

MESG
MESTRADO EM ENGENHARIA
DE SERVIÇOS E GESTÃO

**Implementação de um sistema de CRM para otimização de
processos internos**

Joana Flores Reis

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. Carlos Bragança de Oliveira

Orientador na E-goí: Ivo Pereira



2018-06-29

If I had eight hours to chop down a tree, I would spend six hours sharpening my axe.

Abraham Lincoln

Resumo

Customer Relationship Management (CRM) tem sido um dos tópicos mais discutidos dentro de ambiente empresarial. Empresas dos mais variados setores e de diferentes dimensões, têm encarado CRM como um elemento fundamental na estratégia corporativa por duas razões importantes: o facto das novas tecnologias permitirem compreender o perfil do cliente e facilmente segmenta-lo para aplicação de estratégias de Marketing e Vendas mais otimizadas, e por reconhecerem as limitações das estratégias de Marketing tradicionais, e o potencial das estratégias baseadas em processos mais focados no cliente. Por esta razão, CRM representa um dos recursos mais valiosos dentro de uma organização, quando implementado e gerido eficientemente.

Este estudo foi realizado na E-goi, com o objetivo de conseguir identificar falhas processuais existentes e levar a cabo um projeto de implementação e adaptabilidade do CRM que a empresa já possui, de forma a conseguir potenciar a satisfação dos clientes e destacar a E-goi no mercado pelo serviço prestado.

A primeira fase deste projeto consistiu na realização da revisão bibliográfica de forma a alinhar a metodologia que seria implementada, assim como aprimorar os conhecimentos acerca do tema.

Posteriormente, foi feito a investigação e diagnóstico à situação da E-goi, e quais seriam os objetivos do estudo. Nesta fase, foram realizadas entrevistas de forma a conseguir compreender, na perspetiva dos colaboradores da E-goi, quais seriam as falhas processuais atuais na empresa e de que forma a implementação do CRM os conseguiria auxiliar nas tarefas diárias. Também foram levantados os requisitos das funcionalidades desejáveis de estarem contempladas no sistema.

Existindo requisitos bem definidos e aprovados, os mesmos foram partilhados com as equipas técnicas internas da E-goi, para que fosse possível estruturar a integração do CRM com sistemas internos, e configurar o sistema para devolver ações automatizadas aos utilizadores mediante a entrada ou modificação de informação.

Para que fosse possível iniciar o processo de implementação do CRM, foi essencial redesenhar novos processos internos da organização, de forma a que a arquitetura do sistema fosse capaz de dar resposta às falhas processuais identificadas na primeira fase de análise.

Por fim, é efetuada uma proposta de análise de medição de desempenho da implementação do CRM, e refletida a importância de ser necessário existir uma integração e ajuste entre processos, pessoas e tecnologia para otimizar a relação com o cliente.

Palavras-chave: CRM, Cliente, Fidelização.

Internal processes optimization based on CRM implementation

Customer Relationship Management (CRM) has been one of the most discussed topics within the corporative environment, due to its strategic importance regarding the relationship with a company's clients. Its importance can be directly linked with the fact that technology is an amazing enabler to get to know a company's consumers and easily segment them into different categories in order to apply more suitable Sales and Marketing campaigns, but also because nowadays is becoming more important to follow strategies that are more focused on the clients, instead of applying more traditional ones.

This study took place on a Company called E-goi, with the intention of identifying procedural issues and implementing a CRM system, already owned by the Company, in order to increase customer satisfaction, allowing E-goi to achieve its positioning strategy in the market, that is service differentiation.

The first phase of this Project was building the bibliographic review, in order to understand which methodology would be most suitable to be implemented, and also refine my knowledge about this specific topic.

After the first phase, E-goi's current situation was analysed and diagnosed, to understand the main goals of this study. In this phase, internal interviews were performed to gather the internal perspective about the current CRM and also to understand which gaps existed in the current processes. Also, all the requirements for the CRM implementation were gathered.

Once all the requirements were gathered and approved, the technical specificities were communicated with E-goi's technical teams to structure the integration of the system with internal databases, in order to fulfil the Sales team requests'.

The implementation process wouldn't be possible without the design of internal processes, once they would be highly supported by the CRM software. In this phase, all the new processes were documented for future consultation.

In the last phase of this study, it's proposed a performance measuring tool with well defined KPI's to understand the effect of the implementation, in order to adjust processes and requirements in the future.

Keywords: CRM, client, Loyalty

Implementação de um sistema de CRM para otimização de processos internos

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar aos meus Pais, que sempre me incentivaram a querer sempre mais e a nunca me conformar. Têm-me apoiado desde os meus primeiros passos, e sei que o continuarão a fazer incondicionalmente.

À minha irmã, que é o meu maior exemplo, e que mesmo a quilómetros de distância está sempre disponível para mim.

Agradeço ao grupo de sempre, em especial ao Ricardo, por me motivar a conseguir fazer esta tese quando mais duvidava que o conseguiria fazer, mas também aos que conseguiram que eu fugisse das minhas responsabilidades quando muito era necessário.

Quero também agradecer ao Professor Carlos Bragança pela orientação e pelas valiosas sugestões.

Por fim, quero agradecer à E-goí, que é sem dúvida mais do que um emprego. Um especial agradecimento ao Miguel por ter confiado em mim para liderar este projeto, ao Gonzalo pelo envolvimento e orientação, à Cláudia pelo apoio e por ter acreditado em mim desde o primeiro dia, ao Ivo, à minha equipa de Sales, e a todos os outros E-goianos que acreditam neste projeto e em mim.

Índice de conteúdos

Agradecimentos	v
Lista de siglas e abreviaturas	xi
1. Introdução	1
1.1 Apresentação da Empresa	1
1.2 Descrição do Problema	15
1.3 Objetivos de investigação	16
1.4 Organização do relatório	16
2. Revisão bibliográfica	18
2.1 CRM	18
2.2 As origens do CRM	19
2.3.1 CRM Operacional	21
2.3.1.1 Automação de Marketing	21
2.3.1.2 Automação de Vendas	21
2.3.1.3 Automação do Serviço ao Cliente	21
2.3.2 CRM Analítico	22
2.3.3 CRM Colaborativo	22
2.4 Métodos de Implementação	22
2.4.1 Modelo de Winer (2001)	22
2.4.2 Modelo de Jenkinson e Jacobs (2002)	23
2.4.3 Modelo de Zablah et al. (2004)	23
2.4.4 O modelo de Urbanskienè et al. (2008)	23
2.4.5 O Modelo de Stig Jorgensen and Partners (Lindgreen, 2004)	24
2.4.6 Modelo de CRM-Iris ou Modelo de Chalmeta (2006)	24
2.4.7 Modelo de Payne e Frow (2006)	25
2.4.8 Modelo de Buttle (2012)	25
2.5 Métodos de avaliação do desempenho de um CRM	25
2.6 Causas para o sucesso/insucesso na implementação	27
3. Metodologia aplicada	29

4.	Motivação, Investigação e diagnóstico	31
4.1	Motivação	31
4.2	Análise e diagnóstico	31
4.3	Solução atual	32
4.3.1	Enquadramento	32
4.3.2	Bitrix24	33
4.3.3	Arquitetura e funcionalidades do Sistema	33
5.	Levantamento e Avaliação de requisitos	34
6.	Alteração e adaptação do sistema de CRM	37
6.1	Integração com Sistemas Internos	37
6.2	Criação de <i>Workflows</i>	40
7.	Redefinição e criação de processos	42
7.1	Abertura e contacto com <i>Lead</i>	43
7.2	Abertura e fecho de <i>Deals</i>	44
7.3	Mudança ou cancelamento de serviço	46
7.4	Renovações de contratos	47
7.5	Up-selling	48
7.6	Cross-selling	50
8.	Avaliação	52
8.1	Balanced CRM Scorecard	52
9.	Conclusão	55
9.1	Trabalho futuro	56
	Referências	57
	ANEXO A: Tabela de Planos de envios E-goi, e condições de serviço	60
	ANEXO B: Interface das Listas na plataforma E-goi	60
	ANEXO C: Interface para criação de campanhas na Plataforma E-goi	61
		61
	ANEXO D: Interface para criação de <i>Marketing Automation</i> na Plataforma E-goi	62
	ANEXO E: Interface para criação de relatórios na plataforma E-goi	62
	ANEXO F: Parte colaborativa ou <i>Activity Stream</i> do Bitrix	63
	ANEXO G: Fase <i>Company</i> no Bitrix	63
	ANEXO H: Fase <i>Leads</i> no Bitrix	64
	ANEXO I: Fase <i>Deals</i> no Bitrix	64

