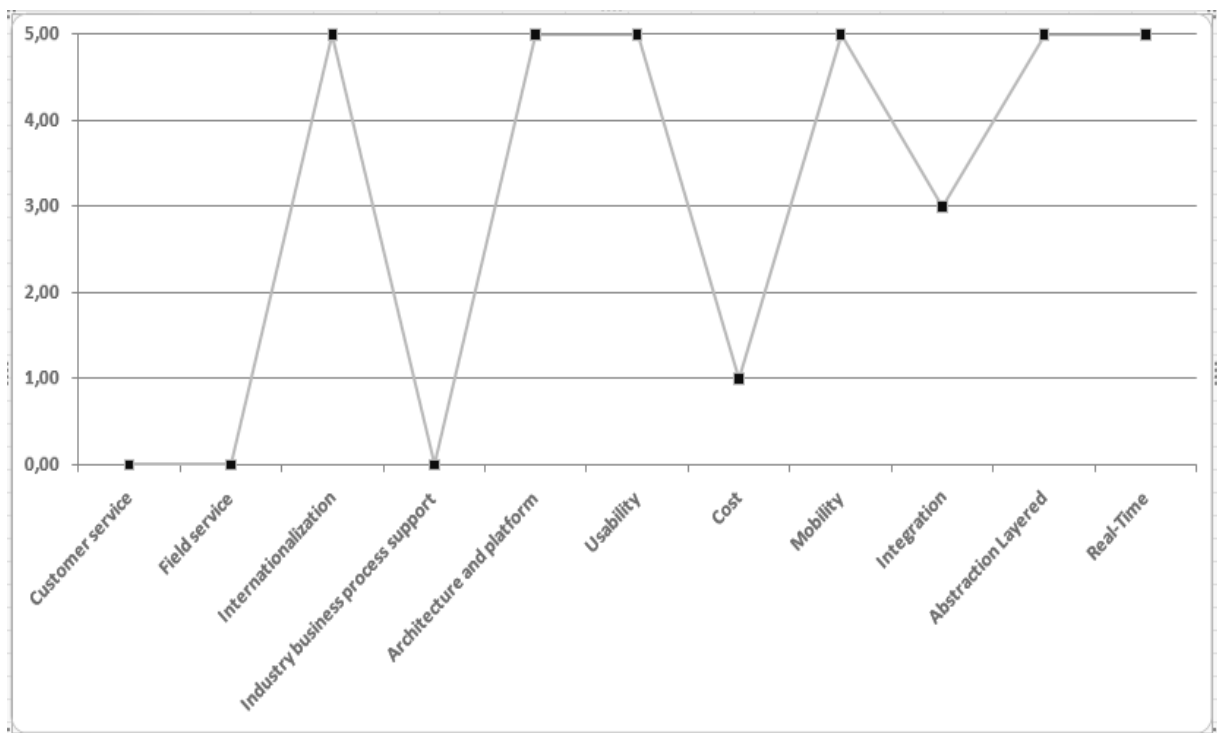


Figura 8 - Curva de Valor do Projecto CRM da Vantage Point (Fonte: Elaboração Própria)

Como podemos observar pela curva de valor, o projecto da Vantage Point, tem como pontos fortes: *Internationalization*, *Architecture and Platform*, *Usability*, *Mobility*, *Integration*, *Abstraction Layered* e *Real-Time*.

Depois desta pesquisa para o projecto CRM da Vantage Point, o passo seguinte era financiamento. Foi nesse aspecto que dei todo o apoio a constituir uma candidatura ao QREN e a procurar parceiros para este negócio. Dada a dificuldade em arranjar parceiros de negócio para construir o *software*, foram-me solicitadas outras actividades, das quais destaco a pesquisa sobre o mercado de *Water Coolers* que se segue no Capítulo 3.

PARTE II – CAPÍTULO 3
PESQUISA SOBRE O MERCADO DE
WATER COOLERS

3.1 ACTIVEWHERE

A Activewhere iniciou a sua actividade em Abril de 1998, focada sobretudo no desenvolvimento e comercialização da solução Rentwhere, direccionada às empresas de aluguer (*Rent-a-Car* e Equipamentos). Passados alguns anos, a Activewhere desenvolveu uma evolução dessa mesma solução para a cobertura de *Field Services* (*Water Coolers*, Higiene, *Pest Control*, etc.) que possui hoje a designação de Activewhere.

