



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# MESTRADO MARKETING

## TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJECTO

ELABORAÇÃO DE UM GUIA DO CLIENTE ENQUANTO  
FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO NA *MEETING INDUSTRY*:  
CASO PRÁTICO DO CENTRO DE CONGRESSOS DE LISBOA

CATARINA BEIRÃO DA VEIGA ALVES DA VEIGA

SETEMBRO 2012



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# MESTRADO EM MARKETING

## TRABALHO FINAL DE MESTRADO

### TRABALHO DE PROJECTO

ELABORAÇÃO DE UM GUIA DO CLIENTE ENQUANTO  
FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO NA *MEETING INDUSTRY*:  
CASO PRÁTICO DO CENTRO DE CONGRESSOS DE LISBOA

CATARINA BEIRÃO DA VEIGA ALVES DA VEIGA

**ORIENTAÇÃO:**

PROF. DOUTOR LUÍS MOTA DE CASTRO

SETEMBRO 2012

À Esther pelas palavras certas no momento certo.

À Neuza pelo apoio absoluto.

À minha família pelo que representam.

Aos meus amigos pela força.

À Dra. Guida Sequeira por me ter confiado a elaboração do Guia.

Ao Prof. Doutor Luís Mota de Castro pela orientação e contributo prestado.

Dedico este trabalho à minha Avó Aida, à sua força e determinação, à sua eterna presença na  
minha vida.

## RESUMO

O presente trabalho de projecto tem como principal objectivo fundamentar as bases para a elaboração de um Guia de Cliente, enquanto ferramenta de comunicação na *Meeting Industry*, no âmbito da prestação de serviços de gestão de eventos num negócio *business-to-business*.

O guia foi desenhado para o Centro de Congressos de Lisboa, enquanto produto de uma estratégia de marketing e comunicação assente no marketing de relacionamento, focalização no cliente e nas suas necessidades, bem como na gestão efectiva da rede de marketing, fundamental à integração dos intervenientes no processo de organização de eventos e no sucesso do produto final.

Este trabalho parte de um enquadramento teórico para uma aplicação estratégica, terminando num plano tático e respectiva operacionalização.

Optou-se por efectuar uma revisão bibliográfica, bem como uma recolha de informação em estudos e relatórios de associações relacionadas com a *Meeting Industry*, de modo a fundamentar devidamente os antecedentes e respectiva justificação.

O Guia do Cliente, enquanto documento final, exigiu uma pesquisa profunda em diversas áreas do conhecimento, num esforço de antecipação das necessidades, dúvidas e questões dos clientes e potenciais clientes do Centro de Congressos de Lisboa. Não sendo o projecto em si, assume-se como o produto do trabalho de projecto agora apresentado.

**Palavras-chave:** *Meeting Industry*, Gestão de Eventos, Marketing de Serviços, *Business-to-business*, Ferramenta de Comunicação.

## **ABSTRACT**

This project report discusses the bases used for the development of a Customer Guide as a tool of communication in the Meeting Industry, under the services marketing and the business-to-business framework.

The guide was designed for the Lisbon Congress Centre, as a product of a Marketing Strategy based on communication and relationship marketing, focused on the customers and their needs and on the effective management of the marketing network, relevant for the integration of all the parts in the process of organizing events and for the success of the final product.

This report presents a theoretical framework for a strategic application that resulted in a tactical plan and its implementation.

There was the need to carry out a literature review and collect information from studies and reports produced by associations related to the Meeting Industry, in order to provide the background and justification for the project.

The Customer Guide, as the final document, required careful consideration of various areas of knowledge in an effort to anticipate the needs, concerns and questions from customers and potential customers of the Lisbon Congress Centre. The guide not being the project itself is assumed to be the product of the project hereby reported.

**Key-words:** Meeting Industry, Events Management, Services Marketing, Business-to-business, Communication Tools.

## ÍNDICE

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| <b>RESUMO</b> .....                                                 | 4  |
| <b>ABSTRACT</b> .....                                               | 5  |
| <b>ÍNDICE</b> .....                                                 | 6  |
| 1. INTRODUÇÃO .....                                                 | 7  |
| 1.1. Enquadramento.....                                             | 7  |
| 1.2. Objectivos do projecto .....                                   | 7  |
| 1.3. Estrutura .....                                                | 8  |
| 1.4. Metodologia .....                                              | 9  |
| 2. ENQUADRAMENTO .....                                              | 10 |
| 2.1. A AIP - Feiras, Congressos e Eventos .....                     | 10 |
| 2.1.1. Feiras FIL.....                                              | 10 |
| 2.1.2. Eventos de Terceiros.....                                    | 11 |
| 2.2. MEETING INDUSTRY .....                                         | 13 |
| 2.2.1. Definição.....                                               | 13 |
| 2.2.2. Enquadramento .....                                          | 13 |
| 2.2.3. A Meeting Industry em Portugal.....                          | 14 |
| 3. OS DESAFIOS DE MARKETING .....                                   | 16 |
| 3.1. Âmbito da Prestação de Serviços .....                          | 16 |
| 3.2. Input para o Guia do Cliente CCL .....                         | 18 |
| 3.3. Âmbito do Negócio Business-To-Business.....                    | 19 |
| 3.4. Input para o Guia do Cliente CCL .....                         | 20 |
| 4. ESTRATÉGIA DE MARKETING.....                                     | 21 |
| 4.1. Marketing de Relacionamento .....                              | 23 |
| 4.2. Rede de Marketing .....                                        | 24 |
| 4.2.1. Fornecedores .....                                           | 24 |
| 4.2.2. Networking - Concorrência e Parceiros .....                  | 25 |
| 4.3. A Qualidade do Serviço .....                                   | 25 |
| 5. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO .....                                  | 26 |
| 6. GUIA DO CLIENTE CCL .....                                        | 27 |
| 6.1. Plano Tático de Comunicação .....                              | 27 |
| 6.1.1. Selecção do público-alvo .....                               | 27 |
| 6.1.2. Definição dos Objectivos e posicionamento.....               | 28 |
| 6.1.3. Mensagem.....                                                | 31 |
| 6.1.4. Canais de comunicação.....                                   | 31 |
| 6.1.5. Orçamento.....                                               | 31 |
| 6.1.6. Execução e Avaliação .....                                   | 31 |
| 6.2. Metodologia Adoptada na Elaboração do Guia do Cliente CCL..... | 32 |
| 6.2.1. Fontes de Informação.....                                    | 32 |
| 6.3. Estrutura do Guia do Cliente CCL .....                         | 35 |
| 6.4. Design do Guia do Cliente CCL .....                            | 36 |
| 6.4.1. Projecto Visual.....                                         | 36 |
| 6.4.2. Funcionalidade.....                                          | 38 |
| 7. CONCLUSÃO .....                                                  | 38 |
| 8. BIBLIOGRAFIA .....                                               | 39 |

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Enquadramento**

O presente trabalho de projecto consiste na elaboração de um Guia do Cliente, aplicado ao caso prático do Centro de Congressos de Lisboa (CCL), realizado pela aluna em articulação com a AIP - Feiras, Congressos e Eventos (AIP-FCE), onde trabalha.

Este projecto surgiu a partir da identificação de uma necessidade e oportunidade de melhoria no processo de entrega e comunicação de valor, reconhecida no relacionamento e contacto directo com os clientes e potenciais clientes do Centro de Congressos de Lisboa.

Assim, e tendo por base uma estratégia clara de proximidade ao cliente e resposta às suas necessidades, questões e dúvidas, surge o Guia do Cliente CCL que pretende, no essencial, orientar o cliente na sua experiência CCL, desde o primeiro ao último contacto com a organização.

Este trabalho, de âmbito aplicado, integra os conhecimentos e competências adquiridas ao longo do curso de Mestrado em Marketing do Instituto Superior de Economia e Gestão, pretendendo apresentar uma solução e respectivas recomendações acerca do problema identificado no âmbito do relacionamento com o cliente, mais precisamente na entrega e comunicação de valor.