ANEXO J: Guião de entrevista aos colaboradores do departamento de Vendas da E-goi	65
ANEXO L: Resultado das entrevistas aos colaboradores do departamento de Vendas da E-goi	66
ANEXO M: Cronograma de atividades a cumprir na metodologia de implementação, identificado por semanas	69
ANEXO N: <i>Workflow</i> de Abertura e fecho de <i>Lead</i> no Bitrix	70
ANEXO O: <i>Workflow</i> de Abertura e fecho de <i>Deal</i> no Bitrix	71
ANEXO P: <i>Workflow</i> para notificação de alteração de Plano de envios	72

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Métricas propostas por Kimiloglu e Zarali (2009), segundo as quatro perspectivas do Balanced Scorecard	26
Tabela 2 - Identificação da fase de CRM e do stakeholder responsável	33
Tabela 3 - Resumo da opinião acerca do Bitrix por parte do departamento, identificando o objetivo a ser garantido, os constrangimentos e consequências.....	34
Tabela 4 - Workflows implementados no Bitrix por fases	40
Tabela 5 - identificação dos processos internos a ser redefinidos.....	42
Tabela 6 - Métricas e objetivos considerados no Balanced CRM Scorecard	52

Lista de Figuras

Figura 1 - Fluxograma de atividades na Plataforma E-goi	14
Figura 2– Passagem do Marketing transacional a Marketing relacional.....	20
Figura 3 - Média ponderada da avaliação dos requisitos do sistema	36
Figura 5 - Mapeamento de dados na integração com CRM	39
Figura 6 - Swimlane representativa da abertura e contato com uma Lead.....	44
Figura 7 - Swimlane representativa da abertura e fecho de Deal	45
Figura 8 - Swimlane representativa da mudança ou cancelamento de serviço	47
Figura 9 - Swimlane representativa da renovação de serviço	48
Figura 10 - Swimlane representativa de up-selling	49
Figura 11 - Swimlane representativa de cross-selling.....	50
Figura 12 - Novas Leads criadas no CRM e conversão.....	53
Figura 13 - Novas Deals criadas e ganhas	54

Lista de siglas e abreviaturas

SaaS – Software as a Service

CRM – Customer Relationship Management

SDK - Software Development Kit

IP – Internet Protocol

KPI – Key Performance Indicators

SLA – Service Level Agreement

API – Application Programming Interface

1. Introdução

Customer Relationship Management ou CRM, é uma estratégia usada para gerir as relações e interações de uma empresa com os seus clientes atuais e potenciais. Os sistemas de CRM são usados para auxiliar as empresas a criar e manter relações duradouras com os seus Clientes, cumprir processos e aumentar a rentabilidade.

Quando se utiliza o termo CRM, normalmente refere-se a *softwares* de CRM, que são ferramentas tipicamente usadas pela gestão de topo, vendas, contacto ao cliente e marketing.

O objetivo de uma estratégia de CRM é simples: potenciar relações com todas as partes envolvidas do negócio.

A adaptação e melhoria do sistema de CRM que a empresa detém surgiu com a necessidade de resolver vários problemas processuais identificados e explicados nos próximos capítulos. Nesse sentido, este estudo foi realizado para propor e implementar uma solução aos mesmos.

A primeira parte deste relatório irá apresentar a empresa onde decorreu a investigação, assim como a identificação do problema e objetivos da investigação.

1.1 Apresentação da Empresa

A E-goi¹ é uma empresa Portuguesa com 11 anos de existência, que desenvolveu uma plataforma web de *Marketing Automation*, permitindo que o seu utilizador, quer seja uma pessoa individual ou uma grande empresa, comunique com a sua base de dados de forma automatizada e com diferentes canais de comunicação integrados.

A plataforma E-goi, para além de oferecer diversos canais de comunicação, entre eles o *Email*, *SMS*, *SmartSMS*², *push notifications*³, *Voz* e *Web push*⁴, detém também funcionalidades destinadas para empresas de e-commerce, onde é possível monitorizar o comportamento de um subscritor no respetivo website, e conseguir comunicar automaticamente com o mesmo de acordo com as ações do mesmo.

Não só é facilitada a comunicação com a base de dados do utilizador através de diversos canais, como também é possível gerir e segmenta-la, uma vez que são disponibilizados relatórios com informação analítica e comportamental da base de dados.

Algumas das funcionalidades que a plataforma oferece, e que podem ser observadas na figura 1 são:

¹ www.e-goi.com

² Mensagem de texto com um link para uma *landing page*.

³ Notificações via dispositivo *mobile*.

⁴ Notificações instantâneas em *Browser*.

- Importação de bases de dados e segmentação da informação através de filtros de pesquisa;
- Criação de campanhas de *Email*, *SMS*, *SmartSMS*, *Push notifications*, *Web Push* e *Voz*;
- Realizar testes A/B para testar eficácia das campanhas;
- Construção de fluxos de *Marketing Automation* com diferentes canais integrados;
- Criação de formulários e questionários, com integração de resposta direta na plataforma;
- Gerar e consultar relatórios acerca da eficácia das campanhas enviadas.

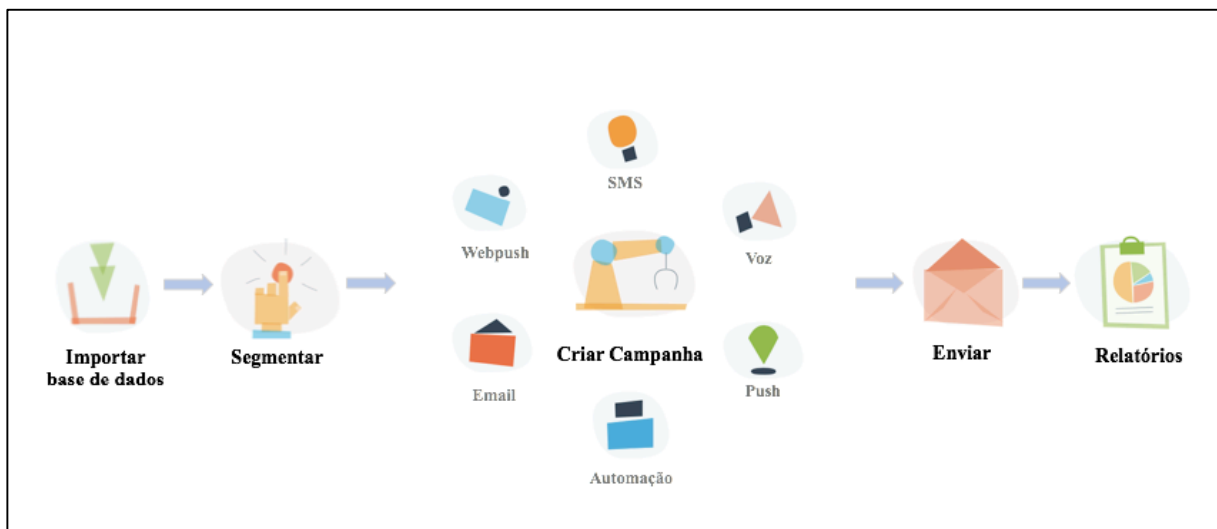


Figura 1 - Fluxograma de atividades na Plataforma E-goi

Como pode ser visto na figura 1, o fluxo que o utilizador segue na plataforma E-goi começa com a importação da(s) sua(s) base(s) de dados na plataforma, podendo segmenta-la de acordo com diversos critérios como localização geográfica, comportamento do subscritor, idade, género, produtos comprados, entre outros.

O próximo passo será criar uma campanha ou fluxo de *Marketing Automation* de *Email*, *SMS*, *Push* ou *Voz*, que será enviada para a base de dados do utilizador, ou para segmentos específicos.

Após o envio da campanha, o cliente poderá verificar a eficácia da mesma através dos relatórios disponíveis na plataforma e ajustar a sua estratégia de comunicação com base nos resultados obtidos.

A E-goi tem servido de incubadora a novos serviços desenvolvidos internamente, e tem uma agência interna para desenvolvimento de projetos específicos à medida dos clientes.

Em 2018 a E-goi conseguiu obter um modelo de utilidade para o canal *SmartSMS*, sendo que foi pioneira no desenvolvimento de *SMS's* com links anexos e rastreamento do mesmo após clique.

No Anexo A encontra-se informação sobre os serviços E-goi, e diferentes Planos de envios para compreensão da segmentação de clientes escolhida, que estará mencionada ao longo do

relatório. Também, nos Anexos A, B, C, D e E são incluídas algumas figuras da interface da plataforma.

1.2 Descrição do Problema

A E-goi tem tido um crescimento exponencial nos últimos anos devido à aquisição de vários clientes nos mercados Português, Brasileiro, Espanhol e Latino Americano, diretamente relacionado à força de vendas, mas também com o desenvolvimento de novos serviços e melhorias ao produto base.