Espelhando o foco nesses dois produtos bandeira, a Activewhere encontra-se organizada em duas áreas de negócio:

- Activewhere: esta área é responsável por 87% da facturação global da empresa, sendo que cerca de 80% desse valor é proveniente de vendas internacionais a grandes empresas, de soluções *Field Services* nomeadamente *Water Coolers* - apesar de existirem áreas com lógica de negócios semelhante que actualmente não se encontram a ser exploradas. Na Europa, a Activewhere é líder de mercado neste nicho particular. Cerca de 95% do esforço comercial é investido nesta unidade de negócios;
- Rentwhere: responsável pelos restantes 13% de facturação, 100% dos quais oriundos de vendas efectuadas em território Português. Por existir a percepção que o mercado Português se encontra esgotado, apenas 5% do esforço comercial tem sido investido nesta unidade de negócios, apesar de novos clientes surgirem todos os anos - ainda que não se trate de um resultado directo do esforço comercial. Como estratégia de expansão a possível internacionalização do esforço comercial deste tipo de soluções é uma opção a ser equacionada.

3.2 O MERCADO DE WATER COOLERS

O Mercado *Water Coolers* corresponde ao mercado da comercialização de máquinas de água e respectivos consumíveis. As máquinas dispensadoras de água consistem em unidades que dispensam água para consumo – água fria/natural e, em alguns modelos, água quente – sendo constituídas por uma base equipada com um sistema de refrigeração.

As máquinas dispensadoras apresentam-se em dois formatos diferentes: (i) sem ligação à água da rede pública, através de garrafão, designadas BWC (*Bottled Waters Cooler*); (ii) com ligação à água de rede pública, designadas nestes casos por POU (*Point of Use*) – os quais poderão ter, ou não, um sistema de filtragem e/ou purificação.

3.2.1 WATER COOLERS: MERCADO NACIONAL

De acordo com um estudo da Zenith (empresa de consultadoria especializada para indústrias de alimentação e bebidas), 93,7% do mercado nacional é, actualmente, dominado por máquinas dispensadoras do formato BWC, tendo o formato POU registado, nos últimos anos, um forte crescimento. Enquanto nos BWC, a prática adoptada é o aluguer da máquina refrigeradora de água por um custo de cerca de €8-10/mês, ao qual acrescerá o custo médio de €5 pela compra de cada garrafão de 19 litros, o procedimento usualmente praticado no caso dos POU é o aluguer da máquina por €18-20/mês, ao qual acrescerá o seu custo de manutenção (higienização) a cada 6-9 meses.

Do ponto de vista da substituibilidade do lado da procura, verifica-se existir uma elevada substituibilidade entre os dois tipos de dispensadores, nomeadamente entre as máquinas dispensadoras de água com garrafão e as máquinas dispensadoras com ligação à água da rede pública, com sistema de filtragem e/ou purificação. Ambas visam a satisfação das mesmas necessidades dos consumidores, podendo qualquer utilizador de um determinado formato passar a utilizar outro formato, já que os mesmos facilmente podem ser reconvertidos. Nesse sentido e de acordo com os estudos da Zenith, em Portugal, estima-se que cerca de 70% das instalações de novas máquinas dispensadoras com ligação à rede de água pública através de sistemas de filtragem e/ou purificação (POU) resultem de conversões de máquinas de água com garrafão.

O mercado nacional das máquinas dispensadoras de água registou, em 2008, vendas de cerca de €26,3 milhões. Em termos de instalação de unidades, o ano de 2008 registou um volume de cerca de 103,9 mil unidades, das quais 97,4 mil correspondem ao formato BWC e 6,5 mil ao formato POU.

Verifica-se tratar-se de um mercado em expansão, com taxas de crescimento médias anuais na ordem dos 4%, prevendo que, para o período de 2009 a 2013, o mercado cresça 3% ao ano.

