

Bernardo Correia Pais

**O CRM COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING
RELACIONAL: O CASO CENTRO PORSCHE BRAGA**

Relatório de Estágio Profissional para obtenção do grau de Mestre em
Direção Comercial e Marketing

Orientador: Professor Doutor Jorge Manuel Neves Gomes Lopes

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, DEZEMBRO DE 2024

Declaração de honra

Eu, Bernardo Correia Pais abaixo-assinado, estudante do mestrado em Direção Comercial e Marketing do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 221240007, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 29 de fevereiro de 2024.

Bernardo Correia Pais

Folha em branco

AGRADECIMENTOS

Há dias em que gosto de pensar na forma como a vida nos encaminha e como as decisões que vamos tomando nos influenciam a ser quem somos. Muitas das vezes, torna-se complicado tomar a melhor decisão, e mesmo nos momentos em que não o fazemos, existe uma lição a retirar.

O percurso até aqui não foi fácil, momentos de felicidade, mas também de agitação e inquietação naquilo que é a procura da minha melhor versão e da capacidade de atingir os objetivos a que me proponho. A obtenção do grau em mestre de Direção Comercial e Marketing é um desses objetivos, ao qual me entreguei de corpo e alma e sobre o qual tenho um agradecimento também especial por fazer. O contacto com profissionais de excelência, a hospitalidade e as amizades contribuíram para que todo o processo se tornasse mais enriquecedor.

Assim, o meu primeiro agradecimento vai para a minha mãe e irmã. São as pessoas que, para além de mim, se dedicaram mais a que este sonho se tornasse realidade. Estiveram sempre do meu lado, ainda mais nos momentos difíceis, sempre prontas para me aconselhar e ajudar a tomar as melhores decisões. Sem elas nada disto teria sido possível.

Em segundo lugar, aos restantes membros da minha família, avós, tios e primos. Sempre estiveram presentes durante todo o meu percurso escolar, garantindo que nada me faltava e que podia contar com eles para qualquer que fosse a situação.

Em terceiro lugar, os meus amigos, desde os que já me acompanham há anos, aos que recentemente entraram na minha vida e por isso não deixam de ser importantes. Durante este percurso foram os que mais me ajudaram, não só a nível académico, mas também em momentos que precisava de distrair da realidade e das preocupações que a vida nos traz. Amigos que guardo para a vida, e que por tal os tornei família.

Um agradecimento especial ao meu orientador, o Professor Jorge Lopes, que para além de ter tido o privilégio de o conhecer enquanto docente da disciplina de Gestão de Marketing, me ajudou na elaboração do meu relatório final de estágio. Esteve sempre disponível para me ajudar, contribuindo para o resultado que tanto ambicionava.

Por fim, mas não menos importante, um agradecimento ao Doutor Hugo Ribeiro da Silva e a toda a equipa do Centro Porsche Braga, sem exceção. Foi uma experiência indescritível, onde tive a oportunidade de evoluir não só em termos profissionais, como pessoais, através de experiências enriquecedoras e naquilo que mais me apaixona, que são os automóveis.

RESUMO

Este relatório foi elaborado sob a orientação do Professor Jorge Lopes como parte do estágio realizado no Centro Porsche Braga, como requisito para a conclusão do mestrado em Direção Comercial e Marketing no Instituto Superior de Administração e Gestão - European Business School.

Nos dias de hoje, mais do que o produto ou serviço em si, os clientes procuram experiências de compra únicas. As organizações para além de garantirem a qualidade dos produtos que vendem, têm de garantir que todo o processo de compra supera as expectativas do cliente.

O Centro Porsche Braga não é exceção. O CRM, *Customer Relationship Manager*, torna-se uma ferramenta útil e eficaz naquilo que é a procura por um serviço individualizado e personalizado. Assim, o objetivo principal deste relatório é perceber como é que o CRM se torna uma estratégia de marketing relacional.

Criar uma relação com o cliente torna-se, na prática, uma tarefa mais complicada daquilo que realmente é na teoria. É necessário juntar os esforços de todos os colaboradores para que, quando o cliente entra pela porta, haja uma garantia de que este vê as suas necessidades e desejos suprimidos.

Através da metodologia qualitativa, procurei compreender como é que por meio da recolha de informações dos clientes Porsche se consegue entregar um serviço de excelência, que se reflete na fidelização dos mesmos. Também de forma a reforçar este estudo, tive a oportunidade de conversar com uma outra empresa, Bentley Braga, de forma a perceber como gerem este processo.

Palavras-chave: CRM, Diferenciação, Experiência, Marketing Relacional, Personalização

ABSTRACT

This report was prepared under the guidance of Professor Jorge Lopes as part of the internship carried out at Centro Porsche Braga, as a requirement for the completion of the master's degree in Commercial Management and Marketing at Instituto Superior de Administração e Gestão - European Business School.

Today, more than the product or service itself, customers seek unique purchasing experiences. Organizations, in addition to ensuring the quality of the products they sell, must ensure that the entire purchasing process exceeds customer expectations.

Centro Porsche Braga is no exception. CRM, Customer Relationship Manager, becomes a useful and effective tool in the search for individualized and personalized service. Thus, the main objective of this report is to understand how CRM becomes a relational marketing strategy.

Creating a relationship with the customer becomes, in practice, a more complicated task than it really is in theory. It is necessary to combine the efforts of all employees so that, when the customer walks through the door, there is a guarantee that their needs and desires are met.

Through qualitative methodology, I sought to understand how, through the collection of information from Porsche customers, it is possible to

deliver excellent service, which is reflected in their loyalty. Also, to reinforce this study, I had the opportunity to speak with another company, Bentley Braga, to understand how they manage this process.

Keywords: CRM, Differentiation, Experience, Relational Marketing, Personalization

Índice Geral

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT.....	iii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE TABELAS.....	viii
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO CIENTÍFICO.....	2
2.1 A definição de Marketing.....	2
2.2 Marketing de Luxo.....	4
2.3 Marketing Relacional.....	6
2.4 Gestão do Relacionamento com o cliente.....	8
2.5 Marketing experiencial.....	10
3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E IDENTIFICAÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	12
3.1 Análise interna Centro Porsche Braga.....	12
3.1.1 Apresentação da empresa.....	12
3.1.2 Missão, Visão e Valores.....	17
3.1.3 Estrutura organizacional.....	17
3.1.4 Marketing Mix.....	19
3.2 Análise externa do Centro Porsche Braga.....	33
3.2.1 Análise do Mercado.....	33
3.2.2 Análise da concorrência.....	35
3.2.3 PESTAL.....	37
3.4 Análise SWOT.....	38
3.5 Identificação da problemática.....	40
4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO.....	42
4.1 Abordagem qualitativa.....	42

4.2 Entrevistas realizadas	43
4.2.1 Transcrição das entrevistas e respetiva análise.....	45
4.3 Atividades Desenvolvidas na Empresa	56
Eventos organizados pelo Centro Porsche Braga.....	61
4.4 Sugestões para o futuro	66
5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO.....	70
6. CONCLUSÃO.....	73
BIBLIOGRAFIA	74
WEBGRAFIA.....	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CRM - Customer Relationship Manager

PESTEL - Análise dos fatores (Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais)

ACAP – Associação Automóvel de Portugal

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

CPB – Centro Porsche Braga

BB – Bentley Braga

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Edifício Centro Porsche Braga	13
Figura 2 - Edifício Centro Porsche Braga	14
Figura 3 - Recepção do Concessionário.....	15
Figura 4 - Entrada do Concessionário	16
Figura 7 - Porsche 718	20
Figura 8 - Porsche 911	20
Figura 9 - Porsche Cayenne	20
Figura 10 - Porsche Taycan.....	21
Figura 11 - Porsche Macan.....	21
Figura 12 - Porsche Panamera.....	21
Figura 13 - Porta-chaves, T-shirt 911 e Garrafa Térmica	22
Figura 14 - Preços Base de Cada Modelo.....	23
Figura 15 - Sala de Configurações	26
Figura 16 - Zona de Entregas	27
Figura 17 - Zona dos Escritórios.....	28
Figura 18 - Sala do Comercial de Serviço	29
Figura 19 - Zona de Lavagens.....	30
Figura 20 - Zona de Recepção e Oficina	31
Figura 21 - Base de dados da faturação CPB	57
Figura 22 - Base de dados da faturação CPB	57
Figura 23 - Base de dados da faturação CPB	57
Figura 24 - Base de dados da faturação CPB	58
Figura 25 - Check-list da oficina	60
Figura 26 - Paragem para troca de viaturas durante o evento	62
Figura 27 - Preparação do carro para o evento Essência Porsche Reloaded	63
Figura 28 - Viaturas para test-drive do Essência Reloaded	64
Figura 29 - Viaturas para test-drive do evento interno.....	65
Figura 30 - Zona de entregas	68
Figura 31 - Lounge da zona de entregas.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estrutura da marca	18
Tabela 2 - Estrutura organizacional Centro Porsche Braga	18
Tabela 3 - Responsáveis dos Departamentos CPB	19
Tabela 4 - Matrículas de veículos automóveis em Portugal	34
Tabela 5 - Número de viaturas de luxo vendidas no ano 2022 e 2023	35
Tabela 6 - Marcas e Modelos Concorrentes Porsche.....	36
Tabela 7 - Análise SWOT - Forças	38
Tabela 8 - Análise SWOT - Fraquezas.....	39
Tabela 9 - Análise SWOT - Oportunidades	39
Tabela 10 - Análise SWOT - Ameaças	40
Tabela 11 - Questão Número 1	45
Tabela 12 - Questão Número 2	46
Tabela 13 - Questão Número 3	47
Tabela 14 - Questão Número 4	49
Tabela 15 - Questão Número 5	50
Tabela 16 - Questão Número 6	52
Tabela 17 - Questão Número 7	53
Tabela 18 - Questão Número 8	54

1. INTRODUÇÃO

Desde muito cedo que os automóveis fazem parte da minha vida, das primeiras brincadeiras com carrinhos até às noites em claro em que o conteúdo se resumia a carros. Apesar disso, há algo que me apaixonava ainda mais: as pessoas. Ter a capacidade de compreender o ser humano. Primar pelo contacto pessoal e ouvir as pessoas a falar sobre as suas aventuras foi sempre algo que me preencheu.

Assim, fazia todo o sentido ter a oportunidade de vivenciar aquilo que um estágio profissional me conseguia proporcionar, momentos em que tivesse contacto com automóveis, pessoas e aquela que é a realidade do dia a dia de uma organização. O Centro Porsche Braga veio concretizar.

Atualmente, para uma marca se tornar relevante no mercado existe um esforço maior daquele que até então era necessário. Vivemos numa época competitiva, onde a oferta é muito similar e a preços competitivos. Os clientes que procuravam preços baixos, agora procuram qualidade e experiências únicas. São mais exigentes, e têm necessidades cada vez mais específicas, procurando serviços que entreguem muito mais do que apenas o produto em si.

O conceito de Marketing teve de evoluir em conjunto com o perfil de consumidores, tendo surgido vários conceitos que ajudam os profissionais naquele que é o caminho da procura pela satisfação e fidelização dos clientes. Há cada vez menos espaço para falhas, e por esta razão torna-se imperativo para as empresas utilizar estratégias eficazes e assertivas que conduzam ao resultado esperado.

É neste sentido que neste relatório surgem temas como CRM e Marketing Relacional, que representam os esforços que os colaboradores de uma organização fazem de forma a que a venda de um produto ou serviço não dite o fim de uma relação, mas sim o início de uma, em que há a confiança por parte do cliente em que está a escolher a melhor opção. Tudo isto se resume à forma como é entregue uma experiência, toda ela diferenciadora.

Assim sendo, vou ao longo do relatório analisar a forma como o CRM permite que o Centro Porsche Braga se aproxime do cliente, naquilo que é a procura por uma relação de confiança. Desta forma, recorri à metodologia qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas, em que o objetivo foi compreender que ações são levadas a cabo de forma que consigam realmente comprometer-se com um cliente satisfeito e fidelizado.

2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO CIENTÍFICO

Até ao momento em que se entrega uma experiência ao cliente, existe todo um processo pelo qual as organizações têm de passar até que o resultado acabe na satisfação e fidelização do consumidor.

O termo marketing surge aqui em primeiro lugar como um conceito geral que se desmembra em vários conceitos que são importantes para compreender este procedimento. A criação de relações - marketing relacional - torna-se, então, importante de forma a manter uma ligação mais próxima e um comprometimento maior para com o cliente. O CRM, *Customer Relationship Manager*, uma ferramenta de organização de dados, resultante dessa relação, ajuda a empresa a prestar um atendimento completamente personalizado a cada consumidor. Essa personalização, conseqüentemente, permitirá oferecer ao cliente uma experiência de compra e pós-compra ajustada às suas necessidades e preferências.

2.1 A definição de Marketing

Há uns anos falar em conceitos como o de marketing provavelmente era impensável, mas nos dias de hoje é cada vez mais comum falarmos deste tema e de como, cada vez mais, as empresas o utilizam para alcançar os objetivos por si propostos.

É uma forma de pensar e abordar o mercado e o comportamento do cliente, que permitirá não só um maior poder de adaptação por parte das organizações, como também uma maior capacidade de diferenciação.

Assim, o marketing acaba por desenvolver um conjunto de atividades que, na sua totalidade, permitem criar, comunicar e, numa etapa final, entregar valor aos consumidores (American Marketing Association, 2017). Desta forma, e para que isso aconteça, existe a necessidade de utilizá-lo como ferramenta de conexão, entre o público-alvo e a empresa, através de informações que tanto podem alavancar, como identificar problemas, na estratégia implementada. Esta monitorização torna-se, então, importante para medir os esforços que estão a ser realizados.

Contudo, este conceito nem sempre foi uniforme, tendo sofrido alterações ao longo dos anos, assistindo a uma mudança em que o produto deixa de ser o elemento central para que o ser humano o passe a ser (Kotler et al. 2021). Mais do que entregar um produto ou serviço, trata-se de entregar valor para o cliente. Simplificando, para (Westwood, 2022), trata-se do

fornecimento de bens e serviços, de forma a suprir tanto as necessidades do consumidor, como as do mercado.

A evolução do conceito parte desde o Marketing 1.0, na era industrial, época centrada unicamente no produto e na sua produção em escala. Identificam-se, neste período, variáveis que influenciam a forma como os consumidores respondem ao mercado, denominadas por “4P’s” Produto, Preço, Promoção e *Placement* (distribuição) (Kotler et al., 2021). Até ao dia de hoje, Marketing 5.0, já são identificados “8P’s” Produto, Preço, Promoção, Placement, Pessoas, Processos, Posicionamento e *Performance*, resultantes da alteração do conceito e da forma de atuação no mercado.

Segundo Kotler (2002), citado por Savych & Shkoda (2020), existe uma classificação que apresenta a evolução e histórico do marketing, podendo ser identificados cinco períodos diferentes:

- 1900 a 1920: o objetivo do Marketing era otimizar a produção, procurando aumentar o volume e capacidade produtiva da empresa.
- 1920 a 1930: o objetivo do Marketing era melhorar a qualidade do produto, valorizando as suas características.
- 1930 a 1950: o objetivo do Marketing era focar a atenção do cliente num determinado produto, produto este que concorria com um elevado número de produtos semelhantes.
- 1950 a 1990: o objetivo do Marketing era maximizar a satisfação do consumidor e estimular a procura.
- 1990 a depois de 2000: o objetivo do Marketing era focar na criação de relações, mantendo prioritária a sua satisfação, mas através de uma melhor compreensão sobre os seus interesses.

Como é de reparar, as organizações têm vindo a adaptar-se na forma como pensam e aplicam as estratégias de Marketing, uma vez que os consumidores e o mercado têm cada vez mais exigências diferentes. De notar ainda que continuarão a surgir novas teorias e que as já existentes vão ser redefinidas e adaptadas a novas realidades que vão surgir. Neste contexto, como o mais atualizado, surge o Marketing 5.0, que procura explorar o potencial das novas tecnologias, aliado ao poder que o ser humano tem na criação de relações (Kotler et al., 2021).

2.2 Marketing de Luxo

O luxo está normalmente associado a uma classe social mais elevada, contudo não é isso que representa. O mercado de luxo está intimamente ligado a um processo de singularidade e diferenciação, exclusividade esta que não pode ser adquirida por qualquer um (Amer et al., 2023). Assim, não faria de todo sentido falarmos em termos como o de Marketing, sem referirmos um outro conceito intimamente ligado ao que a Porsche ativa: o Marketing de Luxo.

O Marketing de Luxo trabalha naquilo que é a procura de estratégias que agregam valor não só ao produto, mas principalmente à experiência do cliente. Esta experiência é rica em detalhes, focada na personalização e orientada para tudo aquilo que a marca promete e entrega. Visto desta forma, também os clientes são, por natureza, mais exigentes, procurando toda uma envolvimento que a prestação de um serviço de luxo é capaz de entregar (Amatulli et al., 2018).

A Porsche, atuando no setor de luxo, onde comercializa automóveis com determinadas características que mais nenhuma marca consegue replicar, para além da exigência dessa qualidade, tem de garantir que trabalha aquele que é o sentimento de pertença do cliente. Para muitos, representa o conquistar de um sonho, um sonho que para além de ser algo palpável e físico, envolve um conjunto de valores, um nível de pormenorização e qualidade acima do expectável. Assim dito, uma vez inserida no mercado de luxo tem de atender às exigências de um público seletivo, com melhor percepção do valor agregado, capaz de transmitir confiança e segurança a quem o deseja (Arlida & Neidy, 2018).

Os consumidores criam uma ligação com a marca, ligação esta que muitas das vezes nem inclui uma experiência anterior de compra. Neste sentido, a comunicação e distribuição dos produtos e serviços torna-se essencial naquilo que é a criação de um posicionamento. A verdade é que os consumidores de luxo tendem a criar laços fortes com marcas que são capazes de os envolver em todo o processo de compra, através de uma comunicação forte e objetiva, num processo que envolve emoções e sentimentos de pertença (Makkar & Yap, 2018).

O estilo de comunicação vai muito ao encontro daquilo que é o marketing de conteúdo, naquilo que é uma marca que procura relevância. O storytelling é, nos dias de hoje, uma das ferramentas mais utilizadas, com capacidade de contar histórias que vão atrair o público alvo desejado, envolvendo-os naquilo que a marca pretende representar. É, segundo Oliveira (2019), uma ferramenta de comunicação colocada em prática para transmitir uma mensagem, mensagem esta que procura estabelecer um diálogo com os consumidores, convidando-os a identificarem-se com os valores que esta representa. Com base neste raciocínio, as marcas de luxo optam muitas vezes por utilizar imagens ao invés de texto nas suas campanhas

publicitárias, de forma a despertar no consumidor a imaginação “O storytelling desempenha um papel profundo em atribuir significados às marcas. As pessoas frequentemente se fascinam pelas marcas em vez dos produtos, pois as marcas lhes dão significado na forma das histórias que contam a si mesmas e aos outros.” (Moin, 2020).