Fruto deste crescimento e visibilidade no mercado, começaram a surgir várias empresas concorrentes no sector, surgindo a crescente necessidade de posicionar a E-goi no mercado pela diferenciação no serviço prestado aos seus Clientes.

Neste sentido, foi criado o departamento de Gestão de Clientes, para que os Clientes *Enterprise*⁵ tivessem acesso a um nível de serviço *premium*, com o objetivo de o conseguir fidelizar, não só através da oferta de serviços complementares (*cross-selling*), mas também através da satisfação do Cliente com o serviço.

Este departamento foi criado para todos os mercados principais com que a E-goi trabalha, e os processos que os respetivos *Account Managers* foram adotando como metodologia de trabalho, eram bastante diferentes e autónomos uns dos outros, sendo difícil para a gestão de topo conseguir ter uma visão holística acerca das vendas e resultados da empresa.

Acima de tudo, com o crescimento da carteira de Clientes, e com a estagnação do crescimento dos recursos humanos do departamento, cada *Account Manager* e/ou *Sales Manager* ficou com uma carteira de clientes ou *prospects* extensa para gerir. Não havendo processos estabelecidos neste departamento, começaram a existir falhas que se repercutiram na perda de grandes clientes e oportunidades de negócio.

Antes deste estudo ter sido iniciado, uma tarefa simples como saber se um determinado cliente tinha contrato feito com a E-goi, o período do mesmo e a data de renovação, era algo complicado de consultar, pois a informação dos Clientes e *prospects* encontrava-se de forma muito dispersa, sendo às vezes inexistente.

De forma a conseguir solucionar grande parte destas falhas, rapidamente foi identificada a necessidade de começar a usar o CRM que a empresa já possuía, assim como repensar os processos atuais, de forma a auxiliar o departamento com as suas tarefas operacionais, mas também, ajudar a Gestão de Topo a conseguir controlar o funil de vendas da empresa e redefinir a sua estratégia.

O software de CRM que a E-goi de momento usa é o Bitrix24, contudo, é usado maioritariamente como uma ferramenta colaborativa, pois nunca tinha existido a aposta em conseguir integrar o *software* com sistemas internos, de forma a conseguir obter informação em real-time e obter processos automatizados.

⁵ Plano de Envios destinado a grandes empresas, e com direito a acompanhamento por parte de um Gestor de Clientes ou *Account Manager*.

O facto de as equipas nunca terem estado motivadas para usar o CRM, aliado ao facto de ser uma plataforma que não se encontra otimizada para uso interno, fez com que a parte operacional do CRM não estivesse a ser usada, e os *Account* e *Sales Managers* adotassem outros meios de trabalho, como por exemplo, preferir recorrer a *Google Sheets* partilhadas.

O principal objetivo desta investigação foi identificar falhas nos processos atuais, desenhar novos processos e recorrer ao Bitrix24 para os conseguir implementar. Inevitavelmente, foram feitas sugestões de melhoria ao CRM e levantados os requisitos internos para que fosse possível incrementar o uso otimizado do sistema.

Todas as alterações feitas ao CRM vão ficar a cargo dos recursos internos da E-goi, nomeadamente, da responsabilidade da *The Agency*⁶.

1.3 Objetivos de investigação

O principal objetivo deste estudo foi conseguir oferecer um melhor serviço aos Clientes E-goi ao instituir processos internos no departamento de Vendas, permitindo incrementar as estratégias de *cross* e *up-selling*, e ajudar a Gestão de topo na estratégia global da empresa.

Para o conseguir, foi crucial reduzir as tarefas, até agora muito manuais, e otimizar o *workflow* de processos através da implementação e otimização do CRM, de forma a que o *Sales Manager* e o *Account Manager* tivessem maior controlo das várias fases do ciclo de vida dos seus Clientes.

Uma das finalidades deste projeto foi evidenciar as mais valias da implementação de processos apoiados por um CRM, sustentadas pela análise de alguns *KPI's* identificados em próximos capítulos deste relatório.

Embora este projeto incida na melhoria contínua da empresa, está sobretudo focado no cliente, pois é expectável que exista um maior e melhor acompanhamento por parte do gestor ao mesmo, melhorando a experiência do cliente e ajudando a posicionar a E-goi no mercado, não só pelo preço, mas pela qualidade do serviço.

Os seguintes objetivos foram definidos para dar resposta a constrangimentos como a falta de informação sustentada para auxiliar a tomada de decisão, dificuldade na fidelização do cliente, e melhoria da satisfação do cliente:

- Avaliar metodologias atuais e instituir processos, de forma a compreender que mudanças organizacionais têm que ser definidas;
- Fazer o levantamento de requisitos dos *stakeholders* e avaliar a importância dos mesmos aquando da implementação do CRM;
- Adequação do CRM atual, tendo em conta as funcionalidades solicitadas;
- Propor *KPI's* para análise da implementação, e como referência para uso futuro;

1.4 Organização do relatório

Este relatório está dividido em oito partes, começando pelo capítulo de introdução da empresa e identificação das questões de investigação.

⁶ Agência interna da E-goi responsável pelo desenvolvimento de projetos à medida dos Clientes, tais como integrações, *Plug-ins* e *web design*.

O capítulo seguinte é relativo à revisão de literatura, onde é feito um enquadramento histórico aos sistemas de CRM e diferentes tipos de CRM, e são levantadas algumas questões relevantes quanto à sua implementação nas empresas, como casos de insucesso, e a importância do envolvimento da gestão de topo na implementação. São também apresentados modelos de implementação e formas de avaliação do projeto.

O terceiro capítulo aborda a metodologia de investigação usada neste projeto.

No quarto capítulo, é feita a investigação e diagnóstico, assim como uma introdução ao software atual de CRM da E-goi e seu funcionamento, assim como objetivo da solução.

No quinto capítulo, é feita a apresentação das melhorias a ser realizadas ao sistema para adaptabilidade ao departamento de Vendas.

No sexto capítulo, são apresentados os novos processos a instituir na organização, complementados pelo uso do CRM.

Por fim, no sétimo capítulo, é feita uma proposta de avaliação da implementação feita no capítulo 6, e o oitavo capítulo apresenta a conclusão do relatório.

2. Revisão bibliográfica

Este capítulo tem como objetivo fazer o enquadramento teórico das principais temáticas relacionadas com um CRM e implementação do mesmo numa empresa.

Será feito um enquadramento teórico quanto à definição de CRM, passando brevemente pelas origens históricas do aparecimento deste tipo de *software*, assim como os diferentes tipos de CRM existentes, e a que necessidades a sua implementação visa dar resposta.

Também, será feita uma abordagem aos tipos de metodologia mais comuns em processos de implementação de sistemas informáticos e que podem servir de base a este projeto, e métodos de avaliação da implementação.

Por fim, são identificadas algumas causas presentes na literatura para o insucesso na implementação destes sistemas.

2.1 CRM

Customer Relationship Management (CRM) é um conceito que foi criado com o aparecimento das tecnologias de informação, e que tem como objetivo auxiliar as empresas e os gestores a criar e manter o relacionamento com os seus clientes, através do armazenamento e interpretação de informação operacional e analítica do mesmo, facilitando a tomada de decisão.

Segundo Kotler e Fox (1998), angariar novos clientes representa entre 5 a 7 vezes mais custos do que manter os Clientes que uma empresa já possui. Por essa razão, o investimento em ferramentas de CRM tem vindo a aumentar nos últimos anos, visando facilitar a estratégia corporativa e a fidelização dos Clientes.

Ao longo do tempo, têm surgido diferentes definições de CRM, não havendo uma definição *standard* acerca do mesmo. CRM pode significar diferentes conceitos para diferentes autores, dependendo do âmbito da literatura (Buttle, 2004; Winer, 2001).

Literatura sobre Marketing, Gestão Relacional e Sistemas de Informação encaram o conceito de CRM de formas diferentes; pode ser visto como uma filosofia de negócio (Huang & Wang, 2009; Ryals & Knox, 2001; Zablah et al. 2004), uma estratégia de negócio (Karakostas, Kardaras, & Papathanassiou, 2005; Parvatiyar & Sheth, 2001; Tarokh & Ghahremanloo, 2007) ou um Software de Gestão (Bose, 2002; Campbell, 2003; Zablah et al. 2004).