### **1.2. Objectivos do projecto**

O projecto tem como principal objectivo fundamentar as bases para a elaboração do Guia do Cliente CCL, enquanto ferramenta de comunicação na *Meeting Industry*, no âmbito da prestação de serviços de gestão de eventos num negócio *business-to-business*, sendo um guia estratégico para a elaboração efectiva do documento.

O Guia do Cliente CCL surge como uma ferramenta integrada numa estratégia de marketing e comunicação orientada para o marketing de relacionamento, gestão da rede de marketing e gestão da qualidade, tendo como principal objectivo assegurar o sucesso dos eventos que têm lugar no Centro de Congressos de Lisboa, bem como o sucesso da experiência CCL.

O Guia do Cliente CCL assume-se como uma ferramenta de comunicação directa, dirigida a alvos específicos, com uma forte componente informativa, sustentada nos seguintes pressupostos:

- A informação enquanto força integradora dos diversos intervenientes e, conseqüentemente, chave para o sucesso do evento;
- A informação enquanto ferramenta para o organizador de eventos – o cliente da AIP-FCE;
- O Guia do Cliente CCL enquanto meio de promoção dos espaços e serviços oferecidos;
- O Guia do Cliente CCL enquanto oportunidade para evidenciar credibilidade, confiança e competência da AIP-FCE, através de uma comunicação rigorosa, directa e transparente;
- O Guia do Cliente CCL enquanto oportunidade para evidenciar a focalização no Cliente, suas necessidades, questões e dúvidas.

Diminuindo os riscos associados à falta de informação, ou informação incorrecta, pretende-se, por outro lado, aumentar a margem para a satisfação total do cliente, fidelização e repetição de compra ou contratualização, e aumento da retenção de clientes, através do estabelecimento de relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo, baseados em credibilidade e transparência.

### **1.3. Estrutura**

Dada a complexidade do meio em que se opera, a autora optou por enquadrar a actividade, reportando-se à AIP-FCE e à *Meeting Industry*. Dada a ausência de informação a nível de marketing de eventos na perspectiva dos espaços para eventos, optou-se por introduzir a

temática dos desafios da gestão de eventos através das limitações e particularidades dos serviços e do negócio *business-to-business*. Feito o enquadramento teórico por esta via, a autora apresenta os pressupostos existentes na estratégia de marketing e comunicação da AIP-FCE, enquanto actor da *Meeting Industry*, seguindo-se a apresentação do Guia do Cliente CCL enquanto ferramenta de comunicação. Após descrição do plano tático do mesmo, apresenta-se a metodologia adoptada para a elaboração do guia, seguindo-se a estrutura do mesmo, e respectiva justificação. O projecto de elaboração do Guia do Cliente CCL termina com o planeamento a nível de *design* gráfico do documento, reportando-se ao projecto visual, bem como as questões de funcionalidade.

Trata-se de um projecto com grande abrangência a nível de conteúdo e carácter multidisciplinar, e com uma forte componente prática. Pretendeu-se explorar várias áreas do conhecimento para um documento que, em si, exigiu uma pesquisa aprofundada a várias temáticas, numa gestão de comunicação em abrangência e profundidade, na expectativa de resposta ao cliente mais exigente.

#### **1.4. Metodologia**

A realização deste projecto teve por base a recolha e pesquisa de informação relativa a relatórios e estudos realizados por entidades e associações internacionais do segmento, bem como uma pesquisa bibliográfica que oferecesse as bases necessárias para o desenvolvimento do projecto.

## **2. ENQUADRAMENTO**

### **2.1. A AIP - Feiras, Congressos e Eventos**

A AIP - Feiras, Congressos e Eventos é a entidade dentro do Grupo AIP que gere o Centro de Congressos de Lisboa, a FIL – Feira Internacional de Lisboa e o Centro de Reuniões da FIL.

Em termos de actividade, a AIP-FCE assume duas vertentes:

- A organização própria de eventos, em que é tida como a entidade organizadora das feiras, congressos e outros eventos nas instalações que gere ou noutros espaços, dentro ou fora de território nacional. É predominante o *business-to-consumer*, ou seja, o cliente estratégico é o consumidor final.
- A gestão de eventos de terceiros, em que apenas gere as feiras, congressos ou outros eventos que ocorrem nas suas instalações. A organização efectiva é de terceiros. Neste caso, predomina o *business-to-business*, as organizações são os clientes-alvo.

Os pontos fortes da AIP-FCE são a qualidade do serviço, o profissionalismo dos seus colaboradores, as características e condições das instalações, sendo o seu principal objectivo assumir a liderança na promoção, organização e gestão de feiras, congressos e eventos próprios e de terceiros no mercado em que opera.

#### **2.1.1. Feiras FIL**

Enquanto promotora de eventos de organização própria, a AIP-FCE tem-se distinguido na organização de feiras na FIL – Feira Internacional de Lisboa. O seu mercado-alvo são os expositores dos vários ramos de actividade, assim como o público em geral que visita as feiras que organiza. A principal fonte de receita desta área de negócio é a venda de espaço (metros quadrados) e serviços de decoração, bem como a receita das bilheteiras.

Analisando os dados recolhidos relativos ao ano de 2011, verificamos que a maior parte dos eventos de organização própria tiveram lugar na FIL – Feira Internacional de Lisboa. No referido ano, apenas ocorreu um evento de organização própria no Centro de Congressos de Lisboa – O Portugal Exportador 2011.

### **2.1.2. Eventos de Terceiros**

Na área dos eventos de terceiros, o mercado-alvo da AIP-FCE são os organizadores de eventos, os quais, por sua vez, detêm os seus próprios clientes: congressistas, participantes, expositores, etc. O relacionamento, neste caso, centra-se na relação AIP-FCE/ organizador do evento, sendo que, à AIP-FCE, cabe apenas a função de gerir o evento, ou seja, para além da proposta de espaço de acordo com as necessidades do evento, estabelece ainda a ponte entre o cliente e os fornecedores de serviços do Centro de Congressos de Lisboa, garantindo o controlo operacional no terreno das actividades e a satisfação do cliente. É ainda tarefa do gestor de eventos, articular todas as necessidades a nível de logística - como o *layout* das salas, mobiliário, decoração -, a nível de serviços técnicos - nomeadamente, climatização da sala -, articulando ainda com o departamento de gestão operacional todas as necessidades em termos de segurança e serviços obrigatórios – bombeiros, primeiros socorros e Polícia de Segurança Pública, quando aplicável. As principais fontes de receita são o aluguer das instalações e a prestação de serviços complementares, como sejam, os serviços de audiovisuais, de tecnologias da informação e comunicação, limpeza, segurança, movimentação interna de materiais – serviços prestados em regime de exclusividade pelos concessionários da AIP-FCE; E outros serviços, como a produção de sinalética, aluguer de plantas, mobiliário, hospedeiras, tradutores, etc.

Dada a vasta rede de fornecedores, a AIP-FCE assume a prestação de qualquer serviço na sua totalidade, consoante as necessidades dos clientes.

Em termos de organização, a área dos Eventos de Terceiros encontra-se dividida da seguinte forma:

**1. Congressos e Reuniões Associativas** – Cujo mercado-alvo são as associações ou sociedades organizadoras de congressos e reuniões associativas ou agências intermediárias de organização de eventos. O sector de actividade predominante nestes eventos é a medicina e a indústria farmacêutica.

Este segmento é o mais relevante e lucrativo a nível de receitas para a AIP-FCE.

São eventos que implicam geralmente o aluguer de todos os espaços do Centro de Congressos de Lisboa e que trazem entre 1.000 a 5.000 participantes ou congressistas às instalações do CCL (dados de 2011).

**2. Eventos Empresariais** – O mercado-alvo são as empresas e agências intermediárias que organizam reuniões, apresentações de produtos, sessões informativas, entre outros, para o mercado corporativo. A nível do evento em si, estão entre os principais sectores de actividade, o sector bancário e financeiro, o sector das tecnologias da informação e comunicação, assim como os cosméticos.

**3. Exposições** – O mercado-alvo são as empresas que organizam feiras e que têm como principal fonte de receita a venda de espaço e os proveitos de bilheteira. Estes certames são geralmente na área dos vinhos e sabores, vestuário, vendas de natal, entre outros.