Se falarmos em experiência de compra, a Porsche acaba por fazê-lo numa prática que transcende as expectativas dos clientes. A disposição do espaço, com um design simplista e acolhedor, a forma como o cliente é recebido, com a oferta de uma café ou uma água enquanto aguarda, o acompanhamento que recebe durante todo o processo, assim como o apoio existente em momentos posteriores à venda, são fatores que diferem a marca das restantes que atuam no mercado, considerando-a assim uma marca de luxo. (Gupta et al., 2023).

Apesar disso, e como referi anteriormente, são pessoas mais exigentes. Mas o porquê dessa exigência? Atualmente, os consumidores têm cada vez mais oportunidades de absorver informação sobre assuntos que envolvam luxo, assim como ter acesso realmente a produtos ou serviços que os permitem desenvolver competências nessa área. Quando falamos em competências, normalmente associamos a um determinado tema, como por exemplo automóveis de luxo. A partir desse momento, existe uma aprendizagem associada, seja através das redes sociais, interações com comerciais, comunicação com consumidores ou realmente através da experiência própria de consumo, que entregam competências que atribuem exigências relativamente a tudo o que observam (Wang, 2022).

Um cliente Porsche, por exemplo, na sua primeira compra pode não ser capaz de identificar pequenos problemas ao recolher o veículo que comprou, contudo com o tempo, e numa futura nova compra pode-se tornar mais sensível a pequenos pormenores que facilitou da primeira vez. Assim, é através destas experiências que as pessoas são capazes de desenvolver os seus conhecimentos num determinado assunto (Kennedy et al., 2019).

Enquanto os mais inexperientes se concentram na experiência como um todo, os especialistas concentram-se naquilo que são os pormenores, que melhoram a experiência. Assim dito, podemos afirmar que os consumidores de luxo, são, devido ao contacto que tiveram, diretamente ou indiretamente, com o produto, mais exigentes porque as expectativas são mais elevadas (Wang, 2022).

Olhando para todos estes pormenores, e vivendo atualmente numa sociedade que procura cada vez mais afirmar-se socialmente, através de uma boa imagem e aparência, em que a conquista de bens materiais se tem denotado cada vez mais, o consumidor acaba por se tornar pouco sensível às variações de preço (Dantas, et al., 2023). A procura crescente por

automóveis tem vindo a refletir essa realidade, algo que permite o aumento gradual dos valores praticados, num mercado onde a distribuição é exclusiva (Amatulli et al., 2018).

2.3 Marketing Relacional

É no seguimento da vontade das organizações em criar uma relação profunda com o cliente, colocando de lado a ideia que só é necessário vender, que surge o conceito de Marketing Relacional (Kadarisman & Ishlah Muhammad, 2023).

Este conceito vem trazer uma nova realidade, uma realidade em que as empresas procuram conhecer os seus clientes, com foco na criação de uma relação mais íntima. Essa relação procura gerar confiança e satisfação ao cliente, nomeadamente através da personalização do serviço prestado e de um apoio constante nos momentos de decisão de compra. (Arosa-Carrera & Chica-Mesa, 2020). Pode dizer-se, então, que o objetivo principal do marketing relacional prende-se com a fidelização dos clientes, na medida em que se torna uma forma de assegurar o estabelecimento de uma relação segura e em que ambas as partes ficam satisfeitas, aumentando assim as vendas e o sucesso global da organização (Pérez et al., 2018).

Para que essas relações se consigam concretizar é necessário conhecer, ser relevante, comunicar, escutar e recompensar os clientes pela sua fidelidade. As ações definidas vão muito além do contacto direto com o cliente, pelo que procuram um conhecimento profundo daquilo que são os seus interesses e necessidades (Lindon et al., 2018).

Essa capacidade de comunicar só é possível se existir um bom ambiente interno, ou seja, se a comunicação interna estiver alinhada naquilo que são os objetivos principais da organização. Uma melhor gestão da comunicação ajuda os colaboradores e os gestores a realizarem de forma mais rigorosa o seu trabalho, resolvendo os problemas que surgem mais rapidamente de forma a agregar o maior valor possível para os clientes. Isto fará com que os clientes que valorizam o valor recebido se envolvam com a organização (Petzer & Tonder, 2019).

Trata-se, portanto, de uma forma de orientação para as empresas que as foca em atender e satisfazer as necessidades dos clientes atuais para retê-los, em vez de adquirir novos. Assim, a satisfação do cliente acaba por refletir o resultado positivo do Marketing Relacional, uma vez que são dadas informações sobre futuras intenções de compra (Rosário & Casaca, 2023).

Existem inúmeros fatores que influenciam a satisfação dos clientes. Atualmente, existem muitas condicionantes que nos obrigam a pensar duas vezes em comprar o mesmo produto, ou porventura, a escolher uma das outras opções disponíveis no mercado. Contudo, segundo Rosário & Casaca (2023), existem quatro determinantes que garantem a nossa satisfação.

- Valor percebido

Uma das maiores dificuldades que as organizações têm neste sentido é que o valor percebido é totalmente controlado e medido pelo cliente. Assim dito, representa a avaliação do cliente com base na relação entre o esforço que este investe para obter um produto ou serviço e os benefícios que recebe em troca. Assim, quanto maior for o valor percebido pelo cliente, maior será a sua satisfação e maior será a duração da relação com a organização.

- Expectativas

As expectativas sobre um produto ou serviço referem-se àquilo que acreditamos que o produto nos tem para oferecer. Assim, as expectativas podem resultar de uma novidade ou simplesmente de experiência prévia. A satisfação do cliente está intimamente ligada àquilo que são as suas crenças prévias sobre o produto, ou por análise própria, ou de opiniões de outros. Essas fontes de informação podem, em alguns casos, alimentar uma ideia que não corresponde à avaliação que o cliente faz, fazendo com que este fique insatisfeito e não volte a comprar.

- Qualidade percebida

Os clientes vão sempre criar um comparativo sobre o que sentem que a empresa devia oferecer e sobre aquilo que esta realmente oferece. Assim, quanto mais se aproximar daquilo que é a sua ideia sobre como o serviço é realizado, maior é a satisfação do cliente. O serviço ao cliente é fundamental, não só para manter comunicações constantes entre ambas as partes, assim como analisar e garantir que os seus desejos e necessidades são alcançados.

- Preço justo

Há uma necessidade, ainda por cima quando se falam em valores elevados, de garantir que há uma justificação ao cliente do valor pedido. A forma como é comunicado faz com que o cliente perceba que aquilo que está a despende em nada o afeta porque há um valor e qualidade percebida, assim como uma expectativa alcançada. Contudo, se a comunicação não for realizada de forma esclarecedora, facilmente se vê trocado pela concorrência, originando insatisfação e um passa palavra negativo.

Assim, a prestação de um serviço que atende completamente às expectativas dos clientes resulta num desempenho notável no âmbito do Marketing Relacional (Putra & Putri, 2019).

É, desta forma, essencial para uma empresa ser capaz de desenvolver produtos de alta qualidade, com preços bastante competitivos e campanhas eficazes. Apesar disso, atualmente, já não é suficiente. As organizações superam-se diariamente, conseguindo apresentar novas soluções cada vez mais eficientes. Assim, o único fator de diferenciação é o relacionamento que têm com os clientes (Carvalho et al., 2020).

Contudo, a criação destas relações não são de todo processos fáceis de concretizar, pelo que exigem a alocação de ferramentas de apoio que permitam uma melhor gestão da cadeia de clientes, o CRM.

2.4 Gestão do Relacionamento com o cliente

Até ao momento já compreendemos a importância que o marketing relacional assume numa organização e os benefícios que as empresas podem obter de uma boa gestão e utilização dessas mesmas estratégias. Contudo, e como mencionado anteriormente, torna-se fundamental utilizar ferramentas que auxiliem na concretização de campanhas e formas de comunicação apropriadas e ajustadas ao público-alvo para o qual queremos que a mensagem chegue. Dessa necessidade surge o conceito de Customer Relationship Management (CRM).

O CRM é considerado, nos dias de hoje, uma necessidade no ambiente empresarial de qualquer organização porque permite guardar toda a informação relativa aos seus clientes e monitorizar todas as atividades realizadas na prestação do serviço (Tien, et al., 2021). Estas informações tornam-se úteis na medida em que se podem desenvolver estratégias de comunicação e serviços mais personalizados, que deste modo vão ao encontro daquilo que são as expectativas dos clientes. Assim, a informação, monitorizada toda de forma automática, permite que a equipa comercial se foque na sua atividade principal. Ao longo dos vários processos e da recolha de um grande número de dados, os vendedores adquirem informações fidedignas para que possam avançar com os negócios de forma mais eficiente e segura (Kotler et al., 2021).

As organizações, nos dias de hoje, não veem apenas o CRM como uma ferramenta informática, mas também como uma ferramenta estratégica, tática e tecnológica. É, segundo Wang and Lien, a única ferramenta cujo principal objetivo é ajudar os profissionais de marketing e de vendas na gestão de clientes (Lien & Wang, 2019).

Esta gestão e análise dos dados dos clientes, no caso do setor automóvel, torna-se também ela imprescindível no momento em que há necessidade de ir ao encontro do que o mercado procura. Um exemplo disso é a altura do ano em que se tem de adquirir viaturas para stock. A configuração dos veículos vai muito além do que apenas a escolha da cor exterior. Há uma análise, através dos dados internos, que cruza a informação de vendas anteriores de forma a perceber, por exemplo, qual a cor mais escolhida naquele modelo em específico, que combinação de cores são utilizadas no interior, que equipamentos opcionais atraem mais os consumidores. Toda essa informação é retirada do CRM ajudando as equipas a tomar as

melhores decisões, satisfazendo não só as necessidades dos consumidores, como escoando os produtos disponíveis.

Desta forma é fácil perceber que o cliente já não tem um papel passivo no que toca ao processo de produção, passando desta forma a incorporá-lo. Segundo Batista et al. (2020), a adoção do CRM começa com estratégias de negócios orientadas para o cliente, num processo que abrange todo o ecossistema da organização. Disto isto, a sua implementação melhorou a responsividade organizacional, a eficácia do sistema e o empoderamento dos funcionários, elementos vitais para uma empresa fortificada. Assim, a importância de incorporar o cliente nos processos produtivos torna-se imperativo para a maximização dos recursos que o CRM tem para oferecer (Batista et al. 2020).

Mais do que vender produtos, as organizações prestam serviços, serviços estes que vão ao encontro das exigências, necessidades e desejos dos clientes. A alargada oferta que atualmente existe, em maior parte dos setores, e com a qual nos cruzamos diariamente, quer seja através de um anúncio na rua em que temos de passar até chegar ao local de trabalho, quer seja na publicidade de um vídeo do nosso youtuber favorito, faz com que haja a necessidade de as empresas se destacarem da concorrência. Este destaque só é possível oferecendo mais do que as restantes empresas fazem (Kubai et al., 2021).

A utilização de ferramentas de CRM fez também as organizações perceberem que, mais do que tentar angariar novos clientes, existe a necessidade de manter os atuais. A relação estabelecida - marketing relacional - não cessou aquando do fecho da venda, mas ditou o início de uma relação de proximidade e atenção. O estudo Analysis of automobile repeat-purchase refere que o CRM “tem-se revelado uma ferramenta fulcral e muito utilizada pelos marketeers desde que o foco do marketing se alterou e deixou de ser baseado na angariação de novos clientes e na comunicação para as massas, para passar a ser na retenção de clientes e na comunicação mais segmentada” (Kim & Kim, 2014, p.994).

A recolha de dados, por exemplo, no setor em causa, não se limita apenas à informação recolhida quando se abre uma ficha de cliente. Existe a necessidade de atualizar essa informação, porque o cliente alterou o seu contacto principal ou porque alterou a residência onde vivia. Assim, em momentos em que haja interação, seja numa chamada para procurar saber se o consumidor está satisfeito, seja numa ida à oficina para uma manutenção, há a necessidade de garantir que toda a informação que se ache relevante está preenchida.

2.5 Marketing experiencial

O termo experiência, para além de se tratar de um substantivo, é também um verbo utilizado muitas das vezes para descrever atos de experimentação, ensaios ou tentativas.

Mais do que pensar numa experiência como um ato isolado de experimentação, é necessário associá-la a todos os sentidos que esta atividade pode estimular (Batat, 2019).

Os clientes, nos dias de hoje, anseiam por vivenciar as iniciativas da marca, como campanhas de marketing, integradas numa experiência significativa (Rather, 2020). Desta forma, e como consequência desta evolução, foi necessário adotar um termo que fosse ao encontro das alterações comportamentais dos consumidores atuais. Consumidores ligados emocionalmente e afetivamente às marcas. Desta forma, e no seguimento desta transformação surge um conceito alargado do marketing que expressa esse mesmo progresso: o marketing experimental.

O Marketing Experimental é uma abordagem do Marketing que procura transformar os consumidores em clientes leais, ao tentar apelar às suas emoções e cultivar uma experiência positiva com a marca (Ian, 2022). Procuram, assim, entregar uma experiência única de consumo, desenvolvendo uma conexão com a organização, através de emoções, sentimentos e pensamentos que o produto ou serviço é capaz de despertar no consumidor.

Mais do que entregar um produto ou serviço, é necessário entregar valor (Sjodin et al., 2019). Se pensarmos, por exemplo, num concessionário Porsche e na hipótese de adquirir um dos modelos que a marca comercializa, rapidamente conseguimos perceber que o mesmo veículo está disponível em várias zonas dos países, com a possibilidade da mesma configuração como o idealizamos. Aqui, a experiência de compra torna-se diferenciadora. Que estratégia deve adotar a organização para que o consumidor a escolha em detrimento de outra? Que valor consigo acrescentar na vida do cliente? O preço deixa de ser um dos principais fatores de decisão, atribuindo essa responsabilidade para as emoções, sensações e identificação do consumidor com os valores que a marca pretende transmitir. Para Sharma & Sharma (2011) trata-se da “diferença entre dizer às pessoas sobre as características dos bens e serviços e deixá-los experimentar os benefícios”.

Assim, este conceito de valor vai muito além de uma experiência agradável, que por si só é momentânea. A experiência em si, mas também uma pré e pós-experiência, são momentos que motivam a criação de emoções, sentimentos e pensamentos consequentemente da interação existente. Por outras palavras, a aplicação de uma experiência no processo de compra de um cliente deve começar a partir do momento em que este mostra interesse no produto ou serviço (Siebert et al., 2020). A captação do seu interesse, através da atenção demonstrada sobre aquilo que são as necessidades que procura cessar, a forma como a

venda se realiza e todo o processo posterior a esse mesmo momento, por exemplo, são atitudes que prendem os clientes e os fazem fidelizar com as marcas. Assim sendo, a marca deve procurar privilegiar a implementação de experiências que apelem aos vários sentidos, que criem o valor percebido para o consumidor e construam uma relação forte e positiva, como fator de diferenciação dos restantes concorrentes (Wiedmann et al., 2018).

Com o propósito de estabelecer conexões envolventes com os consumidores, a experiência inclui: sensações (*feel*), sentidos (*sense*), facetas cognitivas (*think*), comportamentos e estilos de vida (*act*), bem como experiências de identidade social e física resultantes da interação com um grupo de referência (*relate*). Trata-se de criar experiências integradas que englobam simultaneamente essas diversas dimensões (Rather, 2020).

- *Feel Marketing* - amplia e enriquece as emoções e sentimentos dos consumidores, através de experiências que impulsionam essas sensações.
- *Sense Marketing* - coloca os cinco sentidos a trabalhar (visão, paladar, tato, audição e olfato), possibilitando uma envolvimento completa com o ambiente da experiência, tornando-se um fator relevante de diferenciação e representação da marca.
- *Think Marketing* - desperta o intelecto ao criar experiências que desafiam mentalmente, envolvendo os consumidores de forma criativa. Visa gerar experiências cognitivas e de resolução de problemas.
- *Act Marketing* - motiva à mudança. Estilos de vida e interações alternativas, mudanças de comportamento que normalmente são mais inspiradoras, emocionais e motivadoras, se inspiradas por exemplos de referência.
- *Relate Marketing* - transcende os sentimentos pessoais do cliente, estabelecendo conexões e vinculando o propósito da marca ao nível subconsciente do cliente.

O foco deixou de estar centrado apenas no produto, mas também no processo de relação com o cliente. Através de ferramentas como o Customer Relationship Manager, que acaba por ter um papel fulcral na atribuição desta experiência, as organizações conseguem que o cliente se dê a conhecer e que a empresa trabalhe no sentido de lhe oferecer algo que vá ao encontro daquilo que são as suas necessidades, proporcionando experiências únicas, pensadas ao detalhe (Kuchler & Zafar, 2019). O desenvolvimento destas plataformas permite ter uma base de dados segmentada, com um nível de pormenorização maior, de forma a oferecer experiências à medida e maximizar a fidelidade dos clientes “*By using CRM to understand customers better, companies can provide higher levels of customer service and develop deeper customer relationships*” (Kotler & Gary, 2018).

3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E IDENTIFICAÇÃO DA PROBLEMÁTICA

O presente capítulo destina-se à apresentação da história da empresa e da marca Porsche, através de uma caracterização mais pormenorizada daquele que foi o concessionário que me recebeu e me permitiu evoluir enquanto profissional. Neste mesmo capítulo será também apresentada a problemática que originou as tarefas que me foram atribuídas ao longo do estágio.

3.1 Análise interna Centro Porsche Braga

3.1.1 Apresentação da empresa

A marca de automóveis Porsche é representada em Portugal pela Porsche Ibérica, uma filial da Porsche AG sediada na cidade alemã de Estugarda. Com escritórios em Madrid e Lisboa, a Porsche Ibérica tem a responsabilidade de importar para os concessionários de Portugal e Espanha todos os veículos que se destinam a ser comercializados.

A XRS Motor, S.A., surgiu a 19 de setembro de 2009, com a abertura do Centro Porsche Braga, após uma iniciativa de venda por parte do Grupo Ricon. A compra procurou continuar a dar resposta aos clientes na região mais a norte de Portugal onde a marca está representada. Já em 2012, a empresa avançou com a compra do Centro Porsche Porto.