Algumas definições de CRM de acordo com as três perspetivas (i) Filosofia de Negócio, (ii) Estratégia de Negócio, (iii) *Software* de Gestão, são:

- As bases filosóficas do CRM são a orientação da relação, a retenção do Cliente e a criação de valor para o cliente através da Gestão de processos. A Tecnologia de Informação é a “cola” que une as peças e permite que todo o ecossistema seja operacionalizado. Em consequência, uma implementação de CRM bem-sucedida, necessita que o Marketing e TI trabalhem juntos para maximizar o retorno da informação do Cliente. (Ryals & Knox, 2001).
- CRM é uma abordagem estratégica voltada para a criação de valor através do desenvolvimento de relações apropriadas com clientes chave ou segmentos de

Clientes. CRM une o potencial das TI e estratégias de Marketing relacional para conseguir relações rentáveis e de longo termo.

Mais importante, CRM permite usar informação para compreender os Clientes e implementar estratégias para melhorar a relação com os mesmos. Tal requer uma integração entre pessoas, operações, processos e marketing, que são facilitadas através da informação, tecnologia e aplicações (Adrian Payne, 2005).

- CRM é a integração de tecnologias e processos de negócios, usado para satisfazer as necessidades de um cliente durante qualquer fase de interação. Mais especificamente, CRM envolve a aquisição, análise e uso de conhecimento acerca do Cliente para potenciar a venda de mais produtos ou serviços, e conseguir fazê-lo de forma mais eficiente e eficaz (Bose, 2002).

Baseado nos conceitos anteriores, conclui-se que a definição de CRM deve ser composta por estas três perspetivas para ser completa. Nesse sentido, o seguinte conceito de CRM é proposto:

CRM é a fundação de uma cultura orientada para o cliente, na qual é criada a estratégia para adquirir novos clientes, aumentar a rentabilidade dos existentes e fidelizá-los, sendo apoiada por aplicações de TI, de forma a alcançar benefícios mútuos tanto para a Organização como para o Cliente.

2.2 As origens do CRM

O CRM nasceu dos princípios do marketing relacional, e por essa razão, para uma melhor compreensão acerca da evolução do CRM, será feito um enquadramento acerca do desenvolvimento do Marketing.

Com o aparecimento de concorrência com estratégias de entrada no mercado agressivas, e consequentemente, com a exigência por níveis ótimos de serviço por parte dos clientes aos seus fornecedores, existiu uma transição natural de um tipo de Marketing que era apenas transacional para um tipo de Marketing que valoriza as relações com todas as partes interessadas.

O Marketing deixou de ficar concentrado apenas na divulgação do produto e/ou serviço, e começou a existir a crescente preocupação com a angariação e manutenção de relações de negócio duradouras (Darryn Mitussis, 2006).

Por volta dos anos 50, surgiram modelos como o “*marketing Mix*” para explorar a procura no mercado. A filosofia dos “4 P’s” de Produto, Preço, Promoção e Ponto-de-venda era usada para descrever os níveis que levariam a aumentar a procura para a oferta de uma empresa. O objetivo desta abordagem transacional, era desenvolver estratégias que iriam otimizar e maximizar vendas.

Nos anos 90, estas abordagens começaram a ser questionadas se seriam as mais eficazes dado as mudanças organizacionais que se verificavam nos variados sectores. O mercado já não era o mesmo que era nos anos 50, com o surgimento de cada vez mais empresas concorrentes e com consumidores com gostos mais sofisticados, com maior poder negocial devido ao aumento da oferta. Neste sentido, a cedência a pressões de marketing tradicionais, como a publicidade, era muito menor.

Com a necessidade de introduzir formas inovadoras de fazer negócio, surgiu uma nova visão proposta por Kotler (1998), onde o sucesso da performance de uma organização baseava-se principalmente em desenvolver fortes laços com os diferentes *stakeholders*, quer fossem clientes, fornecedores ou governo. As organizações deveriam passar de relações de curto termo e puramente transacionais, para relações duradouras e de confiança.

O Marketing relacional dá ênfase a dois tópicos muito importantes; primeiro, apenas é possível otimizar relações com os clientes se existir a compreensão da importância de também gerir relações com outros *stakeholders* relevantes, como por exemplo, os próprios funcionários da empresa. Segundo, o uso de técnicas usadas no marketing, como o Plano de Marketing e a segmentação do mercado, são um meio para conseguir gerir de forma eficaz as relações extra-consumidor.

A figura 2 traduz a passagem do Marketing transacional para o Marketing relacional, onde são sugeridas três características distintas numa relação de Marketing; a primeira é o ênfase na retenção do cliente e a extensão do seu ciclo de vida através de estratégias que se focam em reter clientes claramente identificados como importantes.

A Segunda, é o reconhecimento da importância no desenvolvimento de relações com determinados *stakeholders* de forma a conseguir atingir sucesso no mercado.

A Terceira característica, é o reconhecimento que o marketing deve ser visto como uma responsabilidade inter-funcional e não apenas um foco dos departamentos de marketing, mas também de outros como o departamento de Vendas, Suporte ao Cliente e Operações.

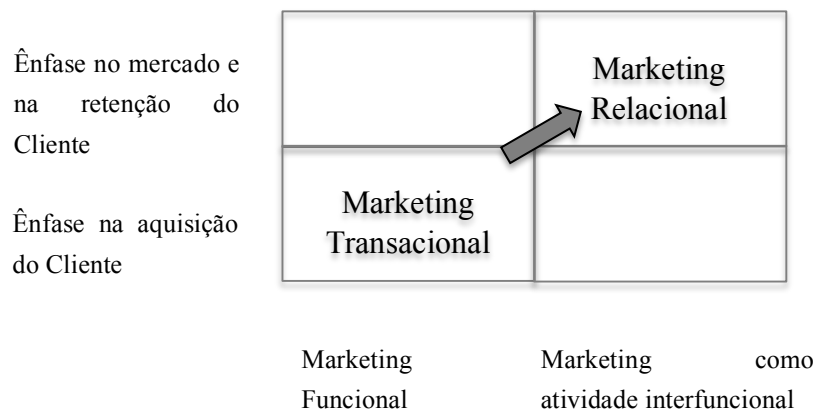


Figura 2– Passagem do Marketing transacional a Marketing relacional

Naturalmente, uma vez que o Marketing relacional assenta no foco na relação com o Cliente com base na qualidade, conhecimento do cliente, inovação e aprendizagem, está diretamente associado a CRM. Com estes pressupostos, é necessário ter as condições para que seja possível à empresa ganhar vantagem competitiva, que pode ser conseguida através de um *software* de CRM (Frow e Payne, 2009).

Um outro conceito diretamente relacionado com o termo CRM, é o de Gestão de Clientes que pode ser definido pelas estratégias e ferramentas que uma empresa usa para construir relações com os clientes atuais e potenciais. Algumas das praticas mais comuns na Gestão de Clientes,

incluem recolher e analisar informação do Cliente, acompanhar todas as fases do seu ciclo de vida, e prever comportamentos do consumidor.

O principal objetivo na Gestão do Cliente é aumentar a retenção de Clientes e aumentar as vendas da empresa.

Nesse sentido, os *softwares* de CRM representam grande importância para o desempenho destas funções, uma vez que facilitam as tarefas do gestor, com ênfase no acompanhamento do cliente (Injazz J.Chen, 2003).

2.3 Tipos de CRM

De acordo com Ron Swift (2001), cada empresa deve decidir o significado de CRM internamente, e como o sistema poderá contribuir para o sucesso da empresa no mercado.

Neste sentido, é fundamental compreender o papel do CRM para a empresa e o motivo da sua implementação, assim como os *KPI's* que são expectáveis alcançar com o uso do mesmo.

Nesta secção serão explorados os diferentes tipos de sistemas de CRM, e que vantagens competitivas podem trazer para uma empresa.

2.3.1 CRM Operacional

Este tipo de CRM diz respeito à área que está relacionada com a automatização de processos que envolvam os pontos de contacto de *front-office* com o cliente. Estas áreas incluem automação de vendas, de marketing e de serviço ao cliente.

Estes três tipos de automação encontram-se descritos na seguinte secção:

2.3.1.1 Automação de Marketing

A automação de Marketing é um tipo de *software* que permite impactar de forma eficaz os clientes de uma empresa com mensagens automatizadas, incluindo *email*, *websites*, redes sociais e *SMS* para gerar prospeção de vendas ou mais conhecido por *Leads*. Esta tecnologia é tipicamente utilizada por departamentos de vendas ou marketing para eliminar tarefas repetitivas e aumentar a eficácia de marketing de um modo geral.

2.3.1.2 Automação de Vendas

Automação de vendas é o nome dado à aplicação que auxilia as equipas de vendas com os seus processos de vendas. Inclui a gestão do contacto com os *leads* ou a gestão de oportunidades, juntamente com ferramentas de email e agenda integradas.