**4. Eventos Político-sociais** – Nesta área o cliente é o Estado e outros entes públicos que realizam convenções, jantares, reuniões plenárias ou outros eventos de cariz político e social.

**5. Outros Eventos** – Em que constam todas as empresas, associações ou outras entidades que organizam eventos diversos, como espectáculos, jantares, festas, aniversários, casamentos, entre outros. É o segmento com menos expressão a nível da actividade da AIP-FCE/Eventos de Terceiros.

O presente projecto incidiu sobre a área da AIP-FCE/ Eventos de Terceiros, pelo que o enquadramento teórico que se segue será orientado para a gestão de eventos no âmbito do *business-to-business*, enquadrado na *Meeting Industry*.

## **2.2. MEETING INDUSTRY**

### **2.2.1. Definição**

De acordo com a *Joint Meetings Industry Council* (2003), a *Meeting Industry* consiste num conjunto de organizadores, fornecedores e locais para eventos envolvidos no desenvolvimento e prestação de reuniões, conferências, exposições e outros eventos, os quais são realizados para atingirem objectivos profissionais, de negócio, culturais ou académicos. A *Meeting Industry* é a área de negócio dos eventos de terceiros.

### **2.2.2. Enquadramento**

Segundo Rogers (2008) é um sector relativamente recente, contando com apenas 50 anos de existência. Apesar do rápido crescimento nos últimos anos é notória a falta de informação e de estudos acerca das tendências, dimensão e valor do sector.

As Associações existentes na *Meeting Industry*, como a ICCA - *International Congress and Convention Association*, a PCMA – *Professional Convention Managemenet Association*, a MPI - *Meeting Professionals International*, ou a IAPCO – *International Association of Professional Congress Organizers*, assumem um papel fundamental não só na elaboração de estudos e relatórios mínimos, mas na integração da área através de acções de formação e educação, bem como na realização de congressos, feiras e oportunidades de encontro entre os vários actores – clientes, fornecedores e académicos.

Na *Meeting Industry* as feiras promovidas são uma importante oportunidade para o fortalecimento das relações, para a prática do *benchmarking* e para a angariação de novos

clientes, parceiros ou fornecedores. As principais feiras do sector na Europa são a EIBTM – *European Incentive and Business Travel and Meeting Exhibition*, que se realiza em Barcelona, Espanha, todos os anos no mês de Novembro; e a IMEX, que se realiza todos os anos no mês de Abril ou Maio, em Frankfurt, Alemanha.

Apesar dos organizadores de eventos assumirem muitas vezes áreas de influência restritas, ou seja, a sua área de actuação incidir apenas na Europa ou na América do Norte, por exemplo, tem-se vindo a verificar uma aproximação do mercado europeu e norte-americano. Para além das feiras europeias mencionadas, outras duas têm vindo a ganhar dimensão nos Estados Unidos da América: a AIBTM – *The America`s Meetings and Events Exhibitions* e a Imex America – *America`s Worldwide Exhibition for Incentive Travel, Meetings and Events*.

### **2.2.3. A Meeting Industry em Portugal**

De acordo com o ranking da ICCA de 2011, no qual estão representados 103 países, nos três lugares cimeiros encontram-se os Estados Unidos da América com 759 eventos, a Alemanha com 577 eventos e Espanha com 463. Portugal posiciona-se na 14ª posição com um total de 228 eventos realizados em 2011. Deste total, 107 eventos foram realizados em Lisboa, posicionando a cidade na 12ª posição do ranking internacional das cidades. Nas três primeiras posições deste ranking encontram-se, Viena em primeiro lugar com 181 eventos, Paris com 174 e Barcelona com 150.

Em 2006 a OMT – Organização Mundial de Turismo previu que num período de 10 anos o volume de negócios gerado pelo segmento da *Meeting Industry* em Portugal poderia atingir 3.7 mil milhões de euros.

Em 2011 o Observatório do Turismo de Lisboa realizou um “Inquérito ao Congressista 2011”, tendo por base três congressos realizados em Lisboa – o *12th Congress of the European Association of Palliative Care* e o *XXI Regional Congress of the International*

*Society of Blood Transfusion*, ambos realizados no Centro de Congressos de Lisboa; e o *Annual Meeting of the European Association for the Study of Diabetes*, realizado na FIL – Feira Internacional de Lisboa e no Pavilhão Atlântico. Com base neste estudo conclui-se que o critério mais valorizado na avaliação em 2011 foi a qualidade do programa extra-congresso (9,1 em 10), seguindo-se a funcionalidade do equipamento de apoio no local do congresso e a qualidade dos equipamentos do local do congresso (9 em 10). Lisboa, como destino de congressos, obtém uma avaliação global superior ao valor médio das avaliações por categorias (9,2 contra 8,6). Lisboa surge também como a 1ª cidade onde, segundo os entrevistados, se realizaram os melhores congressos a que tiveram oportunidade de assistir, reforçando assim a liderança que deteve também em 2010 (11,3%). Quando questionados sobre qual a probabilidade do seu regresso a Lisboa, 65,1% dos entrevistados classifica-a como muito provável (48,5% em 2010).

Em 2009, a revista britânica *Business Destination* distinguiu o Centro de Congressos de Lisboa como o melhor espaço de conferências na Europa e o *Lisboa Convention Bureau* com o prémio de melhor *Convention Bureau* da Europa.

A *Meeting Industry* surge assim como um motor de desenvolvimento para Portugal, representando um importante pólo de desenvolvimento para o Turismo de Lisboa. O Centro de Congressos de Lisboa, enquanto espaço com maior dimensão para o acolhimento de eventos europeus e internacionais, assume um papel bastante relevante no desenvolvimento do sector em Portugal.

A *Meeting Industry*, para além de gerar um volume elevado de receitas, tem a capacidade de atrair mediaticidade e a atenção das comunidades, grupos e comunicação social, envolvendo *decision-makers* e um considerável número de partes interessadas. Os factores tempo e valor tornam esta uma actividade ímpar, com um elevado nível de exigência de execução, necessidade de comunicação e qualidade de relacionamento.

### 3. OS DESAFIOS DE MARKETING

#### 3.1. Âmbito da Prestação de Serviços

De acordo com Lovelock e Wirtz (2006), um serviço é um acto ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar vinculado a um produto físico, o desempenho é transitório, frequentemente de natureza intangível e não resulta normalmente em propriedade de quaisquer factores de produção.

Os mesmos autores definem igualmente serviço como uma actividade económica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horários e locais específicos, efectuando uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome.

Para Kotler e Keller (2009) um serviço é um acto ou performance que uma parte presta à outra e que é essencialmente intangível, não resultando daí qualquer transmissão ou posse.

Os serviços têm quatro características distintivas que afectam largamente o *design* dos programas de marketing: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade (Kotler e Keller, 2009).

Ao contrário dos produtos concretos, os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados - **Intangibilidade** (Kotler e Keller, 2009).

É preciso utilizar um serviço para saber se ele responde adequadamente às expectativas dos consumidores (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues, 1999).

Contrariamente aos produtos tangíveis, que são fabricados, guardados em stock e distribuídos por meio de revendedores e só então consumidos, os serviços, de um modo geral, são produzidos e consumidos simultaneamente - **Inseparabilidade** (Kotler, 2005). Para além disso, a sua qualidade varia consoante a pessoa que o presta, quando, onde e para quem – **Variabilidade**, não sendo possível armazená-los para consumo posterior – **Perecibilidade**.

Para além das cinco características enumeradas, Lovelock e Wirtz (2006) sintetizam nove

diferenças básicas entre bens e serviços, as quais têm influência na prestação de serviços da AIP-FCE – Centro de Congressos de Lisboa:

Os clientes não obtêm propriedade do serviço contratado; os serviços são efémeros e não podem ficar em *stock*; os elementos tangíveis dominam a criação de valor; os clientes podem ser envolvidos no processo de produção; outras pessoas podem fazer parte do produto; há mais variabilidade entre gastos e produtos operacionais; muitos serviços são difíceis de ser avaliados por clientes; o factor tempo adquire grande importância e os canais de distribuição assumem formas diferentes.