O Centro Porsche Braga, instituição que me acolheu, está localizado na Avenida da Independência, número 1 1C, na cidade de Braga. O concessionário procura entregar aos clientes uma experiência de compra diferenciada, em momentos que antecedem e ultrapassam o momento de compra de um veículo da marca. A garantia de um serviço exclusivo, personalizado e completamente voltado para o consumidor são elementos que contribuem para a excelência pela qual a Porsche é conhecida. Mais do que vender apenas o carro, há necessidade de criar uma relação duradoura sobre a qual o cliente pode confiar e apoiar-se, naquela que é a vida útil dos veículos dos seus clientes. A sua satisfação dita relacionamentos de longo prazo, que permitirão que o serviço seja escolhido e recomendado na altura em que os consumidores se decidam a adquirir uma nova viatura.

Além da assistência em carros novos, também o mesmo é realizado em carros usados, com manutenções realizadas nas conformidades da marca. A oferta inclui também peças, por exemplo, para um veículo que possa ter sofrido um embate, e acessórios que se possam conjugar com o carro, como é exemplo os porta-chaves da marca.

Figura 1 - Edifício Centro Porsche Braga



Fonte: Elaboração Própria

Figura 2 - Edifício Centro Porsche Braga



Fonte: Elaboração Própria

Figura 3 - Recepção do Concessionário



Fonte: Elaboração Própria

Figura 4 - Entrada do Concessionário



Fonte: Elaboração Própria

3.1.2 Missão, Visão e Valores

Existe uma frase icónica, associada à marca e dita por um dos seus criadores, Ferdinand Porsche, que refere que pela falta de um fabricante de automóveis que conseguisse concretizar a sua visão daquilo que era um desportivo perfeito, decidiu ser ele mesmo a construí-lo.

“No começo eu saí à procura do carro com que sonhei conduzir, como não consegui encontrá-lo, decidi construí-lo”.

Desta forma, a missão passará sempre pela oferta desse elemento desportivo perfeito.

Relativamente àquela que é a visão da Porsche enquanto marca global, a mesma passa pelo desejo de se tornar a mais bem-sucedida do mundo, através do fabrico de veículos desportivos exclusivos. Enquanto organização representante, o Centro Porsche Braga, ambiciona ser líder de vendas, a nível nacional e, se possível, internacional, através da procura de um serviço de excelência e referência.

Os valores que a marca Porsche defende são a tradição, inovação, prestação, uso diário, exclusividade, aceitação social, design e funcionalidade.

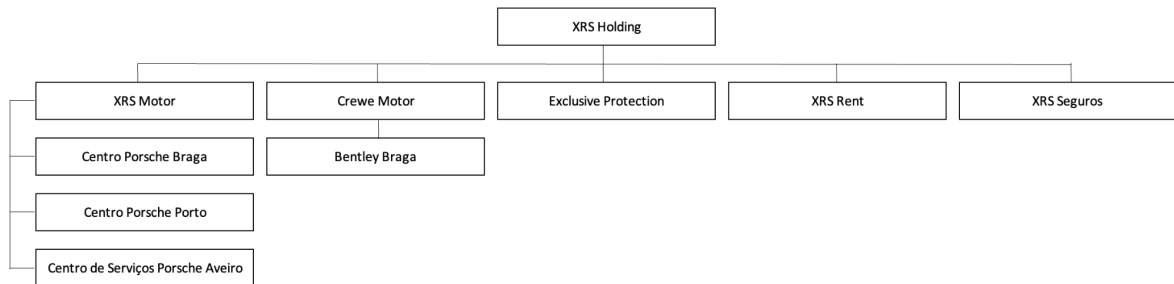
3.1.3 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional serve para compreendermos de que forma a empresa se organiza e quem são os responsáveis pelas atividades diárias desenvolvidas na organização. Desta forma, cada um sabe qual é o seu papel na empresa, comunicando entre os vários departamentos para que, em conjunto, atinjam os objetivos por si propostos. Existe toda uma cultura de entreajuda, na qual são levadas a cabo diversas ações de formação de forma a potenciar o desempenho dos colaboradores, assim como umas ações que promovem a união.

O Centro Porsche Braga, como referido anteriormente, pertence ao grupo XRS Motor, que por sua vez pertence ao grupo XRS Holding. A XRS Holding é detentora da Crewe Motor, ao qual pertence a Bentley Braga, Exclusive Protection, XRS Rent e XRS Seguros.

A figura abaixo demonstra como está estruturado o grupo.

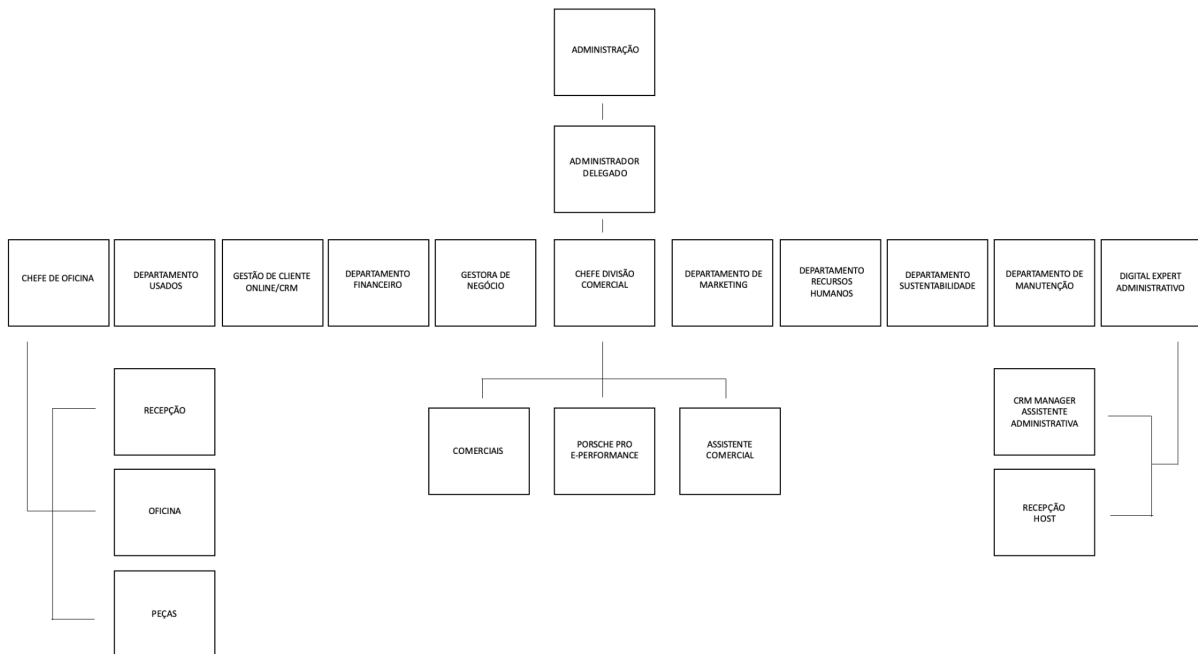
Tabela 1 - Estrutura da marca



Fonte: Elaboração Própria, adaptado de informações dadas pelo CPB

Em termos de estrutura organizacional, o Centro Porsche Braga organiza-se segundo o que é apresentado abaixo. Este gráfico foi elaborado com base em informações fornecidas pelo Departamento Administrativo do CPB.

Tabela 2 - Estrutura organizacional Centro Porsche Braga



Fonte: Elaboração Própria, adaptado de informações dadas pelo CPB

Tabela 3 - Responsáveis dos Departamentos CPB

DEPARTAMENTO	RESPONSÁVEL
CEO	Hugo Ribeiro da Silva
Shareholder	Fernando Figueiredo dos Santos
Administração	Paulo Faria
Recursos Humanos	Patrícia Magalhães
Marketing	Catarina Marques
Comercial	José Marques
Pós-Venda	Nuno Araújo
Peças	Nuno Pinto
Contabilidade	Filipe Cabral
Usados	Miguel Ramos
Manutenção	Luís Vieira
Sustentabilidade	Ana Gaio

Fonte: Elaboração Própria

3.1.4 Marketing Mix

Produto

Os automóveis Porsche são um símbolo de excelência e desportivismo desde os anos 60. Nos dias de hoje, são vistos pelos entusiastas como uma obra-prima sobre rodas, dispondo de modelos capazes de agradar a todos os gostos.

Atualmente são comercializados os seguintes modelos de diferentes gamas e categorias:

- Porsche 911
- Porsche 718
- Porsche Cayenne
- Porsche Taycan
- Porsche Panamera
- Porsche Macan

Figura 5 - Porsche 718



Fonte: Website CPB

Figura 6 - Porsche 911



Fonte: Website CPB
Figura 7 - Porsche Cayenne



Fonte: Website CPB

Figura 8 - Porsche Taycan



Fonte: Website CPB

Figura 9 - Porsche Macan



Fonte: Website CPB

Figura 10 - Porsche Panamera



Fonte: Website CPB

Dentro das opções disponíveis, o cliente tem a possibilidade, no caso de veículos novos, de os personalizar de acordo com as suas preferências. Desde a escolha de acabamentos interiores, cor exterior, tamanho da jante e extras adicionais.

Em relação ao modelo Porsche, existem versões especiais ou comemorativas, muitas delas limitadas nas unidades de produção, que as tornam únicas em relação à restante gama. Exemplos disso são edições como o Porsche 911 Dakar, um modelo de homenagem ao 953 que venceu o Rali Dakar em 1884, e sobre o qual a marca de Estugarda queria prestar tributo. Limitado a 2500 unidades, é um offroad sem limites, em que a base parte do modelo conhecido 911. Contudo, estes modelos mais exclusivos não estão ao alcance de qualquer um. Existem requisitos muito específicos estipulados pela Porsche no que toca à aquisição destes veículos.

Para além de viaturas novas, o Centro Porsche Braga, também comercializa viaturas usadas com o selo Porsche Approved. Esta denominação trata-se de uma extensão da garantia a veículos usados semelhante ao que acontece em veículos novos, cobrindo todos os componentes do modelo Porsche em causa. O CPB disponibiliza instalações para efetuar um serviço pós-venda, assistência e manutenção de qualquer veículo Porsche, mesmo que não tenha sido comprado no concessionário. Também dispõem de peças e merchandising, aluguer de viaturas, seguros e extensões de garantia.

Exemplos desse merchandising:

- Porta-chaves em pele
- T-shirt Porsche 911
- Garrafa térmica

Figura 11 - Porta-chaves, T-shirt 911 e Garrafa Térmica



Fonte: Elaboração Própria, com informações dadas pelos CPB

Preço

Tratando-se de uma marca de luxo, que presta um nível de atendimento totalmente personalizado e focado no cliente, é compreensível que os preços sejam mais altos relativamente àqueles a que estamos habituados. Contudo, como acontece em marcas que comercializam automóveis a preços de mercado inferiores, os preços praticados pelo CPB nas viaturas também variam conforme o modelo e configuração que o cliente decide escolher.

A tabela seguinte demonstra os preços base praticados para cada um dos modelos comercializados. Estes valores representam as versões mais básicas, sem extras relevantes.

Figura 12 - Preços Base de Cada Modelo

MODELO	PREÇO (€)
911	154 754,00 €
718	82 107,00 €
Cayenne	130 660,00 €
Taycan	98 100,00 €
Panamera	135 401,00 €
Macan	90 352,00 €

Fonte: Elaboração Própria, adaptado do Website do CPB

Os automóveis usados, por sua vez, abrangidos pelo programa Porsche Approved, são submetidos a uma avaliação rigorosa que determinará o seu preço de mercado. Para este tipo de avaliação já não existe um valor predeterminado uma vez que dependerá de inúmeros fatores, como o estado geral do automóvel, quilometragem, ano da viatura e quantidade de extras configurados.

Em relação aos serviços pós-venda, manutenção e solicitação de peças, existe uma tabela de preços devidamente estipulada, acabando por variar conforme o serviço que é solicitado. A mudança de uma determinada peça pode, num modelo, ser superior a outro, se o número de horas necessário para a mudar for superior, resultando num maior valor relativamente à mão de obra.

O merchandising, seguindo a mesma lógica, vai-se alterando conforme o artigo escolhido. Pegando nos exemplos dados anteriormente, o custo do porta-chaves ronda os trinta e sete euros, a t-shirt cinquenta euros e a garrafa térmica sessenta e um euros.

Desta forma, é fácil de compreender que todos os serviços prestados variam em termos de preços praticados, podendo acontecer o mesmo nos automóveis onde há possibilidade de existir uma atenção especial relativamente ao preço pedido.

Comunicação

Nos dias de hoje, devido à necessidade de fidelizar e manter os seus clientes, as marcas precisam de muito mais do que apenas um produto ou serviço de qualidade. É preciso saber comunicar com o público-alvo desejado.

O Centro Porsche Braga não é exceção, pelo contrário, devido à quantidade de concessionários que dispõem do mesmo produto, há uma necessidade redobrada de superar as expectativas e comunicar diretamente para o consumidor. Atualmente, conceitos como below the line e above the line, utilizados em tempos para descrever ações publicitárias e de marketing, vão sendo substituídos por conceitos de comunicação online e offline. Segundo Kotler, “as características dos novos consumidores levam-nos a perceber que o futuro do marketing será uma mistura homogénea de experiências online e offline ao longo dos percursos do consumidor” (Kotler et al., 2019, p.49).

Assim sendo, o CPB aposta numa comunicação assente em canais online e offline. Por um lado, está presente nos meios digitais, como redes sociais, website da empresa e campanhas de e-mail marketing, sendo que esta última é capaz de individualizar e personalizar a mensagem desejada, aumentando assim a interação com o cliente. Por outro lado, aposta também numa comunicação offline, através da organização de eventos e envio de comunicação por correio. Os eventos são uma forma de aproximar o cliente da marca, aumentando assim a intimidade e proximidade, por exemplo, cliente e vendedor. Além disso, muitas das vezes também acontece o envio de cartas para a morada do cliente, cartas estas com informações, por exemplo, da saída de um novo modelo de carro, que permitem que a mensagem chegue diretamente a quem interessa que chegue.

Contudo, não existe liberdade completa na comunicação adotada. Todas as ações têm de obedecer às normas impostas pela Porsche AG, e Porsche Ibérica no que diz respeito à comunicação. Assim, só num contacto mais individualizado é que o CPB é capaz de se diferenciar e trazer uma experiência única ao consumidor. Como referido anteriormente, o CRM desempenha aqui um papel importantíssimo no que diz respeito à recolha, armazenamento e organização dos dados dos clientes, permitindo assim atender às

necessidades e desejos individuais. Um exemplo da praticidade do CRM como ferramenta ativa no CPB trata-se do evento Vidago, realizado no Vidago Palace Golfe, e que reúne, segundo as informações do CRM relativamente aos hobbies favoritos dos clientes, aqueles que detêm um gosto particular pelo golfe. Assim, a organização é capaz de filtrar apenas os clientes que gostam de golfe e convidá-los para participar num evento exclusivamente para utilizadores Porsche, que praticam golfe.

Distribuição

O Centro Porsche Braga representa, em Portugal, um dos 5 concessionários oficiais da marca de Estugarda. Para além destes, existem ainda 2 reparadores autorizados oficiais, o Centro de Serviços Porsche Estoril e o Centro de Serviços Porsche Aveiro.

O CPB disponibiliza de um local físico que oferece a oportunidade de adquirir veículos e realizar uma variedade de serviços para todos os automóveis Porsche. A plataforma online, conjuntamente com plataformas como Standvirtual, permite que os clientes pesquisem por veículos do programa Porsche Approved, além da possibilidade de agendar serviços totalmente através dos meios digitais.

Evidências físicas

As instalações do Centro Porsche Braga são compostas por 3 andares.

Um nível inferior, em que está a oficina, que tem a capacidade de receber um grande número de carros e uma zona de arquivo.

Um nível intermédio, em que existem zonas delineadas e com propósitos diferentes. Uma sala principal, à entrada, onde estão expostos carros novos, em que se encontra a receção, uma zona com merchandising e a zona de entregas. Numa outra sala, existe um espaço dedicado aos veículos Porsche Approved, que funciona também como uma zona multifunções, que acaba por receber, por exemplo, eventos de apresentação de carros. Dois gabinetes: um para o comercial que está de serviço e outro que funciona como sala de configurações.

O nível superior, por sua vez, é o espaço onde temos representados alguns departamentos, nomeadamente o gabinete administrativo, o gabinete de contabilidade, o gabinete do diretor de vendas. Além disso tem uma sala de reuniões, versátil, utilizada tanto para reuniões de empresa como espaço para formações, e uma pequena zona de refeições.

Todos os espaços estão desenhados e pensados com um propósito, representados por um estilo moderno, acolhedor e elegante, ao nível do que a marca representa. Os colaboradores, por sua vez, têm de seguir um dress code definido pela empresa, que os permite distinguir entre si. Os comerciais, por exemplo, para além da necessidade de utilizar fato no seu dia a dia, são, todos eles, vestidos pela marca Hugo Boss, trazendo aqui um elemento de diferenciação relativamente aos restantes colaboradores.

Figura 13 - Sala de Configurações



Fonte: Elaboração Própria

A sala de configurações é o espaço em que o comercial, juntamente com o cliente, têm a oportunidade de discutir as opções que podem acompanhar a configuração de um veículo novo. O automóvel é desenhado conforme aquilo que o cliente procura, desde cores exteriores e interiores, a opcionais como bancos *standard* ou bancos desportivos.

Figura 14 - Zona de Entregas



Fonte: Elaboração Própria

A zona de entregas, como o próprio nome indica, é um espaço totalmente dedicado aos veículos já vendidos que aguardam a recolha por parte do novo proprietário, dispendo de uma zona de espera, onde é servido um café ou uma água. Neste espaço procede-se à apresentação das características e respetiva explicação de todas as funcionalidades que apresentam.

Figura 15 - Zona dos Escritórios



Fonte: Elaboração Própria

Os escritórios encontram-se no andar superior, assim como um pequeno espaço com zona de refeições. Aqui, encontram-se o departamento de contabilidade, o departamento administrativo, o departamento comercial, assim como uma sala de reuniões. Trata-se basicamente de todo o *background* de funcionamento da organização.

Figura 16 - Sala do Comercial de Serviço



Fonte: Elaboração Própria

Junto à zona de exposição dos veículos encontra-se uma sala que se destina aos vendedores que naquela semana se encontram de serviço. Com isto dizer que semanalmente os comerciais têm a responsabilidade de atender os clientes que entram no concessionário. Aos restantes, cabe a responsabilidade de se ausentarem e arranjam novos negócios.

Figura 17 - Zona de Lavagens



Fonte: Elaboração Própria

A zona de lavagens representa o espaço onde os veículos são preparados antes de subir para o andar superior, onde os carros estão em exposição. Além disso, posteriormente, por exemplo, à compra de um veículo que já está no *showroom* é efetuada novamente uma preparação rigorosa antes do momento de entrega.