Normalmente faz parte do sistema de CRM de uma empresa, que automaticamente regista todas as fases no processo de venda. O objetivo é conseguir monitorizar todos os contactos feitos e trocados com o cliente, e fazer o seguimento necessário à relação com o mesmo.

Estes sistemas podem incluir registos de telefonemas, emails e reuniões integrados. Ao obter estas informações registadas, reduz o risco de esquecimento de contacto com o cliente, ou até mesmo evitar massacrar a relação com o mesmo. Também, ajuda a obter um fio condutor do ciclo de vida do cliente, desde *Lead* a fase de maturidade.

2.3.1.3 Automação do Serviço ao Cliente

Este processo auxilia a reduzir ou eliminar por completo a interação humana na assistência a Clientes. Sistemas de CRM e de *helpdesk* modernos costumam oferecer ferramentas de

automação de serviço como *chatbots*, sugestão de respostas automáticas, Unidade de Resposta Audível (URA), entre outros.

A automação do serviço ao cliente permite não só reduzir custos com recursos humanos, mas também, dar resposta com *SLA*⁷ mais reduzido ao cliente e aumentar a satisfação com o serviço.

2.3.2 CRM Analítico

Envolve o armazenamento, organização, interpretação e análise de informação criada na parte operacional do negócio, com o objetivo de exponenciar vendas e o valor do Cliente.

A informação registada acerca do cliente podem ser registos de contrato, faturas pagas, serviços contratados, entre outros.

O CRM analítico auxilia a determinar o valor e perfil do Cliente, determinando segmentos a ser impactados por diferentes campanhas, ajudando em estratégias de *up* e *cross selling* (Fosse et al.)

2.3.3 CRM Colaborativo

É uma abordagem ao CRM em que vários departamentos de uma empresa, tal como vendas, suporte técnico e marketing, partilham informações que recolhem das interações com os clientes. Por exemplo, o feedback dado pelo Cliente que é recolhido pelo suporte ao Cliente, pode servir de informação para o Marketing acerca de produtos ou serviços que possam ser do interesse do mesmo.

O propósito da colaboração é a melhoria da qualidade do serviço ao Cliente e, como resultado, o aumento da satisfação do mesmo e a fidelização.

2.4 Métodos de Implementação

Aquando da implementação de um sistema de CRM, é crucial antecipar as diferentes fases a respeitar para o conseguir fazer com sucesso, assim como os principais entraves possíveis e prever formas de os ultrapassar.

Nesse sentido, existe uma vasta literatura relativamente a diferentes modelos de implementação para auxiliar na conceção e desenho do sistema.

Alguns dos modelos descritos nas próximas subsecções encontram-se presentes nas teses desenvolvidas por Pedro Monteiro (2009), e por Patrícia Andrade (2014).

2.4.1 Modelo de Winer (2001)

Este modelo, numa primeira instância, pressupõe a construção de uma base de dados sobre os clientes da empresa, incluindo as interações com os mesmos, tais como transações feitas entre as partes, reação a estímulos de Marketing, e pontos de contato.

Posteriormente, esta informação será analisada para efeitos de segmentação e servirá de base para a seleção dos clientes mais importantes para a organização, e que deverão ter uma estratégia diferente dos restantes.

⁷ Service Level Agreement: Compromisso assumido por um prestador de serviços de TI perante um cliente

Uma vez analisada a base de dados, será feita a seleção dos clientes a impactar com as estratégias de marketing e vendas.

Existindo uma estratégia definida dos clientes a impactar, são criados programas de fidelização para garantir a satisfação do cliente e o vínculo com a empresa.

Intrínseco a todo o processo, deverá ser garantida a privacidade dos dados do cliente, respeitando o consentimento do mesmo para receber as comunicações da empresa, sendo para propósitos de marketing ou comerciais.

Por fim, deve existir o acompanhamento de toda a fase de implementação e funcionamento do sistema.

2.4.2 Modelo de Jenkinson e Jacobs (2002)

Este modelo é composto por dez passos com o objetivo de criar e oferecer maior valor aos seus clientes. O primeiro passo será a definição do investimento, de forma a compreender a mais valia para a relação com os clientes, assim como, conseguir selecionar diferentes níveis do valor do cliente e saber que estratégia usar com cada um dos níveis.

No segundo passo, ocorre a otimização do relacionamento com o cliente através da análise do processo atual e pontos de melhoria. Posteriormente, e relacionado com a fase anterior, é importante garantir a reputação da marca, através do contato coerente com os clientes por parte de todos os pontos de contato da empresa com o mesmo.

No quarto passo, existe a criação e entrega de produto/serviço relevante para o cliente para maximizar a sua satisfação e fidelizá-lo, sendo parte da estratégia delineada nos primeiros passos. Este passo permite a criação de valor para o cliente e auxiliar a gestão dos pontos de contacto com o mesmo.

Nas últimas etapas do modelo ocorre a avaliação da implementação e aprendizagem com a mesma, assim como a garantia da satisfação dos *stakeholders*.

2.4.3 Modelo de Zablah et al. (2004)

Este modelo, para alcançar o sucesso na implementação do sistema de CRM, pressupõe que inicialmente sejam definidos os clientes mais importantes para a empresa, e decidir que recursos alocar aos mesmos de forma a fidelizá-los. Posteriormente, será necessário existir uma definição clara dos processos relacionados com a estratégia, e redefini-los se necessário.

A terceira fase passa por avaliar o estado das capacidades do *software* de CRM para garantir que este tem os requisitos necessários para desempenhar as atividades já previamente definidas com o delinear dos processos. A fase seguinte diz respeito à aplicação de melhorias, caso se verifique essa necessidade. Por fim, é preciso monitorizar os processos de uma forma contínua, fazer uma avaliação e promover melhorias, se necessário.

A última etapa será avaliar, numa perspetiva de melhoria contínua, as medidas CRM a implementar para que possam existir ajustes se necessário, face ao que teria sido inicialmente estabelecido.

2.4.4 O modelo de Urbanskiené et al. (2008)

Urbanskiené et al. (2008) desenvolveram um modelo composto por sete fases, fruto da pesquisa baseada em variados outros autores. A primeira fase pressupõe uma auditoria da

situação atual, como avaliar as capacidades dos colaboradores, sucessos e falhas, concorrência no mercado, e parceiros. Posteriormente, deverá existir uma segmentação dos clientes que vão ser impactados pela estratégia de CRM, relacionado com o valor que representam para a empresa.

Na terceira fase, são identificadas as fontes de informação e canais de comunicação, de forma a analisar as bases de dados detidas dos clientes.

Na quarta fase existe a análise dos recursos humanos e da própria empresa como um todo. As implementações de CRM implicam mudanças processuais e organizacionais, o que pressupõe uma análise à empresa como um todo.

Na quinta fase é necessário determinar como devem funcionar os processos da empresa, e que fatores influenciam positivamente os resultados da empresa.

Na sexta fase deverá ocorrer a escolha na escolha da tecnologia a adotar, e por fim, na sétima fase, deverá ser realizada a análise ao investimento e previsão dos resultados a obter com a implementação.

2.4.5 O Modelo de Stig Jorgensen and Partners (Lindgreen, 2004)

Este modelo de implementação, desenvolvido por Lindgreen, teve por base um estudo efetuado na empresa de consultoria Stig Jørgensen and Partners. Assenta em seis etapas, sendo que a primeira exige o envolvimento da gestão de topo na determinação da estratégia.

A segunda etapa pressupõe a elaboração de um relatório detalhado sobre o desempenho e estratégia da empresa, de forma a identificar os aspetos de melhoria para desenvolvimento da estratégia de relação com o cliente.

Na terceira etapa é desenvolvida uma análise aos clientes que estão fidelizados e quais os fatores que potenciam a sua lealdade, ou os que a condicionam.

Com as conclusões da análise, a estratégia de CRM começa a ser definida para posterior implementação.

Nas últimas etapas ocorre a implementação do CRM e a integração dos elementos da empresa com o projeto, passando por formação e informação de todas as alterações organizacionais que o mesmo pressupõe.

Por fim, deverá ser avaliado todo o processo, sobretudo se ajudou a fidelizar o cliente, e mediante a avaliação conclui-se se o projeto de CRM foi bem-sucedida.

2.4.6 Modelo de CRM-Iris ou Modelo de Chalmeta (2006)

A metodologia proposta por Chalmeta é composta por nove fases, sendo a primeira a definição dos pré-requisitos do projeto. Na segunda etapa, ocorre definição da metodologia organizacional da empresa, incluindo a estratégia de clientes tendo em conta aspetos como a sua rentabilidade e objetivos de vendas.

Na terceira fase, é definida a estratégia de clientes, segmentando-os por categoria de forma a auxiliar a estratégia de CRM e Marketing.