De acordo com Kotler (2005), os serviços geralmente apresentam um elevado nível de qualidades experimentáveis e credenciáveis, pelo que a sua aquisição envolve um risco maior. Como resultado, ao julgar a qualidade, os compradores dão bastante importância ao boca-a-boca, ao preço, aos funcionários e aos factores visíveis.

Para reduzir a incerteza, os compradores procuram uma evidência de qualidade nos respectivos interfaces com o local, as pessoas, o equipamento, a comunicação, os símbolos e o preço. Neste sentido, a tarefa do fornecedor do serviço passa por gerir esta evidência e tangibilizar o intangível (Kotler e Keller, 2009).

Segundo Zeithaml et al. (2009), as infra-estruturas de turismo incluem o planeamento dos *hard standards* (ex: tudo o que é tangível, mensurável e audível), tais como os relacionados com os custos monetários, com as instalações físicas e produtos consumíveis, com a selecção de catering. Adicionalmente, as estruturas *soft* incluem o planeamento do intangível, mais difícil de observar – a organização das operações, que está normalmente associado à qualidade do serviço, incluindo a credibilidade, a capacidade de resposta, empatia e certeza.

Embora no serviço de gestão de eventos existam interfaces e evidências físicas, como sejam os espaços em si, o mobiliário, a decoração, sinalética, entre outros, a maior parte do serviço prestado não é tangível, é produzido e consumido ao mesmo tempo e, apesar dos esforços a

nível de formação, procedimentos e documentação, varia de pessoa para pessoa e não podem ser consumido num período mais tarde. Um evento está limitado no tempo e no espaço, não existem segundas oportunidades para satisfazer o cliente. Para além disso, e uma das características fundamentais, é que várias pessoas, incluindo clientes, fornecedores, público, comunidade local, etc. influenciam o produto final, ou seja, o sucesso do evento. É uma actividade em que muitas entidades confluem e, em conjunto, planeiam, montam, realizam e desmontam o evento.

### **3.2. Input para o Guia do Cliente CCL**

Dada a complexidade da área em estudo, a informação, relacionamento e comunicação assumem um aspecto fulcral na actividade.

Neste sentido, o Guia do Cliente CCL surge com duas funções principais:

- **Credibilidade, confiança e competência**

Por um lado, demonstrar credibilidade, confiança e competência por parte da AIP-FCE, a qual pode ser testada ou aumentada com a capacidade que demonstra:

Na organização da sua actividade e clareza de informação;

Na centralização e focalização no cliente, compreendendo as suas necessidades, dúvidas e expectativas;

Na perspectiva que assume enquanto entidade que está disponível para ajudar e apoiar o cliente na organização do seu evento.

- **Sucesso na Experiência CCL**

Dado que pretende fornecer o máximo de informação possível ao cliente e restantes partes interessadas, para garantir excelência na experiência CCL.

No essencial, e num clima de incertezas e desafios, o Guia do Cliente CCL surge não só como uma peça de comunicação que pretende juntar os vários intervenientes num elevado grau de conhecimento, mas comunicar o que é o Centro de Congressos de Lisboa e quem é a AIP-FCE na sua essência – um interveniente activo, que medeia relações não só com os clientes, mas entre estes e outros fornecedores, tanto internos, como externos, numa busca por uma oferta íntegra e de elevada qualidade.

Para além do enquadramento da prestação de serviços em si, e do sector dos eventos em particular, a actividade prestada pela AIP-FCE influi de particularidades inerentes ao mercado em que opera – o *business-to-business* – e que trazem desafios, não só a nível do relacionamento com o cliente, mas para a própria estratégia de marketing e comunicação.

### **3.3. Âmbito do Negócio Business-To-Business**

Outra componente relevante no negócio da AIP-FCE, Eventos de Terceiros, é o facto desta área operar no mercado *business-to-business*.

De acordo com Johnston e Clark (2008), os serviços *business-to-business* são fornecidos por empresas a outras empresas ou organizações, estando identificados os seguintes desafios:

- Necessidade de lidar com vários contactos dentro da organização. Verificam-se vários graus de relacionamento nas organizações.
- O facto de se trabalhar com um conjunto completo de relacionamentos (consumidor intermediário e consumidor final).
- E o facto dos relacionamentos tenderem a durar muito tempo, sendo um desafio garantir o espaço de negociação entre o cliente e o fornecedor.

Uma comparação genérica de mercado *business-to-consumer* e *business-to-business*, demonstra que este último é composto por um número muito inferior de potenciais clientes. Caracteriza-se por uma forte concentração, mas simultaneamente um consumo muito maior

*per capita*. Estes factos requerem, só por si, diferentes modos de actuação, nomeadamente no que se refere a estratégias de comunicação (Lindon et al., 1999).

Cada cliente-organização corresponde a uma grande família, cujas necessidades e desejos em produtos ou serviços são mais padronizados do que no mercado consumidor, mas onde, simultaneamente, a negociação e o grau de exigência requerem especial atenção – antes, durante e após o processo de aquisição (Lindon et al., 1999).

### **3.4. Input para o Guia do Cliente CCL**

Neste âmbito, e no caso da área de Eventos de Terceiros - Centro de Congressos de Lisboa, a estratégia de marketing e comunicação é dirigida, não sendo massificada. A linha de actuação segue as premissas do *Business-to-Business*.

Tanto as características e desafios inerentes à prestação de serviços em geral, e à área da gestão de eventos em particular, como as particularidades verificadas no negócio *business-to-business*, influenciam directamente a estratégia de marketing da AIP-FCE/Eventos de Terceiros. Em termos de orientação, torna-se fundamental a focalização no cliente, nas suas expectativas e necessidades, o desenvolvimento da oferta de valor, bem como a qualidade da prestação de um serviço que é co-produzido pelas várias partes intervenientes. Assim, no ponto seguinte pretende-se demonstrar os efeitos destas *nuances* na estratégia de marketing da AIP-FCE, enquadrando-se a pertinência do Guia do Cliente enquanto ferramenta de comunicação dirigida.

## 4. ESTRATÉGIA DE MARKETING

De acordo com a AMA – *American Association of Marketing*, marketing é a actividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e distribuir a oferta que tem valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral (2007).

No seguimento das temáticas apresentadas na óptica da prestação de serviços, do sector dos eventos e do negócio *business-to-business*, segue uma síntese das premissas que estão na base da estratégia de marketing da AIP-FCE/Eventos de Terceiros e, portanto, no processo de comunicação e entrega de valor:

1. A gestão de eventos é influenciada pelas características e desafios presentes na prestação de serviços, sendo a venda uma promessa.
2. O negócio da AIP-FCE/Eventos de Terceiros é um negócio *business-to-business*.
3. Para além dos desafios que advêm da prestação de serviços e do negócio *business-to-business* em si, o sector dos eventos apresenta outras particularidades, nomeadamente:
  - A nível das partes interessadas e do facto dos eventos serem co-produzidos por clientes, fornecedores, meio e outras partes interessadas;
  - O facto de um evento, em si, trazer muito mediatismo e chamar a atenção das comunidades, grupos e comunicação social. Um evento tem inerente uma capacidade dinamizadora e mobilizadora, não só a nível dos participantes, mas de outros actores;
  - O montante financeiro envolvido no processo de planeamento, montagem, realização e desmontagem de um evento. O grau de exigência é muitíssimo elevado;
  - Os efeitos que um evento cujo resultado é insatisfatório tem no mercado. Dada a dimensão do *Meeting Industry*, uma prestação de serviços no CCL que não tenha o resultado esperado, terá repercussões no mercado e a nível dos grupos e associações existentes no meio;

- A importância dos programas privados promovidos pelas associações para potenciais clientes e fornecedores, bem como outras iniciativas durante as feiras existentes ao longo do ano;

O sector da *Meeting Industry* organiza várias iniciativas que promovem o contacto entre fornecedores e clientes. Estas acções são dirigidas, consistindo em programas os quais incluem reuniões, sessões educativas e programas sociais, nos quais são convidados determinados cliente e fornecedores. Os Centros de Congressos, neste caso Europeus, não funcionam como uma concorrência para o Centro de Congressos de Lisboa, mas como um parceiro.