Figura 18 - Zona de Recepção e Oficina



Fonte: Elaboração Própria

A zona de receção é o espaço em que o cliente é recebido, por parte dos responsáveis da receção da oficina. Aquando da entrada do cliente, há a possibilidade de este esperar que o serviço seja realizado, se for algo simples de resolver, ou então há possibilidade de chamar um Uber. Neste caso, o cliente é acompanhado até à receção superior do concessionário enquanto aguarda a chegada do transporte, em que é oferecido um café ou uma água.

Pessoas

Por mais fácil que possa parecer, encontrar pessoas com capacidade de estar à altura das exigências que lhe são propostas é uma tarefa que se torna complicada para os responsáveis dos recursos humanos. Desta forma, a exigência depositada nesse recrutamento é elevada, também pela crescente exigência por parte dos consumidores em si. Deste modo, o CPB apoia financeiramente todos os colaboradores que decidam, em qualquer momento da sua carreira, continuar a estudar ou obter um grau de certificação que desejam. Além disso, proporciona formações internas, preparando-os para apoiar todo e qualquer cliente que entre pela porta, garantindo que sai com o máximo esclarecimento e satisfação. A marca, representada pela Porsche Ibérica, também prepara formações de cariz obrigatório, normalmente realizadas na cidade de Madrid.

No final, o desempenho é avaliado, também como forma de motivação e empenho naquilo que é a procura por um serviço de excelência. Existem prémios de desempenho para os melhores colaboradores, o que incentiva a uma maior produtividade dos colaboradores, mas também da empresa em geral.

Processos

Atualmente, comprar um automóvel trata-se muito mais do que simplesmente dirigimo-nos a um concessionário, observar as opções, comprar e vir embora satisfeitos com a escolha realizada. A concorrência torna-se tão forte que é necessário trazer elementos que tornem a experiência única.

O Centro Porsche Braga, representando uma marca de luxo, normalmente associada a um tipo de cliente com uma classe social alta, quer destacar-se no mercado também através de um acolhimento positivo. Com isto dizer que qualquer pessoa que se dirija lá, será recebido de igual forma, independentemente da classe social que representa. Não é uma marca só para quem compra, mas também para quem a ama.

O processo de compra começa a partir do momento em que o cliente entra pela porta de entrada. Assim que entra, do seu lado esquerdo, vê expostos os veículos novos disponíveis para entrega, do seu lado direito, uma zona de receção em que o cliente é recebido. Este é questionado sobre a necessidade de obter apoio, sendo posteriormente encaminhado para um outro colaborador, mas desta vez da área comercial. Se, porventura, não for possível ser imediatamente atendido, o rececionista acompanha-o a um pequeno lounge onde o cliente pode usufruir de um café ou uma água. Assim que o comercial está disponível, este apresenta-se ao cliente demonstrando vontade de o ouvir e esclarecer sobre aquilo que procura. Seja a aquisição de um veículo novo ou usado, o cliente é o principal foco do

comercial, procurando também aconselhá-lo sobre qual será a melhor opção para si e para corresponder às necessidades que procura suprimir. Personalizado o veículo, é encomendado e entregue uma data prevista de chegada. Após a chegada do veículo às instalações, este é preparado para o momento de entrega. Existe um espaço especialmente preparado para a entrega, onde o cliente é encaminhado, juntamente com o comercial responsável pela venda, e onde se fecha o contrato de compra e venda. Durante este momento, o cliente ouve, através do Porsche Pro, responsável pela entrega das viaturas, todas as funcionalidades inerentes ao automóvel que acabou de adquirir e vê, novamente, as suas dúvidas serem esclarecidas. São entregues brindes, que podem incluir, por exemplo, um livro da história da marca ou uma mala de viagem da Porsche. Entregues todas as informações e prontas todas as formalidades em formato papel, o cliente abandona o concessionário. Esta saída não dita o fim de um relacionamento, apenas o início de um. Este é acompanhado nos dias seguintes de forma a compreender o seu grau de satisfação e a existência de alguma questão.

O serviço pós-venda, por outro lado, é realizado num outro espaço, em que o cliente também é recebido por um colaborador que tenta perceber qual é o problema da viatura ou qual foi o serviço agendado para realizar. Normalmente existe uma check-list, preparada no dia anterior, em que a oficina tem acesso aos veículos que vão entrar e que tipo de serviço é necessário efetuar. Dos responsáveis do CRM também é enviada para a receção da oficina essa mesma lista, mas com informações em falta na ficha do cliente. Desta forma, é possível atualizar ao máximo o conhecimento sobre o cliente, para que no futuro isso seja utilizado a favor da organização. Quando o cliente chega para levantar a viatura, o colaborador responsável pelo processo é responsável por explicar todos os procedimentos efetuados na viatura.

3.2 Análise externa do Centro Porsche Braga

3.2.1 Análise do Mercado

Nos últimos anos, nomeadamente depois da pandemia provocada pelo Covid-19, o mercado automóvel tem sentido as suas quebras. Até aos dias de hoje, apesar das melhorias registadas, o volume de vendas ainda se encontra longe daquilo que se registava em 2019. Por outro lado, a crise que se instalou em relação ao fornecimento de peças também contribuiu para esse crescimento lento, resultando em tempos de espera, em alguns casos, superiores a um ano.

Se compararmos os últimos dois anos, 2022 e 2023, conseguimos compreender, segundo análises da Associação Automóvel de Portugal, que o mercado nacional cresceu 26,9% face a 2022. Em termos de números, incluindo apenas os ligeiros de passageiros, o crescimento passou de 157.295 unidades para 199.623 unidades vendidas.

Tabela 4 - Matrículas de veículos automóveis em Portugal

MATRICULAS DE LIGEIOS E PESADOS (Resumo)

	Dezembro			Janeiro - Dezembro		
	2023	2022	%Var	2023	2022	%Var
Lig Passageiros*	16 635	14 971	11,1%	199 623	157 295	26,9%
Lig Mercadorias	3 305	3 057	8,1%	28 523	23 637	20,7%
Total de Ligeiros	19 940	18 028	10,6%	228 146	180 932	26,1%
Total Pesados	893	689	29,6%	7 907	6 229	26,9%
<i>Pes Mercadorias</i>	707	665	6,3%	6 923	4 733	46,3%
<i>Pes Passageiros</i>	186	24	675,0%	984	1 496	-34,2%
Total do Mercado	20 833	18 717	11,3%	236 053	187 161	26,1%

Fonte: Associação Automóvel de Portugal, 2023

Contudo, os dados apresentados pela Associação Automóvel de Portugal, em termos globais, mostram que comparativamente a 2019, o mercado sofreu uma queda de 12,3%, relativamente a 2023. Ainda assim, trata-se de uma queda muito inferior à registada em 2022, que foi de 30,8%. Assim, espera-se que para os próximos anos, a situação económica no setor automóvel se aproxime da realidade vivida antes da pandemia que nos afetou.

O setor automóvel de luxo, por outro lado, apresenta um cenário completamente diferente. Contrariando as expectativas, as vendas de carros de luxo aumentaram, colocando a Porsche entre as marcas de automóveis mais vendidas. Os clientes destas marcas são pessoas com menor sensibilidade ao preço, que não procuram apenas um meio de deslocação, fazendo com que estejam disponíveis a abdicar de uma maior quantidade monetária para o obter o automóvel que desejam.

Tabela 5 - Número de viaturas de luxo vendidas no ano 2022 e 2023

ACAP - Associação Automóvel de Portugal

	TOTAL DE VEÍCULOS LIGEIROS *									
	Dezembro					Janeiro - Dezembro				
	Unidades		%	% no Mercado		Unidades		%	% no Mercado	
	2023	2022	Var.	2023	2022	2023	2022	Var.	2023	2022
Porsche	80	149	-46,3	0,40	0,83	1 019	868	17,4	0,45	0,48
Bentley	5	5	0,0	0,03	0,03	55	65	-15,4	0,02	0,04
Ferrari	1	3	-66,7	0,01	0,02	33	32	3,1	0,01	0,02
Aston Martin	7	2	250,0	0,04	0,01	51	40	27,5	0,02	0,02
Maserati	3	7	-57,1	0,02	0,04	47	83	-43,4	0,02	0,05
Lamborghini	1	0	—	0,01	0,00	17	15	13,3	0,01	0,01

Fonte: Elaboração Própria, adaptado da Associação Automóvel de Portugal, 2023

Segundo a tabela, apesar de a marca Porsche não ser a que apresenta uma maior taxa de variação, é a marca de luxo que mais automóveis vende a nível nacional. Foram um total de 1019 veículos vendidos em 2023, comparado com 868 veículos vendidos em 2022, que resultaram em 151 automóveis a mais do que no ano anterior. A marca alemã apresenta resultados bastante positivos, quer a nível nacional, quer a nível internacional, apresentando um crescimento no número de vendas notável. Em setembro de 2023, a marca referiu que, até ao momento, contabilizou um lucro de 5501 milhões de euros, mais 8,9% daquilo que tinha efetuado no ano anterior. As tendências para os próximos anos é que aumente o volume de vendas.

3.2.2 Análise da concorrência

No mercado automóvel de luxo torna-se muito complicado falar em termos como concorrência, isto porque cada marca constrói os seus veículos com características únicas, difíceis de replicar. A potência, a distribuição de peso e a forma como o carro é tracionado, são elementos que as marcas podem ter em comum, contudo a sensação de condução torna-se diferente em todas elas. Apesar disso, existem modelos similares nas características que apresentam de fábrica que, quando um cliente decide comprar um automóvel novo, se podem tornar concorrentes.

Marcas como a Ferrari, Bentley, Aston Martin, Lamborghini e Maserati, por estarem inseridas no setor de luxo, acabam por se tornar concorrentes da Porsche. No entanto, existem outras marcas, em segmentos abaixo, que apresentam modelos específicos, com características

também elas únicas, com argumentos suficientes e ao nível de alguns modelos Porsche. São exemplos disso, a Audi, a BMW, a Mercedes Benz, a Lexus, entre outras.

De forma a termos um termo de comparação válido para cada um dos modelos que a Porsche produz, importa fazer esse comparativo por modelo de carro e não generalizando a marca como um todo. Desta maneira, foram considerados os modelos base da Porsche, não contando as edições especiais e limitadas.

Tabela 6 - Marcas e Modelos Concorrentes Porsche

MODELOS PORSCHE	MARCAS E MODELOS CONCORRENTES
911	Audi R8 V10 Mercedes AMG GT-R PRO McLaren 570S Lexus LC
718	Toyota GR Supra Renault Alpine 110R Audi TT RS BMW Z4 M40i
Cayenne	Lamborghini Urus Audi Q8 Range Rover Sport Maserati Levante
Taycan	Mercedes EQS Polestar 5 Audi E-Tron GT Xiaomi SU7
Panamera	Mercedes AMG GT Audi A7 Maserati Ghibli BMW Série 8 Gran Coupé
Macan	Jaguar F- Pace Range Rover Evoque Alfa Romeo Stelvio Mercede-Benz GLE

Fonte: Elaboração Própria

As marcas e os modelos concorrentes apresentados tornam-se apenas exemplos, pelo que existem outras amostras passíveis de serem apresentadas.

No que toca à concorrência do Centro Porsche Braga, existem mais quatro concessionários a nível nacional, nomeadamente o Centro Porsche Porto, Centro Porsche Leiria, Centro Porsche Lisboa e Centro Porsche Faro. Além destes, existem centros de serviço Porsche que atualmente são o Centro de Serviço Porsche Aveiro e o Centro de Serviço Porsche Estoril. Desta forma, e pelo fator de proximidade seria de esperar que o Centro Porsche Porto fosse o concorrente mais direto da organização, contudo pelo facto de pertencerem ao mesmo grupo essa observação não faria de todo sentido. O Centro de Serviço Porsche Aveiro, por

outro lado, também faz parte da XRS Motor, S.A., o que garante que a concorrência se situe mais no centro e sul do país.

3.2.3 PESTAL

Fatores políticos

- Custos de importação elevados, nomeadamente no que toca a veículos com cilindradas e emissões elevadas
- Instabilidade política, nomeadamente pelo facto de ter existido uma queda do governo
- Impostos elevados sobre os veículos, nomeadamente no que diz respeito ao Imposto sobre veículos e Imposto único de circulação

Fatores económicos

- Quebra no fornecimento de componentes automóveis, que implica o aumento do valor das peças de reposição.
- Subida dos preços dos combustíveis fósseis, associados ao aumento do preço do barril de petróleo a nível mundial.

Fatores sociais

- Tendência crescente, devido à procura por parte da população de experiências digitais e conectadas em todos os contextos das suas vidas, pela procura de veículos que reúnam estas características.
- Procura por automóveis que atribuem um status social

Fatores tecnológicos

- A indústria automóvel está dependente da inovação que aplica nos automóveis apresentados, de forma a garantir a segurança dos condutores. Além disso, a existência cada vez maior de soluções *aftermarket* para equipar veículos mais antigos, pode pôr em causa a venda de veículos novos.
- A utilização de tecnologia mais recente pode ser uma forma de impulsionar e ajudar à redução das emissões, nomeadamente através da promoção de veículos elétricos.

Fatores ambientais

- Apoios do estado relativamente a automóveis elétricos, que ajudam na diminuição da pegada ambiental

- Cada vez mais os governos, nomeadamente aqueles que pertencem à União Europeia, necessitam de restringir as marcas automóveis relativamente às emissões dos modelos que produzem.

Fatores legais

- Determinados veículos, devido às emissões produzidas, já não podem circular em alguns centros urbanos.
- Durante os testes de durabilidade de um automóvel, se existir algum problema, por exemplo, no momento de abertura de airbags, pode comprometer a entrada no mercado.

3.4 Análise SWOT

A análise SWOT, sigla utilizada para descrever as Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), é uma ferramenta estratégica utilizada para avaliar a posição competitiva de uma empresa no mercado onde atua.

Ao analisar uma análise SWOT, a organização pode ter uma compreensão abrangente sobre a sua situação, facilitando o desenvolvimento de estratégias eficazes. Torna-se então uma ferramenta que ajuda a tomar decisões informadas e conscientes, assim como a capacidade de adaptação às mudanças no ambiente interno e externo.

Tabela 7 - Análise SWOT - Forças

FORÇAS (S)
Localização
Colaboradores em constante formação
Atendimento individualizado e altamente personalizado
Qualidade instalações
Serviços completos de venda e pós-venda
Exclusividade e notoriedade da marca
Qualidade produto
Utilização de equipamento moderno

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 8 - Análise SWOT - Fraquezas

FRAQUEZAS (W)

Falta de um departamento de marketing completamente focado no Concessionário de Braga

Fraca presença nas redes sociais, conteúdo limitado

Parcerias estratégicas pouco exploradas

Momento de entrega de um veículo

CRM com limitações

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 9 - Análise SWOT - Oportunidades

OPORTUNIDADES (O)

Mercado automóvel de luxo em crescimento

Procura crescente por bens materiais que acrescentam *status* social

Procura crescente por veículos eletrificados

Maior valorização por automóveis limitados e de edição especial

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 10 - Análise SWOT - Ameaças

AMEAÇAS (T)
Diminuição do poder de compra
Aumento dos impostos associados à compra de veículos novos
Falta de componentes automóveis
Concorrência, no caso dos elétricos, com produtos muito competitivos
Concessionários multimarcas cada vez com instalações melhores e ofertas similares

Fonte: Elaboração Própria

3.5 Identificação da problemática

Atualmente, conseguir que uma organização se torne uma referência no mercado onde atua já não é tão fácil como em tempos o era. Com um acesso à informação cada vez maior, melhorando os processos e o produto final, a concorrência torna-se elevada e altamente competente.

O Centro Porsche Braga, como os restantes centros a nível nacional e mundial, têm algo em comum e que os une: uma marca, a marca Porsche. Todos eles vendem o mesmo produto, com as mesmas características, em lugares diferentes. Além da localização geográfica, apenas a forma como o serviço é prestado se pode tornar um elemento de distinção. Assim, e através da análise que fiz durante o meu período de estágio senti que existem elementos que precisam de ser revistos de forma que a organização atinja a sua performance máxima.

Conseguir atrair um cliente para as instalações, fazê-lo comprar, satisfazê-lo e vê-lo novamente entrar um dia mais tarde é o processo natural de um relacionamento bem conseguido. Se formos por etapas, o primeiro problema que encontro é a falta de um responsável de Marketing inteiramente dedicado a Braga. O departamento de Marketing tem apenas um responsável, que trata dos assuntos tanto de Braga como do Porto. Além disso, acaba por desenvolver outras funções que desviam a atenção necessária para as atividades a desenvolver neste sentido.

Numa era cada vez mais digital, onde as pessoas se apoiam nas redes sociais e se deixam influenciar, a presença das marcas nesses meios acaba por se tornar uma obrigação. Apesar

de o Centro Porsche Braga estar presente, encontro como segundo problema o conteúdo limitado no tipo de publicações que realizam. Completamente generalistas e que em nada contribuem para a aproximação do público-alvo e o centro em si. Desta forma, seria interessante explorar conteúdos que fizessem com que as pessoas se identificassem com o que é partilhado e esse fosse mais um ponto a considerar no momento da decisão de onde comprar um veículo. O responsável de Marketing pode garantir, além da criação de conteúdos diferenciados, que existe alguém com capacidade de influenciar os consumidores, recorrendo por exemplo a figuras públicas do mundo automóvel.

Por outro lado, criar um relacionamento duradouro também se torna essencial. Ferramentas como o CRM tornam-se fundamentais, contudo é necessário que sejam eficientes e completas. Conhecer os clientes torna-se uma vantagem competitiva, e se utilizada de forma correta pode trazer resultados muito positivos. O terceiro e último problema que identifiquei é o momento de entrega, momento que fica aquém das expectativas. Deveria provocar no cliente uma vontade de o repetir, não pela compra do carro em si, mas pela experiência e sentimento único quando o faz.

4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

4.1 Abordagem qualitativa

A metodologia qualitativa, ao contrário da metodologia quantitativa, procura enfatizar a qualidade e profundidade das informações que são recolhidas. Há uma preocupação em compreender as experiências, os significados e os contextos dos indivíduos que estão envolvidos. Podem ser utilizadas várias técnicas e métodos de recolha de dados, como entrevistas em profundidade, observação, focus group, análise de documentos ou conteúdos.

Aqui, faria todo o sentido proceder com entrevistas semiestruturadas, uma vez que, ao contrário do que acontece com entrevistas estruturadas, seguimos um conjunto de perguntas pré-definidas, podendo colocar uma outra questão que surja durante o diálogo. Segundo Costa & Minayo (2018), as entrevistas acabam por se tornar uma das técnicas mais utilizadas quando nos referimos ao estudo qualitativo. Essa flexibilidade permite compreender de forma mais profunda o tema estudado e analisar perspetivas individuais. Através de questões abertas, damos a oportunidade aos entrevistados de expressarem as suas experiências, perceções e opiniões de forma livre e enriquecedora (Costa & Minayo, 2018).