A tabela seguinte ilustra a estrutura da oferta do mercado nacional das máquinas dispensadoras de água, referente ao ano de 2008.

EMPRESAS	Vendas (mil €) 2008	Quota de mercado (%) 2008
Nestlé Waters Direct	[...]	[50-60]
Fonte Viva	[...]	[20-30]
ELIS	[...]	[0-5]
Activos Cool Point	[...]	[0-5]
Fonte Fresca	[...]	[0-5]
Folio Waters	[...]	[0-5]
Outros	[...]	[0-10]
Total	26.300	100

Figura 9 - Estrutura do Mercado Nacional de Dispensadores de Água (Fonte: Zenith, 2009)

Verifica-se estar-se perante um mercado sem barreiras significativas à entrada, nomeadamente ao nível do segmento dos dispensadores de água de formato POU, o qual, aliás, corresponde ao segmento de mercado com taxa de crescimento mais elevada.

No caso dos operadores de BWC, a necessidade de acesso a uma fonte de água e a uma rede de logística de distribuição de garrações, pode ser susceptível de constituir uma barreira à entrada no mercado, já o acesso ao mercado de operadores que comercializam máquinas dispensadoras de formato POU encontra-se facilitado, uma vez que a necessidade de acesso a uma fonte de água e a uma rede logística de distribuição não se coloca – já que o equipamento encontra-se ligado à rede pública de abastecimento de água, sendo apenas, necessário respeitar as normas de higiene da legislação em vigor.

Importa ainda observar que se trata de um mercado em expansão, o que, associado ao forte crescimento do segmento das máquinas dispensadoras de água em formato POU, e a ausência de barreiras de mercado significativas à entrada neste segmento, reforça as condições de contestabilidade do mercado.

3.2.2 WATER COOLERS: MERCADO INTERNACIONAL

Eden Springs é marca líder de mercado na Europa no fornecimento de água para locais de trabalho. Eden sabe o quanto a água é importante para a produtividade, a saúde e a qualidade de vida. A sua missão é fornecer uma conveniente fonte de hidratação e bem-estar.

Eden Springs Europe iniciou as suas operações de *Water Cooler* na Polónia em 1997. O mercado Suíço seguiu-se em 1999, e tornou-se a sede Europeia da empresa. Através de uma combinação de crescimento orgânico e aquisições estratégicas, Eden cresceu para se tornar a marca líder na Europa. Hoje, Eden está presente na Dinamarca, Estónia, Finlândia, França, Alemanha, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Holanda, Noruega, Polónia, Espanha, Suécia, Suíça e Reino Unido.

A indústria de *Water Cooler* é caracterizada por vários pequenos *players* que operam a nível regional ou mesmo local, que tem estimulado o espírito empreendedor e conduzido o crescimento da indústria. De acordo com os peritos da indústria de bebidas *Zenith International*, nos últimos 10 anos, o número de refrigeradores de água na Europa cresceu de 620 000 para mais de 2,7 milhões. No entanto, a taxa geral de penetração de refrigeradores de água continua a ser baixa na Europa comparando com outros mercados, isto apesar do facto que os Europeus consomem mais água engarrafada que os outros mercados. Na Europa, a indústria de *Water Cooler* representa apenas 3% de todo o consumo de água engarrafada.

Waterlogic, fundada em 1992, é um fabricante líder de POU, ligados a refrigeradores de água e a sistemas de purificação, especialmente adequados para o ambiente de escritório. A Waterlogic tem uma extensa rede de distribuição, atingindo mais de 40 países em 5 continentes.

Os principais factores que sustentam a Waterlogic como líder de mercado em *Water Cooler* para escritórios são: qualidade, inovação e desenvolvimento, perícia, apoio e serviço em todo o mundo.

3.2.3 POINT-OF-USE

O que antes era considerado um nicho da indústria de *Water Coolers*, o *Point-of-Use* tem demonstrado um crescimento notável nos últimos anos. Em 1999 os refrigeradores de água POU representavam 7,8% do total da indústria, no Reino Unido. Em 2003 esse índice aumentou para 13,9%, e com um aumento de 16,2% em 2004. Este crescimento continuou em 2005 com números aproximadamente de 23% no Reino Unido. Conforme demonstrado no estudo da Zenith (2007), POU compõe, em 2007, um momento alto de 27% do mercado de *Water Cooler* no Reino Unido. Do ponto de vista Europeu, existe um crescimento similar em números – em 2001, na Europa Ocidental, o POU representava 7% do mercado, em 2006 este número aumentou para 18% e previa-se um aumento para 27% em 2010.