- A rede existente a nível de centro de congressos europeus.

Dada a especificidade do sector, é não só importante a relação da AIP-FCE com os seus clientes, potenciais clientes, fornecedores e meio, mas também com os restantes centros de congressos, que são muitas vezes parceiros do CCL.

- O fenómeno da rotatividade, que permite identificar com maior clareza os clientes-alvo;

Uma das características da *Meeting Industry* é a questão da rotatividade dos eventos, ou seja, dependendo do evento, é possível retirar um padrão de realização através da data e do local escolhido para produção do mesmo. Assim, caso tenhamos conhecimento que um evento europeu teve lugar em Barcelona há dez anos atrás e em Copenhaga há cinco anos atrás, a organização ou agência é uma potencial cliente do Centro de Congressos de Lisboa, pelo que em iniciativas futuras organizadas pelas entidades referidas ou nas próximas feiras em que estejamos juntos, a AIP-FCE reforçará o seu contacto e relacionamento com este cliente. Caso o cliente venha a confirmar o seu evento no CCL, é fundamental garantir o sucesso e qualidade do mesmo, uma vez que, com base na rotatividade, é provável que o cliente regresse.

A estratégia de marketing da AIP-FCE assenta no marketing de relacionamento, na rede de marketing e na prestação de um serviço de elevada qualidade. A venda passa, pois, por uma promessa, pelo que a empresa de serviços deve sempre prometer através da comunicação e da promoção, algo realista, compatível com a expectativa do cliente (Spiller et al., 2006).

#### **4.1. Marketing de Relacionamento**

O marketing de relacionamento tem como objectivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores -, a fim de ganhar e manter a sua preferência e os seus negócios no longo prazo (Kotler, 2005).

Segundo Rogers (2008), uma das principais características do marketing de espaços para eventos e destinos é o estabelecimento de relações entre fornecedores e clientes, a construção de um relacionamento de confiança entre quem presta serviços de aluguer de espaços para eventos e respectivos serviços adicionais, com aqueles que estão interessados em realizar eventos com estes.

As empresas devem monitorizar com cuidado os seus clientes e concorrentes, aprimorar continuamente as suas ofertas de valor, definir cuidadosamente o seu mercado-alvo e a sua proposição de valor, além de adoptar uma visão de curto prazo para satisfazer clientes, funcionários, fornecedores e parceiros (Kotler, 2005).

O marketing de relacionamento é uma abordagem mais qualitativa do que quantitativa, pois através dele trabalha-se da forma certa com os clientes certos, e não com um grande número de clientes em potencial. Esse tipo de marketing valoriza a postura *win-win*, na qual ambos os lados saem a lucrar, o que gera fidelidade e relacionamento de longo prazo (Spiller et al., 2006).

Segundo Gronroos (1995), o cliente que gera resultado é aquele que retorna e torna-se cativo. Ele não só volta, como também influencia outros clientes, atraindo-os para a empresa.

Gartrell (1991) sugere que embora os centros de congressos sejam uma organização focada nas vendas, a sua premissa de operação é o desenvolvimento de um relacionamento com os organizadores de eventos, que cultive a compreensão e a confiança. Apesar de inicialmente este tipo de relação não parecer mutuamente compensatório, a realidade é que os centros de congressos e os organizadores de eventos têm objectivos comuns e, na essência, necessitam um do outro.

## **4.2. Rede de Marketing**

O resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um património corporativo singular denominado rede de marketing. Uma rede de marketing alicerça-se na organização e naqueles que a apoiam – cliente, funcionários, fornecedores, entre outros com quem ela construiu relacionamentos profissionais mutuamente compensadores. Cada vez mais a concorrência não é entre empresas, mas entre redes de marketing, sendo os lucros conferidos à organização que tem a melhor rede (Kotler, 2005).

### **4.2.1. Fornecedores**

Segundo Ogden e McCorrison (2007), a gestão da cadeia de valor e a sua associação com a gestão da qualidade total e modelos de negócio por excelência enfatiza os benefícios do desenvolvimento de relacionamentos com fornecedores e outros parceiros. Um estudo sobre o relacionamento em *business-to-business* comprador-fornecedor reportou que dois dos *top* três benefícios são não financeiros – a flexibilidade surge em primeira posição, seguindo-se a diminuição de custos e, por último, a estabilidade (O`Toole e Donaldson, 2002).

De modo a retirar o máximo de proveito de uma relação comprador-fornecedor, as organizações devem focar-se em factores como: visão comum, proximidade, partilha e confiança mutua, focalização na entrega do serviço, e não no controlo, desenvolvimento

conjunto de processos e procedimentos relativamente à entrega da oferta e monitorização (Rogers, 2005).

A correcta gestão de fornecedores pode trazer inúmeros benefícios e uma clara vantagem competitiva face à concorrência.

Na área da gestão de eventos a comunicação tem uma importância fulcral, assim como a flexibilidade e a rápida capacidade de resposta – aspectos que devem ser continuamente trabalhados.

#### **4.2.2. *Networking - Concorrência e Parceiros***

A comparência em programas privados, feiras e eventos dirigidos ao *meeting industry*, enquanto estratégia para ganhar mais negócio, melhorar os *standards* profissionais, retirar partido do *networking* existente na *Meeting Industry*, *benchmarking* e aprendizagem com os pares e ganhar credibilidade.

### **4.3. A Qualidade do Serviço**

A qualidade de um serviço define-se como a diferença entre o que é esperado para cada dimensão do serviço e o que um consumidor percebe que recebeu (MacKay and Crompton, 1988).

A qualidade do serviço tem estado ligada à satisfação do cliente, fidelização do cliente, valor e repetição de compra (Shonk, 2008).

Para garantir a qualidade de um serviço é importante ter conhecimento das dimensões da qualidade dos serviços. A definição destas dimensões varia bastante de autor para autor.

Segundo Parasuraman et al. (1985), o modelo de qualidade consiste em cinco dimensões: elementos tangíveis, confiança, capacidade de resposta, certeza e empatia. Dabholkar, Thorpe

e Rentz`s (1996) introduziram um modelo tridimensional, o qual inclui: as evidências físicas, a confiabilidade e as interações pessoais.

## **5. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO**

A estratégia de marketing de comunicação da AIP-FCE vai de encontro às premissas do marketing de relacionamento. Assim, também a estratégia de comunicação assenta numa comunicação personalizada, directa, para alvos específicos, ou seja, privilegia-se a comunicação *Below-the-line*, o marketing directo e interactivo.

De acordo com Lindon et al. (1999), a força de vendas, o marketing de relacionamento e as relações públicas são instrumentos mais apropriados do que a publicidade no negócio *business-to-business*. Segundo estes autores, as diferenças entre a comunicação em mercado de grande consumo e a comunicação *business-to-business* são claras nos objectivos de comunicação, alvos, mix de comunicação, marcas e orçamentos.

Enquanto na comunicação no mercado de grande consumo os objectivos de comunicação são – o fazer conhecer, fazer gostar, fazer comprar e fidelizar, no marketing *business-to-business* pretende-se essencialmente informar, criar uma imagem global forte, obter um contacto personalizado, ajudar os clientes e fidelizar. A nível de alvos, para a comunicação de grande consumo é relativamente simples de identificar, agrupar e segmentar, para o *business-to-business* o mercado-alvo é mais complexo. Quanto ao mix de comunicação, para os primeiros, a componente técnica é bastante fraca, geralmente simples, muitas vezes com predominância na publicidade e promoção; A nível da comunicação *business-to-business*, a componente técnica é muito forte, existindo múltiplas ferramentas e predominância das comunicações interpessoais. Os orçamentos na comunicação em mercado de grande consumo tendem a ser muito elevados, enquanto, no *business-to-business* são aparentemente fracos.

Neste enquadramento, surge o Guia do Cliente CCL, com uma forte componente técnica, sendo ao mesmo tempo, *user-friendly*. Aposta-se pois, não só na informação, mas também num *design* congruente com a marca CCL e com a imagem corporativa da AIP-FCE. O Guia do Cliente é essencialmente dirigido aos clientes da AIP-FCE, sendo igualmente útil para potenciais clientes, fornecedores e outras partes interessadas.