Quanto às questões que são elaboradas, existe todo um propósito e objetivo em fazê-las e a quem devemos fazê-las. Assim dito, as entrevistas podem, de acordo com Costa & Minayo (2018), ter duas naturezas: fazer questões com base em respostas que facilmente obteríamos de qualquer outro tipo de fonte ou perguntar diretamente a pessoas que estejam envolvidas naquele que é a temática que guia a entrevista.

Assim, e de forma a tratar o tema devidamente, as entrevistas foram efetuadas não só dentro da organização, como fora. Decidi avançar com esta ideia de forma a solidificar as respostas que obtive, garantindo opiniões diferentes e únicas. Desta forma, questionei vários departamentos do Centro Porsche Braga, assim como dois elementos da Bentley Braga.

Por último, estas foram realizadas nas organizações em causa, em momentos de pausa ou pós-laboral, de forma a não comprometer as respostas dadas. Era necessário garantir um ambiente descontraído e relaxado, para que a entrevista fluísse num tom natural e fossem retiradas as conclusões desejadas.

4.2 Entrevistas realizadas

No seguimento daquela que seria a abordagem escolhida para o desenvolvimento do meu estudo, optei, como referido anteriormente, por aplicar as entrevistas a duas empresas do grupo XRS Holding. O objetivo com esta decisão foi compreender, através de que ações, como é que o CRM acaba por contribuir para um melhor relacionamento com o cliente.

Desta forma, abordei os colaboradores dos departamentos comercial e administrativo do Centro Porsche Braga e Bentley Braga, uma vez que são os que lidam diariamente com a ferramenta de CRM, estruturando o tipo de comunicação a adotar e que se relacionam com os clientes diariamente.

A construção do guião de entrevista foi baseada em dois autores: Bessa (2023) sobre o seu estudo “O Impacto do CRM na Fidelização de Clientes no Mercado B2B” e Rodrigues (2021) no seu estudo “A Importância do CRM nas Estratégias e Práticas de Marketing Relacional em Organizações Sem Fins Lucrativos”, com o intuito de sustentar aquilo a que me propus compreender e analisar.

Foram realizadas 6 questões direcionadas para ambos os departamentos, contudo senti a necessidade de fazer uma questão específica para cada um deles. Esta decisão baseou-se na vontade de compreender o que cada um fazia individualmente para que se aproximar do cliente, uma vez que o CRM serve propósitos diferentes para ambas as partes. Assim são 8 questões que nos orientam para perceber se realmente o CRM funciona como estratégia de Marketing Relacional.

Questão nº1 - Considera o CRM uma ferramenta essencial para o bom funcionamento da organização?

A primeira questão procura dar-me um enquadramento geral sobre o tema e perceber se realmente o CRM se torna uma ferramenta essencial para o funcionamento da organização. Assim, acaba por ser uma questão fechada, de Sim e Não.

Questão nº2 - Na sua opinião, quais são os benefícios de ter uma ferramenta de CRM?

A segunda questão procura ir ao encontro daquilo que são os benefícios de existir uma ferramenta de CRM. Perceber que vantagens acresce no dia a dia dos colaboradores a existência desta plataforma.

Questão nº3 - Considera-o devidamente completo, ajudando-o naquilo que é uma segmentação cuidada do cliente?

A terceira questão procura compreender se realmente a fraqueza que aponte na minha análise SWOT, nomeadamente o facto de CRM ser limitado, se comprova entre aqueles que a utilizam diariamente.

Questão nº4 - De que forma o CRM o ajuda a proporcionar uma experiência personalizada ao cliente?

A quarta questão procura perceber, através das informações que conseguimos recolher do cliente, como é que se pode tornar a sua experiência de compra ainda melhor. Que fatores são tidos em consideração no momento em que há uma interação e a prestação de um serviço, que neste carro inclui a venda de um automóvel.

Questão nº5 - Como é que é utilizado o CRM para antecipar as necessidades dos clientes?

Esta quinta questão já vai encontro daquilo que é superar as expectativas do cliente. Que tipo de esforços são feitos, com base em toda a informação que se tem sobre ele, que permite antecipar aquilo que são os seus desejos e necessidades, muitas das vezes sabendo aconselhar no momento certo sem que este se aperceba.

Questão nº6 - Como é que os dados recolhidos em CRM são utilizados na tomada de decisão estratégica de marketing relacional?

Apesar de todas as questões anteriores já nos levarem a compreender como é que se constrói uma relação com o cliente, com a questão seis o objetivo passa por perceber que ações levam diretamente à criação de valor para o cliente e, conseqüentemente, que estratégias que contribuem para a criação de relações duradouras.

Questão nº7 - De que forma procura criar um relacionamento com o cliente? - Departamento comercial

Esta questão, direcionada para os membros do departamento comercial que foram entrevistados, foi realizada com o intuito de perceber como é a criação de uma relação com o cliente. Decidi fazê-la apenas a estes elementos, uma vez que são os que têm contacto mais direto com o cliente, que não acontece com o departamento administrativo.

Questão nº8 - Como é que o CRM é integrado nos diferentes canais de comunicação, online e offline, para manter uma comunicação cuidada? - Departamento administrativo

Tratando-se o departamento administrativo aquele que muitas das vezes resolve questões dentro e fora da organização, sem ter um contacto direto com o cliente, a questão oito vem apresentar-me alguns cuidados que os responsáveis têm quando contactam, por exemplo através de email ou chamada telefónica, com o cliente.

4.2.1 Transcrição das entrevistas e respetiva análise

Por opção, e de forma a manter privada a identidade dos entrevistados, atribui uma identificação a cada um deles. Assim os entrevistados E1 e E2 pertencem à Bentley Braga e os entrevistados E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9 e E10 ao Centro Porsche Braga.

Tabela 11 - Questão Número 1

1º - Considera o CRM uma ferramenta essencial para o bom funcionamento da organização?
E1 - Claro que sim. Ajuda na interpretação de dados.
E2 - Sim, uma vez que contribui para a tomada de decisões estratégicas.
E3 - Sim. É uma ótima ferramenta para a organização pessoal do dia a dia de cada um. Acaba também por ser uma forma de arquivo de informação.
E4 - Sim.
E5 - Sim.
E6 - Sim.
E7 - Sim.
E8 - Sim.
E9 - Sim, sem dúvida.
E10 - Sim.

Fonte: Elaboração Própria

⇒ **Análise:** relativamente à primeira questão é unanime que todos os entrevistados consideram que o CRM é uma ferramenta essencial para o bom funcionamento da organização, funcionando como ferramenta de organização de dados, mas também de interpretação dos mesmos. Esta análise permite uma tomada de decisão estratégica e focada no cliente.

Tabela 12 - Questão Número 2

2º - Na sua opinião, quais são os benefícios de ter uma ferramenta de CRM?

E1 - Existe toda uma ajuda naquilo que são as tomadas de decisão. Ajuda na orientação da agenda, mas também a relembrar os clientes que a plataforma considera como esquecidos e com os quais tenho de estabelecer novamente um contacto.

E2 - Além de se tornar uma ferramenta prática, em que toda a equipa tem acesso ao mesmo tipo de informação, permite monitorizar os objetivos que temos, fazer uma gestão da agenda, planeamento de ações de marketing, uma visão ampla da carteira de clientes e também uma forma de interação, registo e históricos entre vários concessionários.

E3 - O CRM permite-me arquivar informações/ apontamentos, organizar e agendar a informação a nível pessoal, categorizar clientes e garantir que não se perdem informações

E4 - Permite ter uma base de dados sempre atualizada, altamente pormenorizada e de fácil acesso. Além disso, consegue ter a informação concentrada numa única plataforma.

E5 - Organiza os dados, colocando-os apenas numa plataforma.

E6 - Permite-me agendar e planear as tarefas que tenho de realizar, por exemplo, numa determinada semana

E7 - O principal benefício que encontro são os lembretes que surgem. Pontos chave e pormenores sobre o cliente que nos esquecemos e conseguimos registar na plataforma.

E8 - Numa ótica de vendedor poder ter acesso ao registo histórico do cliente, ajudando a programar ações para o cliente, evitando assim falhas. Se estiver devidamente completo ajuda-nos a não esquecer, por exemplo, o aniversário do cliente.

E9 - Ajuda-me a organizar a minha carteira de clientes, assim como no contacto com eles.

E10 - Consegue ajudar-me no controle dos dados do cliente, dando-me acesso a informações como hobbies favoritos, data de aniversário e nível de satisfação e insatisfação.

Fonte: Elaboração Própria

⇒ **Análise:** depois de uma análise às respostas dos entrevistados consigo compreender que o CRM desempenha como função principal a armazenagem e organização dos dados dos clientes numa plataforma única. Esta plataforma surge como um auxílio aquilo que são as atividades diárias dentro da organização, permitindo o planeamento e agenda dessas mesmas atividades. Além disso, para estes é uma forma de se recordarem dos clientes, não porque estão esquecidos, mas porque há uma imensidade de informação a reter sobre cada um. Aniversários são um desses momentos, em que o CRM informa e sobre o qual a empresa tem oportunidade de felicitar e enviar um pequeno brinde. Uma plataforma em que todos têm acesso e na qual há informação sobre cada passo que o cliente deu, permitindo abordá-lo da melhor forma possível.

Tabela 13 - Questão Número 3

3º - Considera-o devidamente completo, ajudando-o naquilo que é uma segmentação cuidada do cliente?

E1 - Está bastante completo, contudo há sempre espaço para melhorar. Uma coisa boa seria ter acesso aos veículos secundários que os clientes têm. Por exemplo, se todos os seus carros são desportivos, conseguimos perceber que os seus gostos vão ao encontro disso e podemos atender mais rapidamente aquilo que são os seus desejos.

E2 - Sim, consigo ter mais opções relativamente às preferências do cliente e maior flexibilidade, naquilo que é a possibilidade de fazer agendamentos personalizados.

E3 - Neste momento ainda tem algumas falhas a nível de segmentação do cliente. Creio que falta algo mais dinâmico, tanto para nós, como para o cliente. Deveria ser algo mais envolvente e com informação não obrigatória, ou seja, por vezes acaba-se por colocar informação falsa sobre o cliente porque a plataforma obriga ao preenchimento imediato daquele espaço. Com essa situação, perdemos a hipótese de chegar cada vez mais perto do cliente.

E4 - Sinto que falta um cruzamento direto com o sistema de faturação, que neste caso é o SERAUTO.

E5 - Não, a obrigatoriedade dos dados, em determinados campos, obriga-nos muitas das vezes a sugerir opções que podem não ir acordo da realidade.

E6 - Não, deveria existir um esforço maior quando se pedem as informações ao cliente, de forma a garantir que há uma recolha completa. Noutras oportunidades era bom confirmar se os dados estão atualizados.

E7 - Não, existem regras e objetivos que acabam por nos baralhar. O CRM não permite que um comercial abra uma lead num dia e a feche nesse mesmo dia, quando o objetivo das vendas é fechar contratos o mais rapidamente possível. Além disso, como qualquer pessoa pode gerar uma lead, através de uma demonstração de interesse, ocorrem casos em que pessoas o fazem com o propósito de gozar com o nosso trabalho. Se isso acontecer, a Porsche não gosta que as justificações para o fecho da lead seja a falta de interesse por parte do cliente, dificultando esse processo.

E8 - Está bastante completo, também porque a Porsche acaba por trabalhar esses dados, contudo poderia haver a possibilidade de integrar uma aplicação móvel ou uma conexão com o email de forma que se pudesse receber alertas de contacto não exclusivamente através da plataforma em si.

E9 - Sim, bastante completo, até porque inclui alguns dados particulares, pessoais que são bastante relevantes.

E10 - Sim, considero que está devidamente completo e atualizado.

Fonte: Elaboração Própria

⇒ **Análise:** esta questão era possivelmente aquela sobre a qual estava mais interessado, uma vez que, da análise que fiz durante o meu período de estágio senti que o CRM era um pouco limitado e ainda existiam algumas arestas a limar. Apesar da maior parte dos entrevistados considerar que a plataforma se encontra completa, referiram que existem pormenores que podiam funcionar melhor. Apontaram como principais defeitos o facto de a ferramenta obrigar, num processo de abertura da ficha de clientes, a preencher determinados espaços. Ora, isto acaba por se tornar um defeito uma vez que por vezes acontece de o cliente não fornecer essas informações e existir a necessidade de inventar. Além disso, quando é criada uma lead por alguém que não tem um mínimo interesse em nenhum veículo, a Porsche não permite o seu fecho no mesmo dia. O comercial tem de aguardar para a fechar, originando uma acumulação de leads, leads estas em que o comercial tem de evitar escrever como justificação que não há interesse nesse modelo de carro.

Nas conversas surgiram também algumas sugestões que poderiam melhorar a experiência de quem navega a plataforma. A falta de ligação da plataforma com a ferramenta de faturação, neste caso o SERAUTO, assim como a possibilidade de integrar uma aplicação disponível para smartphone ou uma conexão com o Outlook de forma a receber as notificações em qualquer lado. Neste momento, os alertas só são recebidos na plataforma, o que exige a necessidade de estar com o computador, o que dificulta, por exemplo, se estiverem em viagem.

Tabela 14 - Questão Número 4

4º - De que forma o CRM o ajuda a proporcionar uma experiência personalizada ao cliente?

E1 - Através dos hobbies e interesses do cliente. Se bem preenchidos, e com a noção, por exemplo, que o cliente gosta de golfe este é convidado para um evento anual de golfe no Estela Golf Club, um evento exclusivo e com convidados selecionados totalmente pago pela empresa

E2 - A partir do dados que o CRM permite recolher, como género, faixa etária, hobbies, dados que contribuem para aquilo que é a criação de eventos e ações de charme personalizados.

E3 - Ao conhecermos o cliente conseguimos direcionar o atendimento adequado aos seus gostos/ valores. Informação como hobbies, família e preferências são fulcrais para se direcionar um convite de evento, por exemplo.

E4 - Permite aglomerar toda a informação de forma individualizada e personalizada para te direcionares ao cliente de uma forma completamente individualizada

E5 - Através do lembrete de aniversário, um dia especial para o cliente, por exemplo. Além disso, hobbies, gostos pessoais, carros que têm, são dados que nos permitem conhecer melhor o cliente e convidá-lo para determinados eventos.

E6 - Um exemplo disso podem ser os test-drives. Se à partida sabemos que o cliente tem interesse num veículo, procura-se ir ao encontro do que ele pretende e conseguimos trazer aquele elemento que muitas das vezes o surpreende e faz superar as expectativas.

E7 - Para mim é através, por exemplo, do lembrete do aniversário do cliente, em que há garantia no meio de outros tantos que não nos esquecemos desse dia. Assim como os eventos, os quais podemos direcionar a um determinado cliente com base nos gostos que nos descreve.

E8 - Com a informação atualizada, sabemos como comunicar para o cliente, indo também ao encontro daquilo que este pretende e sabemos à partida que são os seus desejos e necessidades.

E9 - Completando informação detalhada de cada cliente consigo mais facilmente e de forma mais assertiva satisfazer as suas necessidades e prestar-lhe um serviço melhor.

E10 - Ajuda-nos, por exemplo, através do envio de um brinde no aniversário do cliente, através do convite para futuros eventos, assim como através de um contacto direto como a notificação da apresentação de uma viatura nova que vá ao encontro daquilo que é o seu histórico de compra.

Fonte: Elaboração Própria

⇒ **Análise:** entregar uma experiência de compra totalmente personalizada é, nos dias de hoje, um dos maiores desafios das organizações. Com tantos produtos similares, capazes de suprimir as mesmas necessidades, as empresas vêm-se obrigadas a superar-se e a superar as expectativas do cliente. Assim, o CPB, de acordo com as entrevistas feitas aos colaboradores procura fazê-lo da forma mais presente na vida do consumidor possível. Através de informações como hobbies e interesses, conseguem convidar e personalizar os eventos que fazem. O Centro Porsche Braga realiza anualmente, assim como a Bentley Braga, um evento de golfe dedicado aos

clientes que praticam e gostam da modalidade. Além disso, a lembrança do dia de aniversário também se torna especial, procurando mais uma oportunidade para comunicarem e manterem o contacto. O envio de informação acerca do lançamento de viaturas novas pode também constituir um momento personalizado e individualizado, uma vez que podem estar a informar o cliente sobre um modelo no qual tem interesse e sobre o qual pode surgir uma retoma. Com base nessa mesma informação, do histórico do cliente e daquilo que procura em termos de particularidades e funcionalidades, também se pode adaptar a forma como são realizados os test-drives, garantindo uma experiência que vá ao encontro das suas necessidades.

Tabela 15 - Questão Número 5

5º - Como é que é utilizado o CRM para antecipar as necessidades dos clientes?

E1 - Por exemplo, através do conhecimento do ciclo médio de troca de veículo. Se o cliente troca em média de carro de 3 em 3 anos, quando estiver a fazer 2 anos já sei que o tenho de começar a contactar. O objetivo será sempre reduzir esse tempo de troca. Na pós-venda, sabendo que a revisão é realizada de ano a ano ou de 15000 quilómetros em 15000 quilómetros, sabendo que utilização faz do carro, contactar perto dessa data para relembrar. Ao fazer a revisão, a atenção ao detalhe, por exemplo, se os pneus não duram mais 1000 quilómetros, avisar e aconselhar à troca evitando uma outra deslocação ao centro.

E2 - A partir do CRM é possível prever ciclos de troca e manutenções. Desta forma, a equipa de vendas podem antecipar esses acontecimentos e contactar os clientes. Além disso, conseguimos prever o término de contratos de financiamento para uma potencial troca de viatura.

E3 - Documentando todo o percurso do cliente na marca. Compras antigas, interesses, se tem financiamento e quando termina. Todos esses dados ajudam a facilitar o processo em relação ao momento de propor uma nova compra.

E4 - Através do histórico do cliente perceber se é recorrente a troca de carro ou por exemplo, o optar por uma cor específica sempre que o faz. Essas informações permitem antecipar futuras compras.

E5 - Através das leads que recebemos, podemos ir ao encontro do que o cliente precisa, neste caso, se a viatura até se encontrar em stock. Além disso, o acesso aos financiamentos permite-nos saber quando é que este termina e apresentar uma nova proposta.

E6 - Sabendo quando é que o cliente troca de carro, com que periodicidade, que modelo costuma optar, ajudando muitas das vezes naquilo que é a seleção de clientes para eventos.

E7 - Penso que o contacto em datas especiais, como aniversário e Natal são pontos de interligação entre mim e o cliente, que muitas das vezes podem despertar neles algum novo interesse. Informações da oficina também me podem ajudar naquilo que é a estratégia de conseguir que o cliente troque de carro.