Na quarta fase, ocorre a criação de mapa de processos, onde são adaptados os processos existentes para a estratégia desejada, e ou redefinir novos.

A quinta fase incide sobre a gestão de recursos humanos, onde todas as decisões e alterações organizacionais são comunicadas, envolvendo sempre os recursos humanos no processo da tomada de decisão.

Na sexta fase existe a construção do sistema de informação, onde irá ser armazenada a informação sobre os clientes, e que deverá estar alinhada com a estratégia projetada nas primeiras etapas.

Nas últimas fases dá-se a implementação do projeto e monitorização do mesmo, sendo que a mesma deverá ocorrer ao longo de todo o processo.

2.4.7 Modelo de Payne e Frow (2006)

O Modelo de Payne assenta em cinco fases: Como primeira fase, está o desenvolvimento de estratégia da organização e estratégia face a relação com o Cliente. Posteriormente, a criação de valor a entregar ao Cliente, e determinação do valor do Cliente para a empresa.

Como terceira fase, existe a integração multicanal de vários pontos de contato com o cliente, e avaliar a perceção que os clientes têm da interação que possuem com a empresa, para averiguar pontos de melhoria, seguindo-se da gestão da informação.

Por fim, e à semelhança dos outros modelos, é essencial realizar a avaliação de desempenho.

2.4.8 Modelo de Buttle (2012)

Este modelo é composto por cinco fases, sendo compostas pelo desenvolvimento da estratégia de CRM, que consiste na definição da visão de CRM e os processos a alinhar para atingir os objetivos pretendidos. Na segunda fase, são identificadas e/ou construídas as bases do projeto como os *stakeholders* e necessidade de mudança organizacional.

Na terceira fase, existe o levantamento dos requisitos da empresa, a pesquisa e escolha de um parceiro para suportar a implementação do sistema. Nesta fase repensa-se nos processos internos e desenham-se novos para adequação à solução selecionada.

Na penúltima fase, ocorre a implementação e respetivos ajustes e aplicação ao funcionamento da empresa.

Novamente, na última fase pós implementação, é feita a avaliação do desempenho do processo e do sistema, identificando todos os pontos de melhoria.

2.5 Métodos de avaliação do desempenho de um CRM

Os sistemas de CRM têm vindo a ser cada vez mais adotados como parte da estratégia corporativa das empresas, representando investimentos avultados. No entanto, e de acordo com o IDC⁸, apenas 30% das implementações de sistemas de CRM são bem sucedidas, o que dificulta a justificação do investimento (Lindgreen et al., 2006).

A escassa literatura existente acerca de métodos de avaliação da eficácia de um CRM, dão ênfase a diferentes fatores para avaliar o desempenho de um CRM; alguns autores focam-se em fatores de sucesso técnicos (Avlonitis & Panagopoulos, 2005), outros atribuem ênfase a fatores organizacionais como fatores humanos, estrutura organizacional e sistemas de

⁸ International Data Corporation

recompensas (Rigby et al., 2002), ou fatores relacionados com os processos da organização (Payne & Frow, 2006).

Intrínseco à finalidade de um CRM, o seu investimento tem que ser traduzido em vantagens tanto tangíveis como intangíveis, como por exemplo, a lealdade ou satisfação dos consumidores que, naturalmente, se irá traduzir em rentabilidade para o negócio (Chen et al 2009).

Cada vez mais tem sido dado destaque ao desenvolvimento de medidas que sejam centradas no consumidor, e que consigam elucidar a gestão acerca do sucesso das atividades de CRM implementadas (Winer, 2001).

Kaplan and Norton (1992) apresentaram um conceito designado *Balanced Scorecard*, que é uma ferramenta estratégica de medição de desempenho, e que assenta em quatro perspetivas, cujo critério de avaliação inclui não só medidas financeiras, como também perspetivas centradas no consumidor como a satisfação, processos internos, inovação e aprendizagem.

Para cada uma destas perspetivas, devem ser criadas métricas e objetivos que consigam indicar a performance e eficácia das medidas implementadas.

Sendo o *Balanced Scorecard* uma ferramenta bastante aplicada para a avaliação de KPI's nas mais diferentes áreas dentro de uma empresa, Kimiloglu e Zarali (2009), basearam-se neste conceito para sugerir um conjunto de critérios para avaliar o desempenho da implementação de um CRM com base nas quatro perspetivas do *balanced scorecard*, designando-o de *balanced CRM scorecard*.

Tabela 1 - Métricas propostas por Kimiloglu e Zarali (2009), segundo as quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*

Perspetiva	Métricas Propostas
Financeira	- Diminuição de custos operacionais; - Aumento de vendas anuais; - Aumento do número de clientes em carteira a representar lucro; - Aumento do ciclo de vida do cliente;
Cliente	- Aumento da confiança na marca; - Aumento no total de utilizadores; - Diminuição do custo de aquisição de novos clientes; - Criação de bases de dados eficazes; - Aumento da satisfação do cliente; - Aumento da frequência de transações por cliente; - Diminuição na taxa de queixas de clientes;
Processos Internos	- Aumento da utilização de tecnologia na empresa; - Aumento da taxa de utilização de novas tecnologias em relação à concorrência; - Processos de negócio mais rápidos e eficazes; - Aumento da confiança nos processos de negócio;
Inovação	- Produtos constantemente a ser melhorados e renovados; - Aumento da taxa de criação de novos produtos;

De acordo com os pressupostos dos modelos de implementação mencionados nos subcapítulos anteriores, é essencial avaliar o desempenho da implementação de um CRM, quer o impacto na organização tenha sido positivo ou negativo, de forma a ser possível averiguar o retorno do investimento com o projeto.

2.6 Causas para o sucesso/insucesso na implementação

Antes de proceder com qualquer projeto de implementação de um sistema informático, que irá influenciar os processos internos da empresa, assim como, representar um grande investimento tanto monetário como humano, é essencial analisar as barreiras tipicamente encontradas neste tipo de projetos.

Recorrendo a diferente literatura acerca deste tema, é possível concluir que tipicamente, as principais dificuldades na implementação prendem-se com questões internas, como a relutância por parte dos funcionários, e não propriamente com constrangimentos tecnológicos (Adrian Payne 2005).

Alguns dos fatores identificados na literatura são:

Incapacidade técnica

A falha de capacidades técnicas na construção e uso de um sistema de CRM é uma das maiores barreiras para a implementação do *software*. Muitas das vezes, as equipas técnicas desmotivam durante o processo de implementação devido a dificuldades técnicas, e acabam por ter que confiar no fornecedor ou num parceiro para a implementação da solução (T.Bohling, D. Bowman, S. LaValle et al.).

Qualidade e quantidade fraca de informação

Para as empresas, numa fase inicial do desenvolvimento do CRM, a qualidade da informação é fulcral. A quantidade asoberbante de informação que tem que ser tratada, e que se encontra de fraca qualidade, face o trabalho necessário para a conseguir tratar é fator de desmotivação para a implementação. (M. Almotairi, 2009)

Falha no entendimento dos benefícios para a empresa

Em alguns casos, existe a baixa perceção inicial acerca dos benefícios de ter uma base de dados bem estruturada, e a importância que a informação representa para a implementação de um sistema de CRM.

Este problema tende a ficar atenuado quando é implementado um depósito de dados, e começa a devolver resultados.

A gestão sénior por vezes identifica os sistemas de gestão de base de dados como um custo elevado para a empresa, e cujos benefícios são difíceis de justificar numa fase inicial do projeto de CRM (Adrian Payne, 2005).

Relutância funcional

Por vezes é necessário algum esforço organizacional considerável para fazer com que os gestores compreendam os benefícios que o CRM representa para a empresa, principalmente por implicar uma mudança nos processos internos, traduzindo-se numa dificuldade em cooperar com o projeto de CRM (Ranjit, Bose, 2002).

Falta de Liderança e Envolvimento por parte da Gestão de topo

A falta de envolvimento por parte dos líderes das atividades de CRM é também uma grande barreira para o sucesso da implementação. Os *CEO's* deveriam atuar como impulsionadores das atividades de CRM, e divulgar pela organização a importância que representa na relação com os Clientes, motivando os diferentes departamentos e colaboradores a utilizar o mesmo.

Existem vários outros fatores que impedem uma implementação de CRM bem-sucedida, contudo, estes são os mais recorrentes e mais difíceis de ultrapassar. Qualquer empresa que esteja a ponderar implementar um sistema de CRM, deve compreender previamente estas barreiras comuns, assim como outras áreas problemáticas relevantes ao negócio e considerar as implicações que representam para a empresa antes de avançar com o investimento de uma solução desta envergadura.