Fundamentado a importância do Guia CCL, apresenta-se, de seguida, o planeamento enquanto ferramenta de comunicação.

## **6. GUIA DO CLIENTE CCL**

### **6.1. Plano Tático de Comunicação**

Enquanto ferramenta de comunicação, e tal como acontece no caso dos panfletos, *outdoors*, jornais, revistas, rádio ou internet, também o guia do cliente teve um planeamento prévio a nível de comunicação, o qual reflectiu as seguintes questões:

- Público-alvo, objectivos e posicionamento, mensagem, canais de comunicação, orçamento, execução e avaliação (Castro, 2002).

#### **6.1.1. Selecção do público-alvo**

Segundo Castro (2002), os objectivos de comunicação devem ser definidos em função de um público-alvo rigorosamente identificado.

Conforme referido anteriormente, o público-alvo do Guia do Cliente CCL são os clientes e potenciais clientes da AIP-FCE da área dos Eventos de Terceiros.

### **6.1.2. Definição dos Objectivos e posicionamento**

#### **Objectivos Gerais**

##### ***Perspectiva Financeira***

- Aumentar o volume de negócio na área dos Eventos de Terceiros; aumentar o total de receitas por cliente; aumentar o número de eventos por ano; aumentar o número de eventos por cliente; aumentar o número de novos clientes e aumentar a taxa de ocupação das instalações.

##### ***Perspectiva do Cliente***

- Fornecer informação; valor acrescentado na oferta global e íntegra CCL; captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de valor; estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo, a fim de ganhar e manter a preferência; garantir o nível de satisfação do cliente (inquéritos de satisfação); garantir o número reduzido de reclamações do cliente; aumentar a credibilidade, confiança, qualidade, competência, *know-how* e valor percebido pelo cliente.

#### **Objectivos Específicos**

##### ***Clientes***

- Contribuir para o sucesso da experiência CCL, disponibilizando o máximo de informação possível aos clientes e restantes partes interessadas a nível de oferta de espaço, serviços, condições gerais e específicas, bem como a nível da AIP-FCE e política seguida no âmbito da qualidade, sustentabilidade e responsabilidade social.

- Demonstrar credibilidade, confiança e competência por parte da AIP-FCE na prestação de serviços no âmbito da gestão de eventos. Pretende-se, através de uma comunicação criteriosa, rigorosa, directa e transparente, evidenciar as suas competências a nível organização da actividade, estruturação e conhecimento, bem como a sua forma de actuação no mercado, identidade e imagem corporativa;
- Evidenciar a focalização no cliente, suas expectativas, necessidades, questões e dúvidas;

### ***Potenciais Clientes***

- Dar conhecimento, de uma forma clara e directa, da oferta de espaços e serviços, bem como a cultura organizacional da AIP-FCE.

Embora o Guia do Cliente tenha sido dirigido a clientes e potenciais clientes, na sua elaboração foram também considerados outros públicos enquanto partes interessadas: fornecedores, colaboradores, estado e outros entes públicos, associações, fundação AIP, entre outras. Enumera-se de seguida as vantagens e proveito que cada parte interessada poderá ter nesta ferramenta.

### ***Outros actores***

#### **Fornecedores**

- Informação relativamente à localização de cada instalação e apresentação das respectivas plantas do edifício – úteis na entrega de produtos ou serviços;
- Informação sobre os procedimentos de acessos às instalações, entrega de encomendas, horários-base de montagem, realização e desmontagem, moradas e contactos – úteis na gestão de operações e tempo de entrega.

### **Parceiros, Associações e projectos na área da Responsabilidade Social**

- Oportunidade de comunicação da política e linha de actuação da AIP-FCE relativamente à área da responsabilidade social, ambiente, saúde e segurança;
- Oportunidade para conhecimento da identidade e cultura organizacional da AIP-FCE para avaliação de oportunidades de parceria.

### **Estado e outros entes públicos**

- Conhecimento geral da actividade da AIP-FCE e sua implicação no meio em que se insere.

### **Colaboradores**

- Guia do Cliente enquanto ferramenta de comunicação interna e como meio de garantia de uma oferta integrada em temas de informação ao cliente e uma melhor uniformização das bases. Trata-se de um documento de apoio de acesso imediato que pode ser também consultado por todos os colaboradores para esclarecimento de questões.

### **Posicionamento**

Segundo Castro (2002), em estratégia de marketing, o posicionamento é o modo como nos propomos a competir num determinado mercado ou segmento de mercado por forma a diferenciarmo-nos da concorrência. Em estratégia de comunicação, o posicionamento é a percepção distintiva da marca que procuramos criar no espírito do consumidor. Por outras palavras, o posicionamento da marca traduz de uma forma sintética a sua relação com o público e com a concorrência.

Em termos de posicionamento, o Centro de Congressos de Lisboa procura distinguir-se pela qualidade do serviço prestado, pela qualidade das suas instalações e pelo profissionalismo da sua equipa.

### **6.1.3. Mensagem**

- Mensagem de cariz informativo: oferta de espaço, oferta de serviços, condições gerais, regulamento específico, informações gerais, identidade e cultura organizacional da AIP-FCE, política em termos de qualidade e sustentabilidade, localização, contactos.

Por causa do seu carácter intangível, os serviços são muitas vezes mais difíceis de compreender que os produtos. Isso explica porque a comunicação dos serviços dá muitas vezes um largo espaço à informação e recorre a subterfúgios para concretizar o que é, por essência, imaterial (Lindon et al., 1999).

### **6.1.4. Canais de comunicação**

- O guia será disponibilizado no site do Centro de Congressos de Lisboa, optando-se igualmente pelo envio via *e-mail* sempre que o Gestor do Evento considere pertinente ou caso seja solicitado seja solicitado. Dado o tamanho do documento, o mesmo terá que ser enviado pelo circuito *extranet* existente no CCL.

Existe ainda a possibilidade de ser impresso e entregue em mão durante reuniões, exposições ou outros encontros directos.

### **6.1.5. Orçamento**

- O Guia do Cliente CCL não envolveu qualquer custo adicional, uma vez que foi elaborado pela aluna no âmbito das suas funções na AIP-FCE.

### **6.1.6. Execução e Avaliação**

- Em termos práticos e de aplicabilidade pretende-se que o Guia, para além de estar em língua portuguesa, seja traduzido para inglês.

- A esta altura o Guia do Cliente CCL é apenas um projecto, sendo necessária a sua implementação numa fase posterior. O Guia foi elaborado para entrar em vigor no dia 1 de

Janeiro de 2013, permanecendo activo até 31 de Dezembro de 2013. Findo o período, o documento terá que ser revisto pela área da Gestão Operacional e aprovado pela Chefia. Sempre que surja alguma alteração a nível de oferta, procedimentos, relacionamento, etc., o Guia do Cliente terá que ser devidamente actualizado, sendo inscrito na capa do documento a sua versão.

- O Guia deverá adaptar-se às necessidades, expectativas e exigências dos clientes, sendo por isso, um organismo vivo.

## **6.2. Metodologia Adoptada na Elaboração do Guia do Cliente CCL**

### ***6.2.1. Fontes de Informação***

A nível de informação interna, a elaboração do Guia do Cliente CCL implicou uma pesquisa profunda a nível de documentação existente e audição de responsáveis tanto da área da Gestão de Eventos, como da área da Gestão de Operações.

De acordo com Spiller et al. (2006), as informações prestadas pelos colaboradores que podem identificar falhas rapidamente, por estarem em contacto directo com os clientes, permitindo assim a correcção de rumo ou o reforço dos aspectos elogiados. Para além disso, é possível a percepção através dos comentários dos próprios clientes, que muitas vezes se manifestam espontaneamente sem intuito de reclamar, revelando não só aspectos que desejariam ver melhorados ou que são oferecidos pela concorrência, mas também pontos positivos que não haviam sido percebidos como tal pela gestão.