E8 - Às vezes não é só sobre fechar novas vendas, é saber estar lá quando o cliente precisa. Avisar quando tem o IUC para pagar, quando tem de levar o veículo à inspeção e

até mesmo quando o financiamento está a terminar e podemos propor um novo exemplar que saiu do modelo do carro

E9 - Conhecendo melhor o cliente conseguimos prever as suas necessidades futuras, nomeadamente através de obrigatoriedades de pagamento relacionadas com o seu veículo, como por exemplo, IUC.

E10 - Com base naquilo que é o perfil de compra do cliente em questão, podemos, por exemplo, avisar quando vai existir o lançamento de uma nova gama do modelo e até mesmo convidá-lo para a apresentação.

Fonte: Elaboração Própria

⇒ **Análise:** antecipar as necessidades dos clientes também é parte integrante daquilo que é uma experiência de compra e o que muitas das vezes fortalece a relação entre a marca e o cliente. Questionados sobre como conseguem antecipar essas necessidades, os colaboradores do CPB e BB apontam alguns aspetos que contribuem para esses momentos. Documentado todo o percurso na marca, conseguem, por exemplo, saber com que periodicidade o cliente troca de carro, preparando antecipadamente uma proposta para lhe apresentar que vá ao encontro daquilo que normalmente procura. Além disso, os términos dos contratos de financiamento surgem como momentos chave em que o vendedor responsável tem a oportunidade de sugerir, novamente, uma troca e aquisição de um veículo mais recente.

Clientes que não têm muito tempo livre tendem, por vezes, a esquecer-se das datas-limite de pagamento das responsabilidades inerentes ao veículo, como IUC e inspeção periódica. Assim sendo, e zelando por aquilo que são essas responsabilidades, os colaboradores procuram avisar previamente os clientes sobre essas questões, atitudes estas que são valorizadas e apreciadas. No pós-venda, o mesmo acontece, se um cliente leva o carro para fazer manutenção, procura-se saber se há algo que precise de ser trocado para além daquilo que foi pedido ou é necessário à partida. Esta ação, além de evitar uma nova deslocação do cliente ao centro, mostra a atenção que é colocada quando se está a realizar o serviço. Todos estes fatores melhoram a confiança do cliente e o nível de satisfação.

Tabela 16 - Questão Número 6

6º - Como é que os dados recolhidos em CRM são utilizados na tomada de decisão estratégica de marketing relacional?

E1 - Os hobbies são uma coisa cada vez mais importante, seja através de ficha de cliente, leads criadas e test-drives é importante reter essa informação, procurando fazer eventos com base nesse gosto. Há a necessidade de saber ajustar os eventos, porque o gosto do cliente também se vai alterando.

E2 - Ajudam-nos naquilo que é a seleção dos locais de eventos, que tipo de eventos fazemos (com base nos hobbies), assim como zonas estratégicas de atuação, de preferência fora daquilo que é nossa zona de atuação.

E3 - Depende da causa do evento. Na maior parte das vezes é feita uma pesquisa sobre os clientes que compram viaturas nos últimos anos que têm consentimento positivo. No caso dos eventos mais exclusivos, por exemplo, o evento Vidago, é feita uma pesquisa sobre os clientes que colocaram como hobbies o golfe.

E4 - É através das informações pessoais que preenchemos na plataforma que conseguimos efetuar uma comunicação completamente personalizada, que nos ajuda naquilo que é a construção de uma relação.

E5 - Ver as leads de intenção de compra por modelos de interesse e procurar entregar uma experiência única através de um test-drive diferenciado, com um percurso interessante. Aos atuais clientes a apresentação de novos modelos, que vão ao encontro daquilo que normalmente procuram.

E6 - Temos um conhecimento profundo do cliente, algo que não era possível pela incapacidade de decorar tudo sobre a vida dos clientes.

E7 - Através dos convites para eventos que vão de encontro aos hobbies que os clientes têm, proporcionando momentos de convívio.

E8 - Acho que para além dos contactos recorrentes com os clientes sobre a satisfação do modelo que possuem, os aniversários e os convites para eventos servem como forma de manter contacto com o cliente.

E9 - Percebendo e conhecendo melhor os hábitos dos clientes.

E10 - Com base no CRM conseguimos adaptar a nossa comunicação com base naquilo que o cliente nos transmite. Esta adaptação é importante para muitas das vezes conseguirmos ouvi-lo falar das suas paixões, levando-nos a conhecê-lo melhor.

Fonte: Elaboração Própria

⇒ **Análise:** das respostas que obtive sobre a forma como as informações retidas em CRM são utilizadas naquilo que são as decisões estratégicas de marketing relacional, consegui perceber que os eventos são os momentos em que estas relações se fortalecem ainda mais. Claro que a atenção em ligar no aniversário se torna algo especial para o cliente, mas certamente o convite para um evento ainda mais. Para além disso, depois do covid-19, as pessoas presam pelo contacto, contacto este que reúne paixões. Os eventos dão espaço para uma reaproximação, mas também uma

forma de conquistar novos clientes. Também são momentos de negócio, por exemplo se for um dia dedicada a test-drives, e no qual pode existir uma maior interação.

Tabela 17 - Questão Número 7

7º - De que forma procura criar um relacionamento com o cliente? - Departamento comercial

E1 - "Quem não é visto, não é lembrado". Acho que é importante que o cliente nos veja como um exemplo. Se o cliente compra uma marca que representa lifestyle, o vendedor tem de ir ao encontro disso e saber mostrar conhecimentos na área em que se apresenta. Frequentar os mesmos espaços que potenciais e clientes frequentam, assim como demonstrar conhecimentos de gestão e finanças. Se quero estar ao mesmo nível tenho de ter conhecimento sobre tudo o que falo e mostrar confiança a abordar assuntos.

E2 - Procuo criar parcerias nos eventos, parcerias estratégicas onde sabemos que existem potenciais clientes. Com o clientes atuais, procuramos estar presentes na sua vida, independentemente de estarmos ou não a negociar alguma viatura, por exemplo, através da felicitação no aniversário.

E6 - Normalmente até é o cliente que me procura, contudo procuro saber sempre mais além daquilo que ele me vem questionar. Contacto regularmente clientes que compram veículos especiais, para nos darem um feedback e tirar possíveis dúvidas.

E7 - Procuo visitar os clientes de forma inesperada, assim que me é possível. Além disso, gosto de saber a quem compra um veículo novo se está a gostar da experiência ou se há alguma dúvida que precisa de ser retirada.

E8 - Procuo ligar nos aniversários e datas especiais, assim como no aniversário da venda do carro.

E9 - Acho que os eventos são os momentos em que me aproximo mais com os clientes. Após a venda do carro é normal o contacto diminuir, então quando se convida para eventos dá para conversar mais um bocadinho com o cliente e muitas das vezes propor novas ofertas de compra.

Fonte: Elaboração Própria

⇒ **Análise:** esta questão totalmente direcionada procurava saber, individualmente, o que cada comercial faz para manter uma relação com o cliente. Muitas das vezes nem tudo se resume a vender no momento, às vezes o processo de venda é demorado, contudo tem de se construir o caminho até que esse dia chegue. Interrogados sobre como mantêm uma relação com o consumidor, os vendedores mostram a necessidade de estar presentes na vida dos clientes de uma forma ou de outra. Assim, além das atividades que se realizam no CPB, existem hábitos que os levam ao encontro do cliente, mesmo que este não os procure. Frequentar locais, como restaurantes, hotéis e até mesmo espaços de lazer, são atividades que os conectam e ajudam no fortalecimento dessa relação. Como o entrevistado número um refere "Quem não é visto, não é lembrado".

Tabela 18 - Questão Número 8

8º - Como é que o CRM é integrado nos diferentes canais de comunicação, online e offline, para manter uma comunicação cuidada? - Departamento administrativo

E3 - O CRM acaba por estar presente em tudo na nossa organização, seja na partilha de objetivos ou informação. Acaba por ser utilizado pela maior parte das funções, seja aqui no departamento administrativo, técnicos de oficina ou comerciais.

E4 - Saber comunicar torna-se importantíssimo, ainda mais se se tratar de uma pessoa que aprecie um tratamento especial, como chamar doutor antes do nome próprio. Saber adequar a conversa se tiver filhos e família também é importante.

E5 - O CRM está sempre presente no nosso dia a dia e é lá que vemos informações do cliente, como email, contacto telefónico e forma como gosta de ser tratado. Isso garante que temos contacto com o cliente sem ser preciso falar com o comercial responsável. Daí a importância de os dados estarem completos e atualizados.

E10 - Apesar de a comunicação exigir o mesmo cuidado com cada cliente, temos de ter em atenção as habilitações e atividade profissional. Por exemplo, chamar engenheiro antes de dizer o nome do cliente.

Fonte: Elaboração Própria

⇒ **Análise:** o departamento administrativo, apesar de não lidar, na maior parte das vezes, diretamente com o cliente, também acaba indiretamente por comunicar com este. Como referem os entrevistados, a nível interno torna-se vantajoso que todos tenham acesso ao CRM, o que garante que todos estão em sintonia e a par do que se passa na organização. O CRM fornece informações essenciais, como o contacto telefónico que permite resolver qualquer questão que surja sem a necessidade de procurar o comercial que tem contacto direto com o cliente. Ajuda-os ainda naquilo que é uma abordagem cuidada, tendo em atenção o tipo de cliente com quem pretendem falar.

⇒ **Considerações finais**

O CRM desempenha um papel fundamental nestas duas organizações naquilo que é a procura por um serviço de excelência que ambas as marcas têm de garantir. Não só permite aquilo que é a organização interna de informação, que por si só é impossível de absorver inteiramente, como para além disso consegue entregar ao cliente um serviço que supera as suas expectativas. É, como referi anteriormente, a única ferramenta cujo principal objetivo é ajudar os profissionais de marketing e de vendas na gestão de clientes (Wang & Lien, 2019). Através de pequenas ações, como uma chamada no aniversário ou um lembrete que tem de efetuar o pagamento ao estado dos impostos inerentes ao veículo, há uma relação que se cria. Uma relação que dificilmente é corrompida, porque a confiança que depositamos em alguém que zela pelo nosso bem-estar é maior do que qualquer preço a pagar.

Os esforços que o Centro Porsche Braga realiza, assim como a Bentley Braga, permitem um conhecimento profundo daquilo que são os interesses e necessidades dos clientes, e isso só se torna possível se conseguirem ser relevantes, comunicar, escutar e recompensar os clientes pela sua fidelidade (Lindon et al., 2018). O CRM ajuda nesse processo, garantindo uma experiência de compra e pós compra única, privilegiando a implementação de experiências que apelem aos vários sentidos, que criem o valor percebido para o consumidor e construam uma relação forte e positiva, como fator de diferenciação dos restantes concorrentes (Wideman et al., 2018).

4.3 Atividades Desenvolvidas na Empresa

O estágio que realizei no Centro Porsche Braga permitiu-me, além de experienciar na prática o funcionamento de uma organização, confirmar o meu desejo de um dia trabalhar no setor automóvel. Tornou-se, assim, um complemento a tudo o que aprendi durante o meu percurso académico, numa marca que me apaixonou.

Esta experiência começou no dia 18 de setembro de 2023, com a receção por parte da Doutora Patrícia Magalhães e uma apresentação geral da empresa e dos colaboradores da mesma. Rapidamente me senti em casa pela receptividade com que fui recebido, e pelo ambiente que me envolvia.

Nesse mesmo dia foi-me apresentado aquela que seria a minha primeira tarefa enquanto estagiário: uma base de dados que contemplava todas as informações a nível de faturação desde 2010 até ao ano presente, 2023. O objetivo pretendido passava pela criação de uma plataforma interna onde facilmente conseguíamos obter informações sobre os veículos vendidos, como por exemplo a zona do país onde se venderam mais automóveis de um determinado modelo. Este documento, desenhado pelos responsáveis de informática, vinha preparado com filtros que permitiam fazer essa pesquisa mais facilmente, necessitando apenas de preencher os dados necessários. Esses dados estão disponíveis no CRM e nos mapas de faturação a que a empresa me deu acesso.

Contudo, o meu conhecimento sobre CRM era bastante reduzido, sendo que nunca tinha tido contacto com uma plataforma real. Nada disso foi impedimento porque tive o prazer de conhecer a responsável de CRM que me explicou todas as funcionalidades de que a plataforma, gerida pela Porsche Ibérica, permite fazer. Tive a oportunidade de navegar por essas funcionalidades, explorando todas as suas capacidades, mas também ter contacto com uma outra plataforma diferente. A Bentley Braga, pertencendo ao mesmo grupo, pediu-me para desenvolver uma base de dados semelhante à da do Centro Porsche Braga permitindo, e dando-me a conhecer, outro tipo de plataforma de CRM. Esta iniciativa, em que tive o privilégio de aprender com quem lida com a ferramenta diariamente, apresentou-me plataformas de recolha de informações sobre os clientes completamente diferentes, com as suas falhas, mas que no geral as permitem entregar ao cliente um serviço único e diferenciado.

No final tivemos uma formação, junto do responsável pela base de dados, em que nos foi mostrado tudo aquilo que conseguíamos saber com acesso única e exclusivamente ao documento em questão.

Figura 19 - Base de dados da faturação CPB

ID Venda	Nº Chassis	Data Venda	Valor Líquido	Valor Bruto	Modelo	Estado
1017	WP1ZZ29YLDA27682	31/10/19	104065,04	128000	CAYENNE E-HYBRID	NOVO
1018	WPOZZ297ZKL125706	31/10/19	102845,53	126500	Panamera 4 E-Hybrid	NOVO
1019	WPOZZ2992LS221480	06/11/19	132520,33	163000,01	911 Carrera 5	NOVO
1020	WPOZZ2992LS221424	07/11/19	157317,8	193500,89	911 Carrera 4S	NOVO
1021	WP1ZZ29YLDA70525	07/11/19	99186,99	122000	E3 CAYENNE PHEV COUPE V6 3,0	NOVO
1022	WP1ZZ29YLDA59220	07/11/19	105691,06	130000	Cayenne Coupé	NOVO
1023	WPOZZ297ZL153144	07/11/19	162413,97	199769,18	Panamera Turbo S E-Hybrid	NOVO
1024	WP1ZZ29YLDA71585	08/11/19	99186,99	122000	E3 CAYENNE PHEV COUPE V6 3,0	NOVO
1025	WP1ZZ29YLDA72312	12/11/19	97121,98	119460,04	E3 CAYENNE PHEV COUPE V6 3,0	NOVO
1026	WP1ZZ29YLDA25864	12/11/19	90975,61	111900	CAYENNE E-HYBRID	NOVO
1027	WP1ZZ2952LB35579	12/11/19	109146,35	134250,01	Macan 5	NOVO
1028	WPOZZ2992LS258708	19/11/19	157723,58	194000	911 Carrera 4S Cabriolet	NOVO
1029	WP1ZZ29YLDA72341	19/11/19	108837,41	133870,01	E3 CAYENNE PHEV COUPE V6 3,0	NOVO
1030	WP1ZZ2952LB35580	19/11/19	99394,31	122255	Macan 5	NOVO
1031	WP1ZZ2952LB06135	19/11/19	71219,51	87600	Macan (OFF)	NOVO
1032	WP1ZZ29YLDA70470	22/11/19	99186,99	122000	E3 CAYENNE PHEV COUPE V6 3,0	NOVO
1033	WP1ZZ29YLDA27331	22/11/19	87615,1	107766,57	CAYENNE E-HYBRID	NOVO
1034	WP1ZZ29YLDA71667	27/11/19	98861,79	121600	E3 CAYENNE PHEV COUPE V6 3,0	NOVO
1035	WP1ZZ2952LB70801	27/11/19	113414,63	139499,99	Macan Turbo	NOVO
1036	WPOZZ2992KS161270	29/11/19	267534,36	329067,26	911 GT3 RS	NOVO
1037	WPOZZ2982LK250403	29/11/19	59970,76	73764,03	718 Cayman T	NOVO
1038	WP1ZZ29YLDA25442	12/12/19	91138,21	112100	CAYENNE E-HYBRID	NOVO
1039	WP1ZZ2952LB07018	12/12/19	78861,79	97000	Macan (OFF)	NOVO
1040	WP1ZZ29YLDA71672	13/12/19	98780,49	121500	E3 CAYENNE PHEV COUPE V6 3,0	NOVO
1041	WPOZZ297ZL131291	19/12/19	97479,67	119899,99	Panamera 4 E-Hybrid	NOVO

Fonte: Elaboração Própria

Figura 20 - Base de dados da faturação CPB

Vendedor	Centro Porsche	Tipo Cliente	Cliente
VASCO FERREIRA	BRAGA	PARTICULAR	ALBINO AGOSTINHO MARTINS SOUSA
ANA LIA	BRAGA	PARTICULAR	JOSÉ MANUEL COSTA MIRANDA PINTO
VASCO FERREIRA	BRAGA	PARTICULAR	JOSÉ MOUTINHO MARTINS BARBOSA
JOAO LUIS	BRAGA	PARTICULAR	FERNANDO HORÁDICO MARTINS TEIXEIRA
VASCO FERREIRA	BRAGA	PARTICULAR	JOSÉ PEREIRA PONTES JUNIOR
ANA LIA	BRAGA	PARTICULAR	FERNANDO TORRES
JOAO LUIS	BRAGA	EMPRESA	CARLOS MANUEL MORAIS
JOAO LUIS	BRAGA	EMPRESA	GÉRARD BOURRASSÉ
ANA LIA	BRAGA	PARTICULAR	CLÁUDIO PINTO
ANA LIA	BRAGA	PARTICULAR	MANUEL MIGUEL MARTINS DE MIRANDA
VASCO FERREIRA	BRAGA	PARTICULAR	JACINTO PAULO PEREIRA RODRIGUES
JOAO LUIS	BRAGA	PARTICULAR	LUÍS MIRANDA RODRIGUES
VASCO FERREIRA	BRAGA	PARTICULAR	RUI ALVES FILIPE
VASCO FERREIRA	BRAGA	EMPRESA	PAULO JORGE ESTEVES DA SILVA
VASCO FERREIRA	BRAGA	PARTICULAR	ALBINO CARVALHO MARTINS
VASCO FERREIRA	BRAGA	EMPRESA	JOSÉ AUGUSTO FERREIRA MAIA
ANA LIA	BRAGA	PARTICULAR	MÁRIO ARAÚJO
ANA LIA	BRAGA	PARTICULAR	FRANCISCO JOSÉ ALVES MIRANDA
ANA LIA	BRAGA	PARTICULAR	EDUARDO COSTA
VASCO FERREIRA	BRAGA	PARTICULAR	DAVID JESUS DE SOUSA GODINHO
JOAO LUIS	BRAGA	PARTICULAR	RUI VASCO AMARAL CARDOZO DA SILVA
ANA LIA	BRAGA	PARTICULAR	MARIA DA CONCEIÇÃO SILVA E COSTA
JOAO LUIS	BRAGA	PARTICULAR	ANA DE ALMEIDA COSTA SOARES
ANA LIA	BRAGA	PARTICULAR	ANTÓNIO CONDE
JOAO LUIS	BRAGA	EMPRESA	PAULO DOMINGOS