3.3 SOLUÇÃO ACTIVEWHERE: SISTEMA DE PREVISÃO

O sistema de previsão de rotas foi desenvolvido para responder a algumas perguntas angustiantes de todas as empresas com serviços de entrega frequentes e numerosos (distribuição de água, higiene, controlo de pragas, etc). Por vezes surgem estas questões: A quem devo entregar o meu serviço em uma determinada data?; Qual a frequência de entrega ideal para um determinado ponto de entrega?; Quanto devo entregar na próxima vez que eu parar num determinado ponto de entrega?

Estas são perguntas difíceis para os profissionais de logística das indústrias acima mencionadas.

O Activewhere tenta responder a essas perguntas com o seu módulo de “Previsão de Rotas”. Este módulo calcula os consumos médios para cada endereço de entrega e as frequências de entrega ideais.

3.4 SOLUÇÃO RENTWHERE

A solução Rentwhere permite aumentar a rentabilidade da frota, respondendo às seguintes questões: Onde está o equipamento? ; Por que não foi reportado como desaparecido ou estragado? ; Quando vai estar disponível?

Num mercado impulsionado por fortes investimentos e margens de lucro, é cada vez mais crítico para estas empresas controlar e gerir os seus custos, organizar os seus dados e lidar com um número crescente de clientes e fornecedores.

A Activewhere desenvolveu o Rentwhere juntamente com líderes de mercado, que são conhecidos por terem um elevado nível de procura de recursos de gestão, monitorização da disponibilidade e manutenção periódica. O Rentwhere pretende dar resposta às maiores e mais específicas necessidades das empresas da área.

PARTE II – CAPÍTULO 4

CONSIDERAÇÕES FINAIS



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do estágio curricular foram realizados muitos trabalhos em diferentes áreas, o que proporcionou uma experiência enriquecedora e completa. Neste relatório foram apresentadas e desenvolvidas duas pesquisas efectuadas durante o estágio. Seguem-se então algumas propostas e sugestões sobre as soluções CRM, e o mercado de *Water Coolers*.

Ao descrever e analisar de uma forma crítica os benefícios das soluções CRM, e os principais desafios do Marketing em Empresas de Base Tecnológica foi possível identificar propostas como potenciais soluções para alguns desses desafios.

As soluções de CRM fornecem ferramentas analíticas e interactivas que conferem à força de vendas informações importantes, rigorosas e atempadas sobre os interesses e as necessidades dos clientes. Assim os produtos tecnológicos, tendo em conta o perfil dos clientes e os canais de distribuição adequados, podem e devem ser criados e adaptados a partir de uma necessidade identificada junto do mercado.

Mais ainda, os sistemas de CRM ajudam a fechar o ciclo da comunicação entre a força de vendas, a gestão de vendas e as equipas de serviço de apoio ao cliente, aumentando a eficiência do fluxo de informações sobre o mercado. Tudo isto possibilita às EBTs caracterizar o seu actual e potencial mercado, e desenhar de uma forma eficiente e eficaz a sua cadeia valor.

Por exemplo, a solução CRM pode facilitar e automatizar tarefas de pricing, de processamento de encomendas, entre outras tarefas administrativas, deixando tempo livre que pode ser utilizado pelos engenheiros para participarem em formações dirigidas a empreendedores. Assim, engenheiros que ocupam cargos de gestão podem alargar conhecimentos em matérias como a qualidade, gestão e marketing.

Em relação ao mercado de *Water Coolers*, é de realçar o forte crescimento de *Point-of-use*. Em 2001, na Europa Ocidental, o POU representava 7% do mercado, em 2006 este número aumentou para 18% e previa-se um aumento para 27% em

2010. Tendo em conta estes valores, a Activewhere deve acompanhar de perto este nicho de mercado e os principais distribuidores de POU, pois estes são possíveis interessados nas soluções Activewhere e Rentwhere.