Para além disso, foram consultados os registos integrantes do sistema de gestão da qualidade, no que diz respeito a inquéritos de avaliação dos clientes e reclamações, bem como a leitura dos relatórios de auditorias internas e externas (dados referentes a 2011).

A nível de informação externa, optou-se pela adopção do *benchmarking* e pesquisa bibliográfica.

## Informação Interna

Uma das prioridades foi precisamente o de recolher todas as informações operacionais existentes na rede informática comum no CCL, desde as condições gerais e o regulamento específico em vigor, como também todos os documentos que continham normas e procedimentos aplicáveis.

**Exemplo:** A altura máxima de construção por pavilhão, quadro com as capacidades e medidas dos espaços, guia de emergência interno, manuais de operações, entre outros.

Foi também efectuada uma recolha das principais questões levantadas pelos organizadores de eventos, os expositores ou o público em geral e que são do conhecimento da área de Gestão de Eventos e da área de Gestão de Operações.

**Exemplo:** O expositor pode utilizar no seu espaço um balão com hélio? É possível ter animais em exposição ou entrar com qualquer animal nas instalações? Quais as excepções? É possível tirar fotografias ou realizar vídeos durante os eventos? Quais os procedimentos para trazer os *media* e comunicação social para as instalações? Onde é permitido o estacionamento do carro de exteriores? É possível o uso de pirotecnia dentro das instalações? É permitido a entrada de piscinas com água para exposição? E relativamente aos veículos em exposição? Quais são as condições para a sua entrada nas instalações? É permitido a exposição de veículos em qualquer Pavilhão? Posso utilizar velas durante uma apresentação em palco? Qual o procedimento?

Existem também questões referentes às condições gerais e regulamentos aplicáveis.

**Exemplo:** O aluguer das instalações pode ser por hora? Qual o horário base de aluguer? Após esse horário, como são cobradas as horas extra? Relativamente aos serviços, quais são os serviços prestados em regime de exclusividade pelo concessionário do CCL? Posso trazer o meu próprio equipamento audiovisual? E o Catering? Posso ter produtos em exposição que

não sejam fornecidos pelo Fornecedor exclusivo? Quais as condições aplicáveis no aluguer de espaço? Qual o prazo de validade base das propostas enviadas? É possível efectuar apenas o pagamento de uma parte dos serviços e o restante no final do evento?

Em termos de facilidades, quais as áreas de apoio existentes? Existe um posto de correios? Um Cliente Lounge, multibancos, telefone público?

Deu-se especial enfoque ao histórico do lado da AIP-FCE e à experiência da área de Gestão de Eventos e Operações.

Por outro lado, efectuou-se uma recolha de informação com base nos inquéritos de satisfação ao cliente, enviados no final de cada evento ao organizador. Estes inquéritos permitem a avaliação do serviço de gestão de eventos, e demais serviços, como sejam, os audiovisuais, *catering*, limpeza, segurança, etc. No final do *template* do inquérito ao cliente sugere-se que o mesmo indique oportunidades de melhoria e sugestões. Apesar da análise dos inquéritos ter dado importantes *inputs* na elaboração do guia, o contributo foi mais em termos de sensibilidade e conhecimento do cliente CCL e não tanto a nível de inputs para a organização do documento em si. Os dados analisados foram referentes aos eventos do ano 2011.

## **Informação Externa**

Em termos de informação externa, apostou-se bastante na prática do *benchmarking* e na pesquisa bibliográfica em diversas áreas do conhecimento.

**Exemplo:** Legislação e normas, práticas de sustentabilidade e green events, responsabilidade social, mobilidade reduzida, requisitos técnicos, etc.

## **Benchmarking**

De acordo com Johnston e Clark (2008), o *benchmarking* nos serviços permite que as empresas compreendam o seu nível de performance, consigam escolher objectivos realistas

para cumprirem, permitem a pesquisa e conhecimento de novas ideias e práticas, estimulam a criatividade e a inovação na performance, conduzem à melhoria das organizações.

No caso do Guia do Cliente CCL, o *benchmarking* foi uma actividade fundamental na estruturação do documento. O Guia do Cliente é um documento adoptado pelos principais Centros de Congressos a nível mundial, tendo-se dado especial atenção ao caso do *Vancouver Convention Center*, *MCCA – Boston Convention & Exhibition Center* e *OCCC Sales, Marketing & Event Management Division*, referências no sector, bem com o UFI, *The Global Association of the Exhibition Industry – Technical Recommendations for Organizers and Exhibition Centres Managers*, para a informação mais técnica sobre questões referentes a eventos com exposição.

### **6.3. Estrutura do Guia do Cliente CCL**

O Guia do Cliente está dividido em cinco grupos principais:

#### **I. Apresentação do Espaço;**

**Objectivo:** Apresentar as instalações do Centro de Congressos de Lisboa, características e equipamentos.

**Tópicos:** Pavilhões, auditórios, salas, foyers, galeria de imprensa, espaço exterior, espaços e suportes para sinalética, facilidades, serviços *on-site* e plantas.

#### **II. Prestação de Serviços;**

**Objectivo:** Apresentar os serviços disponíveis para contratação, apresentando a divisão existente entre a tipologia de serviços: exclusivos, não exclusivos e obrigatórios.

**Tópicos:** Serviços exclusivos, serviços obrigatórios e serviços diversos.

#### **III. Organização de Eventos;**

**Objectivo:** Esclarecer acerca das condições gerais aplicáveis e regulamento específico, bem como dar resposta a questões pertinentes no âmbito da organização de eventos no CCL

**Tópicos:** Condições gerais e informações gerais - De A a Z.

#### **IV. Desenvolvimento: Qualidade e Sustentabilidade;**

**Objectivo:** Dar a conhecer a identidade da AIP-FCE, através da sua intervenção na área da qualidade, sustentabilidade e responsabilidade social.

**Tópicos:** Acesso para pessoas portadoras de deficiência ou mobilidade reduzida, segurança e saúde, green events - green meetings, ética e responsabilidade social e certificações.

#### **V. Contactos e Localização;**

**Objectivo:** Apresentar os contactos e a localização do Centro de Congressos de Lisboa.

**Tópicos:** Contactos, localização e acessos.

O índice efectivo do Guia do Cliente encontra-se em anexo – anexo I.

### **6.4. Design do Guia do Cliente CCL**

De acordo com Kotler e Pfoertsch (2006), o *design* é uma ferramenta importante para a diferenciação.

O *design* refere-se ao projecto visual do documento e à sua funcionalidade. Trata-se de adaptar o documento aos usuários, cativando a sua utilização através de elementos estéticos, tendo também em consideração a funcionalidade do mesmo.

#### **6.4.1. Projecto Visual**

##### **Identidade Visual**

Pretendeu-se apresentar um documento com uma imagem moderna e dinâmica, clara, que comunicasse clareza, transparência, e portanto, credibilidade.

## **Cores**

As cores têm um grande poder de comunicação, pelo facto de transmitirem informações, sensações e emoções.

Neste caso, as cores eleitas foram o azul-escuro e o cor-de-laranja. Estas são as cores do logotipo do CCL, representando o seguinte significado:

- Azul – Ligação ao mar, neste caso ao Rio Tejo, próximo das instalações. É uma cor que traz calma e tranquilidade, para além de sugerir amadurecimento e confiança.
- Cor-de-laranja – Esta cor trás dinâmica e entusiasmos à marca e ao documento.

## **Fonte, Tamanho e Formatação**

A fonte utilizada no design gráfico do documento foi *verdana*, tamanho nove para texto, tamanho nove a bold para os subtítulos e tamanho onze para os títulos.

A *verdana* é a fonte oficial das comunicações do CCL, sendo igualmente utilizada em todos os documentos integrantes do Sistema de Gestão da Qualidade.

Relativamente ao tamanho e formatação adoptada, foi escolhida numa tentativa de se ocupar o mínimo espaço possível para tentar reduzir ao máximo o tamanho do documento, sem que legibilidade fosse afectada.

## **Fotografias e Logótipo**

Nalguns casos são utilizadas fotografias, retiradas do portfólio fotográfico do CCL. A nível de *layout*, procurou-se optar por uma imagem dinâmica, que confira movimento, dinâmica e actualidade.