Fonte: Elaboração Própria

Figura 21 - Base de dados da faturação CPB

Sexo	Idade	Empresa	Financiamento	Código Postal	Porto	Distrito	Concelho
MASCULINO	65			4795-235	PORTO		SANTO TIROSO
MASCULINO	52		BANCO SANTANDER TOTTA, S.A.	4470-147	PORTO		MAIA
MASCULINO	65			4510-570	PORTO		GONDOMAR
MASCULINO	59			4150-616	PORTO		PORTO
MASCULINO	74		NOVO BANCO, S.A.	4800-070	BRAGA		GUIMARÃES
MASCULINO	65			4715-216	BRAGA		BRAGA
MASCULINO	54	RAD ENGENHARIA, S.A.		1700-029	LISBOA		LISBOA
MASCULINO	72	HENRI & FILHOS, S.A.		4524-907	AVEIRO		SANTA MARIA DA FEIRA
MASCULINO	51		BANCO B.P.I. S.A.	4715-275	BRAGA		BRAGA
MASCULINO	54			4480-578	PORTO		VILA DO CONDE
MASCULINO	42			4805-319	BRAGA		GUIMARÃES
MASCULINO	39		BANCO B.P.I. S.A.	4350-009	PORTO		PORTO
MASCULINO	51		LOCARENT COMP.ª PORT. ALUG. VIATURAS, S.A.	4715-275	BRAGA		TROFA
MASCULINO	24	BR7, LDA		1500-435	LISBOA		LISBOA
MASCULINO	51		BANCO BIC PORTUGUES, S.A.	4825-284	PORTO		SANTO TIROSO
MASCULINO	81	IBACOC - INDÚSTRIA BÁSICA DA CONSTRUÇÃO CIVIL S.A		4785-627	PORTO		TROFA
MASCULINO	50		LOCARENT COMP.ª PORT. ALUG. VIATURAS, S.A.	4150-340	PORTO		PORTO
MASCULINO	61			4720-577	BRAGA		AMARES
MASCULINO	60		BANKINTER, S.A.	4495-125	PORTO		PÓVOA DE VARSIM
MASCULINO	37			4150-479	PORTO		PORTO
MASCULINO	49			3830-113	AVEIRO		Ílhavo
FEMININO	60			4150-396	PORTO		PORTO
FEMININO	39			4470-136	PORTO		MAIA
MASCULINO	56		BANCO SANTANDER TOTTA, S.A.	4150-789	PORTO		PORTO
MASCULINO	44	TENDENCIA PRÁTICA, LDA		9000-100	MADEIRA		FUNCHAL

Fonte: Elaboração Própria

Figura 22 - Base de dados da faturação CPB

Freguesia	Coordenadas CP	Coordenadas Freguesia	Coordenadas Concelho	BP	NIF	Nº Comissão
				600083178	171468350	Q02034
				600425728	194541282	Q02869
				600420602	157274500	Q03732
				600422307	114938560	Q04163
				600426980	161776272	Q03563
				600419725	161295274	Q03720
				600423810	980621739	Q04259
				600427045	180972707	Q04331
				600078144	503543292	Q04162
				600427346	177816635	Q01238
				600401532	205246781	Q03910
				600427749	229231241	Q04148
				600058289	198634749	Q04357
				600407005	191794988	Q03646
				600416946	192047259	Q03176
				600096473	118510258	Q03562
				600412599	508869099	Q02850
				600428759	123880491	Q04334
				600428471	134211006	Q03939
				600420196	225319292	Q03638
				600122244	197327168	Q04138
				600428225	103593772	Q00889
				600077314	205100970	Q04468
				600083794	507068700	Q04330
				600106826	508580994	Q04140
				600429819	214278960	Q03835

Fonte: Elaboração Própria

Além disso, realizei atividades diárias que iam ao encontro da necessidade de utilizar o CRM. A check-list da Oficina é um desses exemplos. Todos os dias, para além das responsabilidades atribuídas, tinha de realizar uma lista com as marcações para o dia seguinte na oficina. Esta atividade, tinha interesse para além da marcação em si. O objetivo passava pela verificação, em CRM, dos dados dos clientes de forma a perceber se existia alguma informação em falta. Os dados considerados importantes são o nome do cliente, a sua data de aniversário, o contacto telefónico, o email, o veículo e a matrícula, a hora da marcação, se já tinha consentido o tratamento dos seus dados pessoais, se estava conectado através da aplicação Porsche, que outro veículo possui e qual foi a última marcação que fez. Esta check-list permitia aos colegas da receção da oficina a obtenção desses mesmo dados em falta aquando do momento em que o cliente dá entrada para efetuar os serviços que marcou. Estas ações permitem colmatar um CRM incompleto, melhorando a performance da organização.

Também fiquei responsável pela obtenção de outras informações, como datas de nascimento em falta. O Centro Porsche Braga tem como hábito, no aniversário do cliente, o envio de uma pequena lembrança de forma a recordarem juntos essa data especial. Assim, e com algumas datas de aniversário em falta, coube-me a mim obter esses dados. Recolhi do CRM uma lista de clientes que tinham esse dado em falta e contactei-os com a intenção de o pedir. Com essa chamada, além de conseguir melhorar a minha capacidade de interação social, consegui

atualizar a plataforma, através da recolha das datas em falta e do contacto com pessoas que já não são clientes Porsche e que desta forma não têm interesse em permanecer na lista das fichas de cliente.

Essa gestão dos clientes que abandonam a marca também é, com alguma margem de erro, analisada em CRM. O chamados clientes de Churn, reconhecidos pela plataforma como contactos perdidos, pela falta de interatividade que tem existido nos últimos tempos, seja, por exemplo, através de nenhuma marcação de serviço automóvel, são novamente contactados pelos vendedores. O vendedor tenta uma reaproximação, percebendo se o cliente ainda tem algum veículo da marca e se esse for o caso, compreender o porquê de não aceder aos serviços do CPB.

Além da necessidade, a nível interno, da obtenção destas informações, existe por parte da Porsche obrigatoriedades. Um exemplo disso são os test-drives. Há um número mínimo de test-drives que têm de ser realizados, e se porventura isso não acontecer há a necessidade de atribuir aos vendedores um número de testes e pedir que o façam. São no fundo uma forma de o potencial cliente conhecer e poder experimentar o modelo sobre o qual está interessado, muitas das vezes como forma de retirar todas as questões que o prendem em não avançar com a compra.

Na minha opinião, mais do que a ideia de estagiar e tentar aprofundar aquilo que o mestrado me transmitiu, também havia a necessidade de realmente integrar a organização. Com isto dizer que nas empresas nem sempre tudo corre da melhor forma, e às vezes há a necessidade de ajudar outros elementos, de outros departamentos, naquilo que são os altos e baixos de uma organização. Desta forma, houve situações em que isso aconteceu. Um desses exemplos foi uma falha na impressão de moradas e códigos postais, por um erro ocorrido ao transferir dados do CRM, em que todas as cartas enviadas aos clientes com a apresentação de um carro novo retornaram ao Centro. Assim, teve se proceder a um novo envio, com a necessidade de aproveitar o conteúdo das anteriores. Esta tarefa, apesar de não ter ido ao encontro do que me propus fazer mostrou-me como é a realidade do dia a dia de uma empresa, e que muitas das vezes temos de parar o que estamos a fazer para corrigir problemas que vão garantir o bom funcionamento da organização e um serviço de excelência.

Figura 23 - Check-list da oficina

Segunda-feira 13																				
08:46-58MT53																				
09:53-16ZU11																				
09:53-50JU66																				
12:03-75UE19																				
12:15-47VP89																				
16:39-06TM10																				
17:22-AL33XG																				
VENDEDOR SERVIÇO																				
CLIENTE	Sr. Manuel Coelho																			
VIATURA	58-MT-53	Panamera Diesel II																		
HORA MARCAÇÃO	8:46:00 da manhã																			
FIRMA DIGITAL	OK																			
CONNECT	EM FALTA																			
DADOS PESSOAS OBRIGATORIOS	OK																			
HOBBIES	OK																			
VEICULOS ADICIONAIS	OK																			
ULTIMA MARCAÇÃO:	11/13/2023																			
VENDEDOR SERVIÇO																				
CLIENTE	Sr. Fernando Gordinho																			
VIATURA	16-ZU-11	Cayenne E-Hybrid																		
HORA MARCAÇÃO	9:53:00 da manhã																			
FIRMA DIGITAL	OK																			
CONNECT	OK																			
DADOS PESSOAS OBRIGATORIOS	OK																			
HOBBIES	OK																			
VEICULOS ADICIONAIS	OK																			
ULTIMA MARCAÇÃO:	9/6/2023																			

Fonte: Elaboração Própria

Eventos organizados pelo Centro Porsche Braga

Este contacto direto através da experimentação com o cliente é essencial para a criação de uma relação em que ambas as partes saem satisfeitas. O vendedor, por um lado, vê uma venda fechada e o cliente, por outro lado, sai agradado com a compra que fez. Assim, e de forma a proporcionar estes momentos tive a oportunidade de observar de perto e participar em dois eventos que o CPB organiza.

O Essência Porsche Reloaded é um evento de cariz obrigatório, exigido pela Porsche, com a duração de três dias, onde potenciais clientes têm a oportunidade de experimentar modelos mais arrojados da marca. Este ano os clientes podiam optar entre modelos como: Porsche 911 GTS, Porsche GT4, Porsche 718 Cayman S e Porsche 718 Boxster GTS. Os vendedores têm a obrigação de angariar pessoas de forma a preencher as vagas disponíveis, com base no interesse que esse cliente demonstra num determinado modelo. Trata-se de um percurso de duas horas, com saída do Centro Porsche Braga e com destino à marina do Gerês, em que os participantes podem, através de paragens estratégicas, conduzir outros modelos para além daquele que têm interesse. Se por acaso o cliente apenas tiver interesse naquele modelo em específico não se realiza a troca de viaturas.

Por iniciativa do centro, e como forma de atender às necessidades de todo o tipo de clientes que por lá passam, existe um outro evento dedicado apenas aos restantes modelos da marca. Exemplo disso são os Macan, o Taycan, o Panamera e o Cayenne. Ao contrário do outro evento, exigido pela marca, em que tem de ser contratado um instrutor guia para acompanhar os clientes, aqui, sendo um evento totalmente interno, é o Porsche Pro o responsável por realizar e acompanhar os convidados.

O interesse em participar nestes eventos, para além de satisfazer a minha curiosidade e paixão em relação à marca e aos modelos que comercializa, foi compreender como se organiza e prepara um evento desta dimensão. Também me pôs em contacto com os clientes, melhorando a minha comunicação social e o à-vontade com pessoas com as quais não tenho qualquer tipo de relação.

Figura 24 - Paragem para troca de viaturas durante o evento



Fonte: Elaboração Própria

Esta figura representa um dos momentos em que os participantes do evento têm a oportunidade de trocar de veículos, podendo assim experimentar outro modelos e poder decidir aquele que melhor satisfaz a necessidade que procuram cessar.

Figura 25 - Preparação do carro para o evento Essência Porsche Reloaded



Fonte: Elaboração Própria

Todos os dias, antes do início de mais um dia de evento, os veículos são atestados com o combustível indicado. Esta atividade acontece em diferentes momentos do dia, conforme as necessidades exigidas pelo veículo, que só por si faz consumos elevados.

Figura 26 - Viaturas para test-drive do
Essência Reloaded



Fonte: Elaboração Própria

Durante os dias do evento Essência Reloaded existe um estacionamento reversado para os carros do evento, em frente à entrada principal, assim como lugares reservados para que os clientes possam deixar os seus automóveis sem ter de se sujeitar aos lugares que existem disponíveis na rua.

Figura 27 - Viaturas para test-drive do evento



Fonte: Elaboração Própria

À semelhança do que acontece no outro evento, também neste evento de cariz interno os carros estão expostos à entrada no concessionário, pronto para arrancar.

4.4 Sugestões para o futuro

Não faria de todo sentido ter efetuado esta análise pormenorizada se no final não pudesse utilizar todos os conhecimentos, quer seja sobre as temáticas que decidi abordar, assim como o que conheço da organização, e os canalizar para dar uma sugestão de melhoria numa das ações que penso que fica aquém das expectativas.

Desde o início que referi a importância que a experiência de compra reflete na satisfação do cliente, satisfação essa que se alinha diretamente com aquilo que o marketing relacional pretende alcançar. O CRM acaba por ter um papel fundamental naquilo que é a recolha de informações pessoais sobre os clientes e que ajudam os profissionais a entregar a experiência que referi anteriormente. É, segundo Kotler et al. (2021) um fonte onde os vendedores adquirem informações fidedignas para que possam avançar com os negócios de forma mais eficiente e segura. Uma vez que já estão a ser realizados esforços relativamente às limitações do CRM, nomeadamente através da base de dados realizada durante o período de estágio, decidi que o próximo passo envolveria a experiência de compra do cliente, naquilo que é a conquista da sua confiança e na de um serviço de excelência. Assim, tendo em consideração isso, a minha sugestão passa pela melhoria do momento de entrega.

O Centro Porsche Braga, assim como os restantes concessionários da marca, apresentam uma desvantagem competitiva entre eles que se refere ao produto. A verdade é que todos vendem o mesmo produto, com as mesmas características. Assim, como refere Carvalho et al. (2020), no enquadramento que fiz sobre o Marketing Relacional, o único fator de diferenciação é o relacionamento que têm com os clientes. Desta forma, é através de momentos, como o momento de entrega, que o cliente sai satisfeito e vê em si uma vontade de novamente adquirir uma viatura com a equipa que o recebeu.

Daquilo que fui observando no Centro Porsche Braga durante o período em que estive a estagiar, e sobre o qual identifiquei algumas fraquezas, decidi apontar aquilo que é a forma de entrega de forma a conseguir sugerir uma nova abordagem.

Neste momento a entrega do veículo consiste numa marcação prévia com o cliente sobre o momento de entrega, o qual é recebido na instalações pelo comercial com quem fechou negócio. Nesse mesmo dia o cliente é acompanhado para a zona de entregas onde o carro está exposto. São entregues umas lembranças e posteriormente é realizada uma explicação, por parte do Porsche Pro, de todas as funcionalidades que o carro apresenta. O contrato é assinado na sala de configurações, e posteriormente o cliente dirige-se à zona de saída, onde são realizados uma despedida e um agradecimento.

Apesar de toda a envolvimento do momento ser realizada com o maior dos cuidados, sempre com atenção no cliente, senti que o nível de pormenorização não acompanhava, por exemplo, o nível de pormenorização que a Porsche entrega nos seus automóveis. O cliente procura uma experiência individualizada e personalizada, onde sente que é o elemento de destaque, onde sente que há um esforço para o agradar e para tornar aquele momento especial. É como referi anteriormente, para muitos é o realizar de um sonho e é importante superar as expectativas.

Além disso, como referem os colaboradores nas entrevistas realizadas, é a importância de fazer uso às informações que retêm dos clientes e a vantagem de ter um conhecimento profundo sobre os seus gostos. É o antecipar as suas necessidades, através de experiências que possam pôr em prática esse conhecimento. O momento de entrega é uma dessas atividades.

Assim dito, a ideia passava por identificar três momentos: o momento antes da entrega, o momento da entrega e um momento depois da entrega.

- No dia anterior à data de entrega, enviar uma mensagem ou um email ao cliente com uma mensagem, com este exemplo de conteúdo: “Excelentíssimo senhor Mário Silva, é com enorme gosto que amanhã o iremos receber nas nossas instalações para a entrega do seu novo Porsche Macan GTS. Aguardamo-lo ansiosamente, num dia que queremos tornar especial, onde se reúnem paixões comuns. A sua equipa, Centro Porsche Braga”
- No dia da entrega preparar a zona de entregas com o veículo exposto e coberto por uma capa sedã. Ao lado do veículo as ofertas, que variam entre uma mala de viagem Porsche, um livro da história da marca e alguns brindes mais pequenos, como portachaves. No lounge existente uma garrafa de champanhe e uns aperitivos, assim como o contrato a ser assinado com uma caneta e respetiva caixa de oferta.

O cliente retira a capa do automóvel, recebe as suas ofertas e brinda a uma nova conquista. Depois chega o momento em que o Porsche Pro explica todas as funcionalidades do carro e esclarece quaisquer questões existentes. Carro revelado e entregue, o cliente segue a sua viagem.

- Depois da entrega voltar a contactar com o cliente e perceber como tem sido a experiência com o carro, verificar se necessita de algum tipo de esclarecimento e mostrar disponibilidade para resolver as possíveis questões. Fazer o cliente sentir-

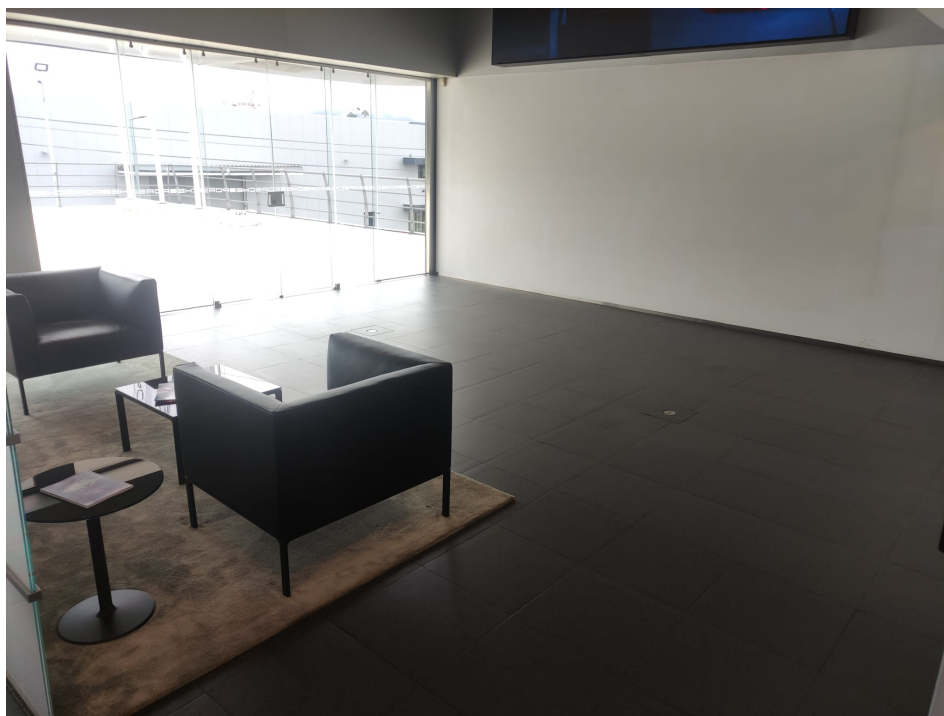
se especial e procurar que não sinta que a ligação com a marca terminou no momento da entrega do veículo.