3. Metodologia aplicada

Após análise a todos os modelos presentes na revisão bibliográfica, e fortemente sustentado pelo Modelo de Zablah (2004) e no Modelo de Winer (2001), foi adaptado para este projeto uma metodologia assente em cinco fases, que fosse adequada à realidade da E-goi.

O Modelo de Zablah (2004) serviu de suporte ao desenvolvimento da metodologia por incluir a avaliação das capacidades de um *software* de CRM já existente, com a finalidade de perceber se as suas capacidades estão adequadas às necessidades internas, e o Modelo de Winer (2001), por prever o cuidado com a informação detida pela empresa acerca dos seus clientes, tema que tem vindo a ser mediático com a entrada em vigor do novo Regulamento Geral de Proteção de Dados.

Nesse sentido, para o desenvolvimento deste estudo, numa primeira fase, foi realizado o diagnóstico à empresa de forma a identificar claramente os problemas existentes e a sua origem, e clarificar como é que a utilização do CRM poderá ajudar a colmatar as mesmas.

Não só foi necessário analisar a posição da E-goi no mercado, analisando a sua concorrência e estratégia, como também a compreensão das capacidades internas dos recursos humanos e os processos internos que estavam a ser adotados e que poderiam estar a impedir o cumprimento do objetivo comercial da empresa.

Na segunda fase, foram realizadas entrevistas aos utilizadores do software de CRM atual para compreender o modo de operação de cada colaborador, assim como os processos adotados para desempenho das funções diárias, e quais os maiores pontos de desconforto com o sistema atual.

Também, ainda nesta fase, foi realizado o levantamento dos requisitos para implementação no *software* de CRM de forma a compreender que pontos de melhoria devem ser desenvolvidos, sendo solicitado aos intervenientes que os classificassem por prioridade de implementação.

Paralelamente, foi importante perceber junto dos intervenientes, qual deveria ser a finalidade da solução e quais os principais constrangimentos no sistema atual.

Na terceira fase, analisou-se de que forma os requisitos levantados poderiam ser implementados no sistema, levando inevitavelmente à sugestão da integração com sistemas de bases de dados internas da E-goi. Esta fase envolveu a intervenção das equipas técnicas da E-goi, para averiguar qual a informação que deveria ser integrada e o mapeamento dos campos no CRM.

Uma vez estruturada a integração a ocorrer, foi convocada nova reunião com o departamento de Vendas para determinar que *workflows* deveriam ser implementados no CRM, para cumprir sequências de ação com base em informação que seria comunicada de forma automatizada entre as bases de dados internas e o *software* de CRM.

Na quarta fase, existindo já requisitos do CRM bem definidos, documentados e aprovados pela gestão de topo e pelo departamento de Vendas, assim como os requisitos de integração e *workflows* fechados, foram criados novos processos a ser apoiados pelo CRM e a sua documentação.

Na quinta e última fase desta metodologia, e à semelhança dos modelos presentes na revisão bibliográfica, é sugerido um método de avaliação da implementação para efeitos de melhoria contínua, e de medição do retorno do investimento.

4. Motivação, Investigação e diagnóstico

Nesta secção do relatório, é exposta a primeira fase do projeto, cuja finalidade é a exposição dos constrangimentos e dificuldades encontradas no cumprimento dos objetivos estratégicos da E-goi na estratégia da relação com os seus clientes, e incluir o processo de investigação levado a cabo para conseguir alcançar as soluções propostas.

4.1 Motivação

Como mencionado no primeiro capítulo deste relatório, a E-goi é uma empresa que tem tido um crescimento exponencial nos últimos anos, a nível de faturação e angariação de clientes, mas que gradualmente tem vindo a perder oportunidades de negócio relevantes para a empresa, por falta da existência de processos e por existir um subaproveitamento do atual *software* de CRM no auxílio da gestão e manutenção da relação com o cliente.

Este problema já estava identificado pela E-goi há vários anos, contudo, nunca tinha existido a oportunidade nem os recursos a alocar ao estudo do mesmo, não tendo sido uma prioridade da empresa até recentemente.

Com o crescimento de clientes em carteira, o fluxo de tarefas a serem desempenhadas pelo departamento de Vendas aumentou significativamente, levando a falhas operacionais que resultaram em perda de oportunidades de negócio cruciais para a empresa, como por exemplo, as renovações contratuais.

Estando a verificar-se grandes falhas processuais no último ano, assim como falhas no registo de informação importante para auxiliar a tomada de decisão, seria urgente pensar numa alternativa que permitisse não só, angariar novos clientes de forma sustentada, como também, manter os já existentes e fidelizá-los.

Um dos objetivos da E-goi a longo prazo é ser uma empresa que se destaca no mercado pela qualidade de serviço, assim como, ser líder no sector, e estas razões motivaram o estudo deste projeto.

Nesse sentido, podemos identificar como motivação a necessidade de maximizar a satisfação do cliente, procurando fidelizá-lo, assim como potenciar a eficácia nas estratégias de *up* e *cross-selling*, apoiadas pelo registo de informação importante à tomada de decisão.

4.2 Análise e diagnóstico

A primeira fase do planeamento do projeto, consistiu na análise e diagnóstico da situação atual da E-goi no que respeita a processos internos e com o cliente, de forma a compreender que fatores derivaram os problemas que estavam propostos de ser solucionados. As conclusões da análise encontram-se descritas infra.

Nos últimos anos, a gestão de topo da E-goi começou a sentir a necessidade de começar a usar o CRM que atualmente já detém, de forma a colmatar determinadas falhas processuais. Contudo a sua implementação era constantemente adiada por falta de envolvimento por parte dos utilizadores, e também por não haver um foco nos objetivos que o sistema deveria cumprir. Sendo um desenvolvimento a ser realizado pelos recursos internos da E-goi, o projeto facilmente passava a não ser prioritário por parte da equipa de desenvolvimento, uma vez que estariam alocados a outros projetos internos e com clientes.

A não usabilidade deste sistema, levou cada gestor a adotar diferentes metodologias de trabalho, e diferentes ferramentas para o auxiliar na tomada de decisão, como o *Google Sheets*.

A análise realizada permitiu concluir que a informação acerca dos clientes mais valiosos para a E-goi, que é normalmente angariada e manipulada pelo respetivo gestor, encontra-se dispersa e desorganizada, o que acaba por se refletir em graves falhas processuais e perda de oportunidades de negócio.

Existindo o objetivo de ser uma empresa líder no mercado, e que se destaque pelo serviço prestado ao cliente e pela sua satisfação com o mesmo, é essencial conseguir intervir de forma a ser possível alcançar a estratégia da empresa.

A relação com os clientes *premium* é de grande proximidade, sendo que os *Account Manager* privilegiam as reuniões presenciais, e mantêm-se em constante contato com os clientes através de email, *Skype*, *Whatsapp* e através do sistema de *tickets*, garantindo um *SLA* de resposta em menos de 24 horas para situações prioritárias.

Com base nestes pressupostos, é possível perceber que existe uma estratégia muito centrada no cliente, mas que persistem grandes dificuldades internas na prática destas estratégias nas tarefas diárias dos gestores, existindo muitas sugestões de melhoria, passando pela implementação do Bitrix como CRM operacional.

4.3 Solução atual

Neste capítulo será feita uma introdução ao sistema de CRM que a E-goi já possui, assim como todos os aspetos de melhoria sugeridos ao mesmo.

Será introduzido o objetivo da solução pretendida, assim como as falhas encontradas no sistema através das entrevistas realizadas, e como podem ser ultrapassadas de forma a ir encontro aos requisitos do departamento e da gestão.

4.3.1 Enquadramento

O Bitrix24, como já foi abordado ao longo deste relatório, é o CRM que atualmente é usado pela E-goi, mas apenas para servir propósitos colaborativos internos. Isto significa que é usado por todos os funcionários da E-goi, sobretudo para acederem a funcionalidades como o chat interno, grupos de trabalho, *Feed* de notícias e agendamento de salas de reunião.

O Bitrix faz parte da cultura organizacional da E-goi, por ser uma solução que já é usada há vários anos e porque permitiu que existisse maior comunicação entre os colaboradores da E-goi, incentivando também à partilha de novas ideias através do *feed* de notícias e também alguns *workflows* internos como a marcação de almoço e pedidos de férias.

Para este projeto, foi solicitado que fossem reunidos esforços no sentido de otimização da solução atual, sem procurar no mercado outras novas.

4.3.2 Bitrix24

O Bitrix24 é uma plataforma de colaboração *on premises*⁹, que oferece uma solução integrada de ferramentas de colaboração social, comunicação e gestão, incluindo CRM, partilha de ficheiros, gestão de projetos, calendários, chat e outros.