Numa análise crítica, embora tenham sido adquiridos conhecimentos na FEUC que foram utilizados ao longo do estágio, designadamente Sistemas de Apoio à Decisão, Marketing (Operacional, Estratégico e de Serviços), Gestão e Pessoas, Comportamento Organizacional (I e II), Introdução à Gestão, Gestão pela Qualidade Total e ainda conhecimentos adquiridos em unidades curriculares associadas aos Sistemas de Informação, seria importante durante o período de formação um contacto real com ferramentas de apoio à gestão.

Em relação ao Estágio, este foi uma oportunidade muito enriquecedora a nível profissional e pessoal. A nível profissional permitiu um primeiro contacto com o mundo laboral onde pude, além de aplicar os conhecimentos e competências adquiridas durante a minha formação académica, tomar consciência do grande desafio e o papel que a inovação organizacional tem para o desenvolvimento de uma economia sustentável. A nível pessoal foi uma experiência enriquecedora para aumentar a minha autoconfiança, pois tive a oportunidade de trabalhar e relacionar-me com pessoas experientes e com conhecimentos em diversas áreas, que me aconselharam da melhor forma possível, estando sempre disponíveis para me auxiliar ou esclarecer qualquer dúvida, fazendo-me sentir completamente integrado na equipa. Prova disso, foi a minha participação em eventos a representar a Vantage Point, tanto como expositor na Feira do Empreendedor como no jantar “Negócios à Mesa” organizado pela ANJE. Como balanço final, podemos considerar que este estágio curricular foi proveitoso para ambas as partes, Vantage Point e estagiário, pois foram dadas oportunidades reais de aprendizagem e participação em tarefas de importância reconhecida pelo Director Geral da empresa.

BIBLIOGRAFIA

ACKROYD, Stephen; BATT, Rosemary; THOMPSON, Paul; TOLBERT, Pamela (2005) *The Oxford Handbook of Work and Organization*. s.l. : Oxford University Press

ALMEIDA, Fernando E. L. (2006) *Factores de Sucesso na Adopção de CRM - Um Estudo de Casos em Portugal*. Lisboa : s.n.

BAND, William; KOBIELUS, James (2010) *The Forrester Wave: CRM Suites Customer Service Solutions, Q3 2010*. s.l. : Forrester Research

BRIEF, Arthur P.; WALSH, James P.; RYNES, Sara L. (2008) *The People Make the Place*. New York : Lawrence Erlbaum Associates

Business Software (2011) Top 40 CRM Software Vendors Revealed. *Profiles of the Leading CRM*. Anual

BUTTLE, F. (1996) *Relationship Marketing : Theory and Practice*. s.l. : Paul Chapman Publishing

CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian; BALLANTYNE, David (2009) *Relationship Marketing, Creating Stakeholder Value*. s.l. : Butterworth-Heinemann

IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas. *MPEs de Base Tecnológica: conceituação, formas de financiamento e análise de casos brasileiros*

LINDON, D.; LENDREVIC, J.; LÉVY, J.; DIONÍSIO, P.; RODRIGUES, J. V. (2004) *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*. s.l. : Publicações Dom Quixote

LISBOA, J.; COELHO, A.; COELHO, F.; ALMEIDA, F. (2004) *Introdução à Gestão das Organizações*. s.l. : Vida Económica

PAÇO, Arminda; ALVES, Helena; FERREIRA, João; LEITÃO, João; SILVA, Maria; RAPOSO, Mário; DUARTE, Paulo; PINHEIRO, Paulo; RODRIGUES, Ricardo; GARRIDO, Susana *Manual de Apoio à Dinamização de Empresas de Base Tecnológica*. Universidade da Beira Interior : Mário Lino Barata Raposo

Peppers and Rogers Group (2000) *CRM Series, Marketing 1 to 1*. Brasil : Peppers and Rogers

Sites Consultados

www.ipn.pt

www.vantagepoint.pt

www.criticalsoftware.com

www.isa.pt

www.efacec.pt

www.vision-box.com

www.edensprings.com

www.waterlogic.com