Em carros especiais, como o Porsche 911 GT3 ou GT3 RS, que podem extrapolar aquilo que é uma condução urbana, faria todo o sentido entregar ao cliente umas luvas de condução personalizadas, ou com o nome do cliente ou então de acordo com a personalização do veículo. Nas marcas de luxo, os clientes procuram não só uma experiência que vá além daquilo que são as expectativas, mas também a criação de uma relação de confiança e proximidade com o Centro Porsche que o recebeu.

Esse relacionamento só é conseguido se realmente conseguirmos alinhar toda a informação do cliente, através do CRM, e a encaminharmos para a procura de um serviço de excelência, que faz com que o cliente se fidelize e volte a procurar a marca em questão quando decide trocar de carro.

A forma como tudo é preparado, a atenção ao detalhe, a forma de comunicação e carinho com que se vê cada cliente é um fator de retenção e fidelização, fidelização essa que se torna o objetivo de qualquer organização.

Figura 28 - Zona de entregas



Fonte: Elaboração Própria

Figura 29 - Lounge da zona de entregas



Fonte: Elaboração Própria

5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

Para mim, a realização deste estágio tratou-se de muito mais do que um complemento ao que aprendi durante toda a minha formação académica, ou apenas uma obrigatoriedade de mestrado. Foi o sair da zona de conforto, avançar para uma organização que não conhecia, com caras novas com as quais tinha de lidar diariamente. Foi o desafiar-me a ser melhor enquanto pessoa e enquanto profissional.

Penso que superei aquilo a que pessoalmente me propus fazer. Nunca fui uma pessoa que quisesse causar impacto, talvez pelo pensamento de que não conseguia ser relevante naquela área. Contudo, pela forma como fui recebido e por influência do ambiente que me rodeava, consegui expressar-me e causar impacto. O *feedback* que recebi de todos os profissionais com quem trabalhei fez-me perceber que trabalhar no setor automóvel é a opção para o meu futuro.

Tenho a convicção pessoal que o maior problema que enfrentamos neste momento no que toca à oferta de mão de obra é a falta de paixão pelo que fazemos. A capacidade de aprender sobre um determinado tópico todos conseguimos desenvolver, mas o gosto por aprender sobre esse tópico nem todos conseguem.

Tomar a decisão de realizar um estágio é, contudo, um desafio. Quando embarquei nesta aventura fui com a ideia de que o meu objetivo principal era aprender. Porque por muito que eu tivesse conhecimentos, aplicá-los torna-se completamente diferente. É necessário ter abertura para saber ouvir o que os outros nos têm para ensinar e ser humilde suficiente para perceber que não sabemos tudo. Existiram vários momentos no estágio em que senti que não estava à altura do que me propunham a fazer. Um desses exemplos foi o momento em que me pediram para realizar um documento Excel sobre informações dos clientes por vendedor e região. Nesse momento, apesar de não me sentir confortável com a plataforma, na medida em que não tenho conhecimentos suficientes para uma edição mais elaborada, decidi tomar a decisão de a realizar quando mo pediram. Com poucas noções, apoiei-me de ferramentas como o Youtube para elaborar o documento, assim como a ajuda de um dos colaboradores, de um departamento diferente do qual eu estava inserido, de forma a entregar ao chefe de vendas, um documento completo e ao nível do que esperava. Sempre gostei de encarar desafios, e naquele momento, em que me pediram para realizar o documento poderia ter dito que não me sentia confortável a realizá-lo, mas decidi arriscar e ser capaz de pedir ajuda daqueles que mais conhecimentos têm que eu.

Apesar deste estágio me ter entregado inúmeras capacidades na minha área de estudo, sinto que a componente que mais desenvolvi foi a humana. Sempre tive muitas dificuldades na primeira abordagem social. Sou uma pessoa que consegue ter uma conversa com outra, mas

que dificilmente toma o primeiro passo. A vida profissional penso que nos garante um andamento completamente diferente daquilo a que estamos habituados. Deixa a timidez de lado, e obriga-nos a encarar as dificuldades que vão, naturalmente, surgindo. Realizar telefonemas é, na minha opinião, uma das maiores dificuldades nas novas gerações, completamente habituados a mandar mensagens ou trocar emails. Desta forma, e apesar de sentir que tenho um à-vontade maior para essa tarefa, quando tive de o fazer senti uma pequena pressão. Há um rigor maior naquela que é a abordagem a um cliente de luxo, um nível de vocabulário mais exigente e atencioso e a incerteza do tipo de pessoa que vamos apanhar do outro lado da linha. Mas todo este processo me ajudou a evoluir, a obrigar-me a ser melhor.

Houve um equilíbrio bastante positivo na globalidade daquele que foi o meu período de estágio, inseri-me numa área que aborda tanto a parte comercial, como a de Marketing que o mestrado nos veio apresentar. O meu foco foi o CRM, que se tornou uma ferramenta, durante quase três meses, de uso diário, capacitando-me para a sua utilização e aplicação para diversas situações em que me é exigido estratégias de aproximação e garantia de satisfação do cliente.

Com o término do estágio e do mestrado inicia-se uma nova fase, a vida profissional. O meu caminho será, como referi anteriormente, se possível, no setor automóvel, onde acredito ser relevante. Este período ensinou-me a importância que o trabalho em grupo tem, na necessidade que temos em nos apoiar nos outros e quanto precisamos dos outros para sermos melhores. Sozinhos o caminho é mais complicado, mais doloroso e não tão prazeroso. Ensinou-me a desfrutar do processo que envolve a aprendizagem, o ter gosto pelo conhecimento e a necessidade de esforço para obter resultados positivos. Fez-me ver que há sempre necessidade em evoluir-mos, o que me leva a querer continuar a formar-me assim que a minha vida profissional comece.

Ainda existe muito trabalho pela frente, nomeadamente naquele que é o meu à-vontade de exprimir a minha opinião, mesmo que os outros não concordem. Senti que podia ter sido melhor neste aspeto, porque demorei a ganhar confiança para opinar e quando o fiz o estágio estava a terminar. Mesmo assim, sinto que contribuí de forma positiva para a organização. No meu último dia de estágio todos, sem exceção, fizeram questão de se despedir de mim, agradecer não só pela ajuda que dei, mas também pela amizade que criamos. Passados alguns meses, ainda comunicamos e juntamo-nos regularmente. Partilhei o meu currículo com eles, com o qual se ofereceram para me recomendar a concessionários com os quais tinham trabalho no passado. A marca positiva que deixei certamente que no futuro trará frutos, em que oportunidades como as que procuro vão surgir e talvez um dia nos possamos encontrar novamente, a trabalhar, no mesmo espaço.

Com este relatório, dou por terminada mais uma fase da minha vida, onde outra se inicia, e onde prevejo um futuro onde há espaço para ser melhor, pela procura de competências não exploradas que a vida profissional me vai permitir explorar.

Entrei no Centro Porsche Braga com um único ponto em comum: o gosto pelos automóveis. Saí de lá com o meu gosto aprimorado, com experiências, com momentos e com o melhor que foram as amizades que criei. Certamente que no futuro nos voltaremos a encontrar, e quem sabe um dia possamos trabalhar novamente juntos.

6. CONCLUSÃO

Este relatório é o resultado dos últimos meses de trabalho naquilo que é a exploração de um tema cada vez mais atual em qualquer empresa. Cada vez mais se fala no cliente como centro do funcionamento de uma organização, muito antes de sequer falarmos em produto ou serviço.

As constantes alterações do perfil de consumidor, cada vez mais exigente e atento, vêm obrigar as empresas a adaptar as suas estratégias de forma a garantir a satisfação do cliente. A forma como atuam e comunicam deixa de lado a ideia de que só é necessário vender, para introduzir aquilo que agora é objetivo: a criação de uma relação com o cliente.

O objetivo seria perceber como é que o CRM atua naquilo que é uma estratégia de marketing relacional. Neste caso, compreender como é que o Centro Porsche Braga se organiza nesta tarefa que nem sempre é fácil. A metodologia utilizada permitiu aproximar-me dos colaboradores da organização, assim como recorrer a um outro exemplo do setor automóvel, de forma a perceber que esforços são realizados neste sentido. Embora já estejam a ser realizados muitos esforços, a Porsche ainda tem de melhorar alguns aspetos, nomeadamente o CRM. Contudo, não sendo uma ferramenta interna, não é algo que possa ser alterado. Assim, e também no sentido em que foi realizada a base de dados, o objetivo é conseguir ter um maior número de informações sobre o cliente de forma que se consiga colmatar quaisquer falhas da plataforma.

Neste pensamento de aproximação também é importante, para além deste contacto físico e tentativa de estar presente na vida do cliente, que haja uma aposta nas redes sociais e naquilo que é uma interação online. Com os consumidores cada vez mais ativos, por exemplo, nas redes sociais, a entrega de conteúdo exclusivo e diferenciado permite destaque por parte da marca.

Em resumo, o Centro Porsche Braga trabalha diariamente para garantir a satisfação dos seus clientes, mesmo após a venda ter sido terminada, garantindo assim a manutenção de uma relação.

Um complemento ideal para este estudo seria compreender como é que estas ações, em que os colaboradores utilizam as informações dos clientes, canalizando-as para experiências personalizadas e antecipação das necessidades, têm impacto e são vistas nas suas vidas como potenciadores de uma relação. Contudo, esta tarefa torna-se complicada certamente devido à reduzida disponibilidade da maior parte deles, assim como voluntários dispostos a fazê-lo.

BIBLIOGRAFIA

- Amatulli, C., Angelis, M., Pichierri, M., & Guido, G. (2018). The Importance of Dream in Advertising: Luxury Versus Mass Market. *International Journal of Marketing Studies*, 10(1), 71-81.
- Amer, S., Elshimy, A., & Ezz, M. (2023). The role of brand experience on brand equity: Mediating effect of authenticity in new luxury fashion brands. *Cogent Business & Management*, 10(3), 1-22.
- American Marketing Association. (2017). Obtido de Definition of Marketing: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.
- Arilda, T., & Neidy, P. (2018). Fatores de Motivação no Consumo de Itens de Luxo. *REMark - Revista Brasileira de Marketing*, 17(3), 401-414.
- Arosa-Carrera, C., & Chica-Mesa, J. (2020). La innovación en el paradigma del marketing relacional. *Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 36(154), 114-122.
- Attri, R., & Kushwaha, P. (2018). Dimensions of Customer Perceived Value in Restaurants: An Exploratory Study. *IUP Journal of Brand Management*, XV(2), 61-79.
- Batat, W. (2019). *Experiential Marketing: Consumer Behavior, Customer Experience and The 7Es*. Routledge.
- Batista, L., Dibb, S., Meadows, M., Hinton, M., & Analogbei, M. (2020). A CRM - Based Pathway to Improving Organisational Responsiveness: an empirical study. *Journal of Strategic Marketing*, 28(6), 494-521.
- Bessa, T. (2023). *O impacto do CRM na fidelização de clientes no mercado B2B - Caso da loja das ferragens* [Trabalho de Projeto de mestrado não publicado] Instituto Superior de Administração e Gestão.
- Carvalho, A., Esteves, P., Sousa, B., & Catarino, A. (2020). Perspetiva conciliadora do marketing relacional e digital: um olhar no contexto organizacional. *European Journal of Applied Business Management*, 6(3), 65-79.
- Dantas, S., Franscischini, A., Prado, K., & Rodrigues, M. (2023). Geração millennials e economia compartilhada: um novo olhar sobre o significado simbólico do consumo. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(6), 10604-10628.
- Gupta, D., Hyunju, S., & Varsha, J. (2023). Luxury experience and consumer behavior: a literature review. *Marketing Intelligence & Planning*, 41(2), 199-212.
- Ian, G. (2022). Customer Loyalty: The Effect Customer Satisfaction, Experiential Marketing and Product Quality. *Jurnal Manajemen Organisasi dan Industri*, 1(1), 35-42.
- Kadarisman, H., & Ishlah Muhammad, I. (2023). The effect of relationship marketing towards switching barrier, customer satisfaction, and customer trust on bank customers. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 1-16.
- Kennedy, J., Zaki, M., & Neely, A. (2019). Gaining Customer Experience Insights That Matter. *Journal of Service Research*, 22(1), 8-26.
- Kim, M., & Kim, J. (2014). Analysis of Automobile Repeat - Purchase Behaviour on CRM. *Industrial Management & Data Systems*, 114(7), 994-1006.
- Kotler, P., & Gary, A. (2018). *Principles of Marketing, (17th Edition)*. Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Actual Editora.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0 - Tecnologia para a humanidade*. Atual Editora.

- Kotler, P., Keller, K., & Chernev, A. (2021). *Marketing Management (16th ed.)*. Pearson.
- Kubai, E., Karanja, P., & Kihara, A. (2021). Influence of differentiation strategy on performance of the insurance companies in Kenya. *Journal of Business and Strategic Management*, 6(4), 21-31.
- Kuchler, T., & Zafar, B. (2019). Personal Experiences and Expectations about Aggregate Outcomes. *The Journal of Finance*, 34(5), 2491-2542.
- Lien, C.-Y., & Wang, C.-H. (2019). Combining Design Science with Data Analytics to Forecast User Intention to Adopt Customer Relationship Management Systems. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 36(4), 193-204.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2018). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*. D. Quixote.
- Makkar, M., & Yap, S. (2018). The anatomy of the inconspicuous luxury fashion experience. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 22(1), 129-156.
- Moin, S. (2020). *Brand Storytelling in the Digital Age - Theories, Practise and Application*. Palgrave macmillan.
- Oliveira, C. M. (2019). *Brand Management na Era Digital e Humana*. Actual Editora.
- Pérez, Á., Carrasco, E., Padilla, J., & Novillo-Yaguarshungo, C. (2018). El Marketing Relacional y la Fidelización del cliente. *Polo del Conocimiento*, 3(8), 578-590.
- Petzer, D., & Tonder, E. (2019). Loyalty Intentions and Selected Relationship Quality Constructs: The Mediating Effect of Customer Engagement. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 36(4), 601-619.
- Putra, W., & Putri, D. (2019). The Mediating Role of Relationship Marketing Between Service Quality and Customer Loyalty. *Journal of Relationship Marketing*, 18(3), 230-245.
- Rather, R. (2020). Customer Experience and Engagement in Tourism Destinations: The Experiential Marketing Perspective. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 37(1), 15-32.
- Rodrigues, M. (2021). *A importância do CRM nas estratégias e práticas de Marketing Relacional em organizações sem fins lucrativos* [Dissertação de mestrado não publicado] Instituto Superior de Administração e Gestão.
- Rosário, A., & Casaca, J. (2023). Relational Marketing and Customer Satisfaction: A Systematic Literature Review. *Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 39(169), 516-532.
- Savych, O., & Shkoda, T. (2020). The concept of Marketing Efforts Consolidation at the Global Car Meet. *11th International Scientific Conference*, (pp. 63-72).
- Sharma, R., & Sharma, V. (2011). Experiential Marketing: A Contemporary Marketing Mix. *International Journal of Management and Strategy*, 2(3), 2231-2241.
- Siebert, A., Gopaldas, A., Lindridge, A., & Simões, C. (2020). Customer Experience Journeys: Loyalty Loops Versus Involvement Spirals. *Journal of Marketing*, 84(4), 45-66.
- Sjodin, D., Parida, V., Jovanovic, M., & Visnjic, I. (2019). Value creation and value capture alignment in business model innovation: a process view on outcome-based business models, Vol. 37, No. 2. *Journal of Product Innovation Management*, 37(2), 158-183.
- Tien, N., Diem, P., Vu, N., Dung, H. T., Dat, N., Duc, P., & Vang, V. (2021). The process of CRM system implementation at Dien May Xanh in Vietnam. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 2(4), 761-768.
- Wang, Y. (2022). A conceptual framework of contemporary luxury consumption. *A international framework of contemporary luxury consumption*, 39(3), 788-803.

- Westwood, J. (2022). *How To Write a Marketing Plan: define your strategy, plan effectively and reach your marketing goals (4th ed.)*. Kogan Page Publishers.
- Wiedmann, K.-P., Labenz, F., Haase, J., & Hennings, N. (2018). The Power of Experiential Marketing: Exploring the Casual Relationships Among Multisensory Marketing, Brand Experience, Customer Perceived Value and Brand Strength. *Journal of Brand Management*, 25(3), 101-118.

WEBGRAFIA

Centro Porsche Braga. (2024). Consultado em: [<https://dealer.porsche.com/pt/braga/pt-PT>]. (Acedido a: 14 de janeiro de 2024).

Razão Automóvel. (2022). *Porsche 911 Dakar. Tudo sobre o 911 todo o terreno*. Consultado em: [<https://www.razaoautomovel.com/noticias/apresentacao-porsche-911-dakar/>]. (Acedido a: 15 de janeiro de 2024).

Razão Automóvel. (2023). *Saiba quais as marcas mais vendidas em Portugal em 2023*. Consultado em: [<https://www.razaoautomovel.com/noticias/mercado-nacional-vendas-2023/>]. (Acedido a: 15 de janeiro de 2024).

RTP Notícias. (2023). *Falta de peças para automóveis vai durar pelo menos mais dois a três anos*. Consultado em: [https://www.rtp.pt/noticias/pais/falta-de-pecas-para-automoveis-vai-durar-pelo-menos-mais-dois-a-tres-anos_a1484792]. (Acedido a: 16 de janeiro de 2024).

Acap. (2024). Consultado em: [<https://www.acap.pt/pt/home>]. (Acedido a: 16 de janeiro de 2024).

Jornal de Notícias. (2023). *Lucro da Porsche cresce 6,7% até setembro*. Consultado em: [<https://www.jn.pt/2609443570/lucro-da-porsche-cresce-67-ate-setembro/>]. (Acedido a: 16 de janeiro de 2024).

Wondershare EdrawMax. (2024). *Automobile Industry PESTEL Analysis*. Consultado em: [<https://www.edrawmax.com/article/automobile-industry-pestel-analysis.html>]. (Acedido a: 20 de janeiro de 2024).

GroupMap. (2024). *PESTLE Analysis*. Consultado em: [<https://www.groupmap.com/portfolio/pestle-analysis>]. (Acedido a: 20 de janeiro de 2024).

WordStream. (2024). *How to do a SWOT Analysis (With Examples & Free Template)*. Consultado em: [<https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/12/20/swot-analysis>]. (Acedido a: 22 de janeiro de 2024).