Em termos de logotipos, foi inserido o logotipo do CCL na primeira página do corpo do trabalho e no rodapé uma variante do logotipo.

### **6.4.2. Funcionalidade**

Apesar dos esforços a nível de formatação, e na expectativa de resolução de eventuais problemas no envio do documento ou *download* através do website, o design do documento considerou a possibilidade do mesmo ser dividido e enviado ou colocado online em cinco secções distintas. Estas secções são os cinco grandes grupos do trabalho: Apresentação do Espaço (I), Prestação de Serviços (II), Gestão de Eventos (III), Desenvolvimento: Qualidade e Sustentabilidade (IV) e Contactos e Localização (V).

A capa, a nota de boas-vindas e a introdução à AIP-FCE e ao Centro de Congressos de Lisboa é sempre colocado nas primeiras páginas de cada secção. Pretende-se desta forma tornar o documento mais funcional, salvaguardando-se por outro lado que o mesmo não é desintegrado, mantendo-se a sua identidade e totalidade.

## **7. CONCLUSÃO**

A elaboração do Guia do Cliente foi bastante proveitoso, não só pelo valor para a AIP-FCE, mercado-alvo e restantes actores, como para a autora, tendo contribuído para um conhecimento mais profundo das instalações, da actividade e desta área de negócios.

No final do projecto fica a certeza que esta, mais do que uma ferramenta, é uma peça integrante da actividade, não só a nível de organização, mas para uma maior articulação entre as partes e para o sucesso dos eventos que têm lugar no Centro de Congressos de Lisboa. O sucesso do cliente é também o sucesso do CCL.

## 8. BIBLIOGRAFIA

### *Livros e Artigos*

- Belch, G. and Belch, M. (2003). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. (6<sup>th</sup> edn). New York: The McGraw–Hill.
- Caetano, J. and Rasquilha, L. (2007). *Gestão da Comunicação*. (3<sup>a</sup> Edição). Lisboa: Quimera.
- Carrera, F. (2009). *Marketing Digital na Versão 2.0 - O que não pode ignorar*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Castro, J. (2002). *Comunicação de Marketing*. Lisboa: Coleção Sílabo Gestão.
- Close, A. et al. (2006). Engaging the Consumer through Event Marketing: Linking Attendees with the Sponsor, Community, and Brand. *Journal of Advertising Research*. Vol. 46, No.4, pp. 420 - 433.
- Crowther, P. (2010). Marketing Space: a Conceptual Framework for Marketing Events. *The Marketing Review*. Vol. 10, No. 4, pp. 369 - 383.
- Crowther, P. (2011). Marketing Event Outcomes: From Tactical to Strategic. *International Journal of Event and Festival Management*. Vol. 2, No. 1, pp. 68 – 82.
- Dionísio, P. et al. (2009). *B-Mercator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Doyle, P. and Stern P. (2006). *Marketing Management and Strategy*. (4<sup>th</sup> edn). Harlow: Pearson Education.
- Gartrell, R. (1991). Strategic Partnerships for Convention Planning: The Role of Convention and Visitor Bureaus in Convention Management. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 10, No. 2, pp. 157 - 165.
- Graham, C. and Johnson, R. (2008). *Service Operations Management*. (3<sup>rd</sup> edn). Harlow: Pearson Education.
- Hede, A., Kellett, P. (2011). *Marketing Communications for Special Events*:

Analysing Managerial Practice, Consumer Perceptions and Preferences. *European Journal of Marketing*. Vol. 45, No. 6, pp. 987 – 1004.

- Hoyle, Leonard H. (2002). *Event Marketing: How to Successfully Promote Events, Festivals, Conventions, and Expositions*. New York: John Wiley & Sons.
- Hsieh, Y. and Yuan, S. (2010). Modeling Service Experience Design Processes with Customer Expectation Management: A System Dynamics Perspective. *Kybernetes*. Vol. 39, No. 7, pp. 1128 – 1144.
- Johnston, R. and Kong, X. (2011). The Customer Experience: a Road-Map for Improvement. *Warwick Business School, Managing Service Quality*. Vol. 21, No. 1, pp. 5-24.
- Katzan, H. (2011). Essentials Of Service Design. *Journal of Service Science*. Vol. 4, No. 2, pp. 43 – 60.
- Koh et al. (2006). Special Events Marketing. *Journal of Convention & Event Tourism*. Vol. 8, No. 2, pp. 19-44.
- Kotler, P. (2005). *Marketing Essencial*. (2º Edição). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2006). *Principles of Marketing*. (11th edn). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. and Keller, K. (2009). *Marketing Management*. (13th edn). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. and Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. New York: Springer Berlin.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. and Rodrigues, J. (1999). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Lovelock, C. and Wirtz, J. (2006). *Marketing de Serviços Pessoas, Tecnologia e*

*Resultados*. (5ª edição) São Paulo: Prentice Hall.

- Maklan, S. and Klaus, Ph. (2011). Customer Experience: Are We Measuring The Right Things. *International Journal of Market Research*. Vol. 53, No. 6, pp. 771 – 92.
- O’Toole, T. and Donaldson, B. (2002). Relationship Performance of Buyer-Supplier Exchanges. *European Journal of Purchasing and Supply Management*. Vol. 8, No. 4, pp. 197-207.
- Ogden et al. (2007). How do Supplier Relationships Contribute to Success in Conference and Events Management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 19, No. 4, pp. 319 - 327.
- Oswald, M., Kesavan, R. and Bernacchi, M. (2006). Lasting Customer Loyalty: a Total Customer Experience Approach. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23, No. 7, pp. 397 – 405.
- Palmer, A. (2010). Customer Experience Management: a Critical Review of An Emerging Idea, *Journal of Services Marketing*. Vol. 24, No. 3, pp. 196 – 208.
- Rasquilha, L. et al. (2005). *Gestão de Eventos*. Lisboa: Quimera.
- Ratiu, P. and Costel, I. (2008). Customer Experience Management – The Most Important Dimension of the Service Firm Strategy. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. Vol. 17, No.4, pp. 1169 – 1173.
- Reid, M., Luxton, S., Mavondo, F. (2005). The Relationship Between Integrated Marketing Communication, Market Orientation and Brand Orientation. *Journal of Advertising*. Vol.34, No. 4, pp.11 - 23.
- Rogers, P. (2005). Optimizing Supplier Management and Why Co-Dependency Equals Mutual Success. *Journal of Facilities Management*. Vol. 4, No. 1, pp. 40 - 50.
- Rogers, T. (2008). *Conferences and Conventions, A Global industry*. (2nd edn).

Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Rossiter, J. R. and Bellman, S. (2005). *Marketing Communications, Theory and Applications*. Frenchs Forest, NSW: Prentice Hall.
- Schüller, D. and Rašticová, M. (2011). Marketing Communications Mix of Universities - Communication with Students in an Increasing Competitive University Environment. *Journal of Competitiveness*. Vol. 2011, No. 3, pp. 58 - 71.
- Spiller, E. et al. (2006). *Gestão de Serviços e Marketing Interno*. (2ª Edição). Rio de Janeiro: Editora FG.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. and Gremler, D.D. (2009). *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. (5th edn). Boston, MA: McGraw-Hill.

### **Estudos**

- AIPC – International Association of Congress Centres (September 2012). *AIPC - Opinion Investing in Convention Centres, Why “The Wrong Reasons” May Just Be the Right Ones*.
- Convention Industry Council. (February 2011). *Economic Significance Study (ESS)*.
- Convention Industry Council. (April 6, 2004). *Convention Industry Council’s Green Meetings Report*.
- Convention Industry Council. (June 15, 2004). *The Green Meetings Task Force*.
- ICCA – International Congress and Convention Association (2009). *The International Association Meetings Market 2000-2009 Statistics Report*.
- ICCA – International Congress and Convention Association (October 2010). *ICCA Venue Comparison Report Summary 2010*.
- ICCA – International Congress and Convention Association. (2011). *ICCA Country and City Rankings Report 2011*.

- The Right Solution Limited/AIBTM, IBTM Global Meetings Industry Research.  
(14th June 2012). *AIBTM Global Industry Research Report 2012*.