É uma solução totalmente personalizável, uma vez que a solução *on premises* permite aceder diretamente ao código fonte para efetuar alterações. A API e documentação SDK ajudam a integrar o Bitrix com outros serviços críticos para a organização, como o *helpdesk* por exemplo.

4.3.3 Arquitetura e funcionalidades do Sistema

O Bitrix, na sua componente de CRM está essencialmente dividida em três grupos ou fases de relação com o cliente e de estruturação de informação acerca dos mesmos. Essas fases são designadas no sistema por *Leads*, *Deals* e *Company*.

O *software* está desenhado para que todos os registos feitos de potenciais clientes, sejam criados no separador de *Leads*, todas as propostas e oportunidades de negócio serem registadas em *Deals* e todos os registos de Clientes pagantes, passe a constar em *Company* quando existe um contrato com o mesmo.

Na tabela 1, encontra-se esquematizado o objetivo da fase e o *stakeholder* responsável pela abertura e gestão da mesma. Nos anexos F, G, H, I encontra-se a interface para cada uma das fases.

Tabela 2 - Identificação da fase de CRM e do *stakeholder* responsável

Fase	Stakeholder	Objetivo
<i>Leads</i>	<i>Sales Manager</i>	Incluir o registo de todas as empresas que são potenciais clientes ou parceiros da E-goi. Neste registo devem ser incluídas todas as informações de contato relevantes do decisor e da empresa.
<i>Deals</i>	<i>Sales Manager</i> <i>Account Manager</i>	Abrir sempre que existe uma oportunidade de negócio, quer seja com um potencial cliente ou com um cliente (renovações de contrato, aquisição de serviços, novos contratos, etc).
<i>Company</i>	<i>Account Manager</i>	Incluir informação e registo de todos os Clientes <i>Enterprise</i> pagantes atuais e antigos da E-goi, que auxiliem a tomada de decisão e estratégia de vendas, assim como ajudar na relação com o cliente.

⁹ *Software on-premises* encontra-se instalado e corre nos computadores instalados no edifício da empresa ou da pessoa que usa o *software*.

5. Levantamento e Avaliação de requisitos

Neste capítulo é retratada a segunda fase da metodologia proposta, onde são analisados os métodos de trabalho do departamento, assim como a percepção que têm do sistema de CRM atual e as suas falhas, e os requisitos para a implementação futura.

Para que fosse possível saber quais as componentes do CRM que deveriam ser incluídas e melhoradas, procedeu-se a reuniões com o departamento para avaliação da solução atual, e recomendação das funcionalidades que deveriam estar incluídas. O guião da entrevista encontra-se no Anexo J, e algumas das respostas obtidas no Anexo L.

Foi também solicitado, que identificassem todos os aspetos do Bitrix que não correspondem às suas necessidades, e que devem ser melhorados para futura implementação. Os principais pontos destacados desta análise, estão identificados na tabela 2 abaixo.

Tabela 3 - Resumo da opinião acerca do Bitrix por parte do departamento de Vendas, identificando o objetivo a ser garantido, os constrangimentos e consequências.

Objetivo	Constrangimentos	Consequência
Análise a contratos	De momento não existe automatização no CRM para relembrar ou obrigar o <i>upload</i> de documentação no sistema	Ausência de informação fundamental à tomada de decisão
Renovações de contratos	O sistema não tem função básica para inserir datas de início de contrato, não sendo possível criar fluxos automatizados para relembrar o Gestor da renovação	Perda de oportunidades de negócio e fidelização do cliente
Analisar funis de vendas	Não existe <i>workflow</i> que obrigue o <i>Sales/Account</i> a criar <i>Deals</i> dentro do CRM	Funis de Vendas não correspondem à realidade
Melhorar <i>Cross-selling</i>	Não existe informação automática integrada a ser alimentada no CRM acerca dos serviços consumidos pelo cliente	Perda de oportunidades de negócio e desconhecimento acerca da estratégia do cliente
Melhorar Conversão ou <i>up-selling</i>	A não entrada de informação automatizada não permite saber o Plano atual contratado pelo Cliente	Dificuldade na venda de Planos superiores aos clientes
Fidelizar clientes	Falta de informação integrada acerca de datas de contrato, serviços e Plano E-go	Contratos mensais/anuais sobrepõem-se aos de 36 meses (objetivo)
Melhorar Satisfação do cliente	Não existe automatismos para lembrar o <i>Account</i> de fazer acompanhamento perto dos clientes	Clientes “adormecidos” caem no esquecimento e o serviço não corresponde às expectativas

Após recolha da perceção que os utilizadores têm acerca do CRM atual, foi solicitado que sugerissem funcionalidades que pretendem ter disponíveis no CRM, tendo em conta as dificuldades sentidas atualmente nos seus processos.

Dos requisitos levantados nas entrevistas, foram selecionados os dezanove mais importantes:

- Integração com sistema de gestão de bases de dados internas;
- Visualização de renovações pendentes;
- Alarmísticas para lembrar renovações;
- Obter informação automatizada acerca de produtos e serviços contratados;
- Gerar tarefas automáticas e alertar para data limite das mesmas;
- Ter alarmísticas quando novo serviço é contratado pelo cliente;
- Tarefas automáticas de acompanhamento de *Leads*;
- Tarefas automáticas de acompanhamento a *Deals*;
- Tarefas automáticas de acompanhamento a *Company*;
- Categorização de clientes e geração automática de follow-up de acordo com a categoria em que se enquadra;
- Capacidade de anexar propostas a cada uma das fases do CRM;
- Integração com o serviço de email;
- Gerar propostas e contratos dentro do CRM;
- Enviar convite para reunião a clientes pelo CRM;
- Obter informação financeira do Cliente no CRM (faturas pagas, movimentos pagos, faturação);
- Criar relatórios e gráficos personalizados;
- Integração com *Helpdesk*;
- Integração com telefones;
- Importação de *Leads*;

No final desta fase de reuniões, todos os requisitos selecionados foram reunidos num documento partilhado, e solicitado que os utilizadores do CRM os classifikassem através de um questionário de 0 a 3, sendo que o sistema de classificação correspondia a “0 – nada importante”, “1- irrelevante”, “2 - importante” e “3 – muito importante”.

Na figura 5, encontra-se representada a média ponderada dos resultados do levantamento e avaliação dos requisitos por prioridade de implementação.

O questionário contou com a participação de 11 colaboradores E-goí, que serão os utilizadores principais do sistema.

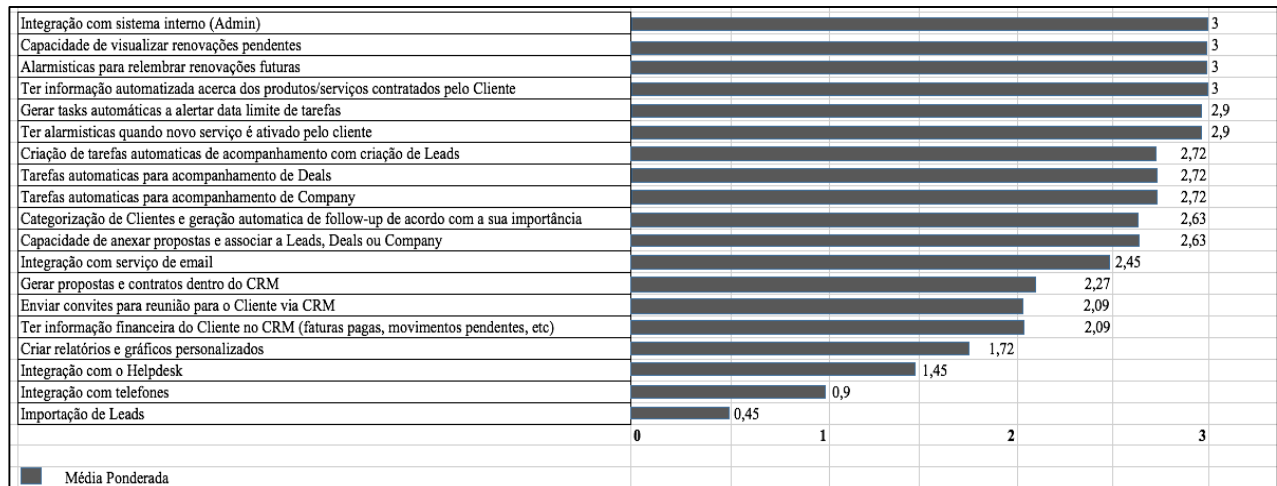


Figura 3 - Média ponderada da avaliação dos requisitos do sistema

Tanto o questionário como as conclusões obtidas em entrevista, foram essenciais para obter os requisitos finais a ter em conta na melhoria do sistema de CRM.

Analisando os resultados do questionário, e o resultado das entrevistas, podemos perceber que um dos aspetos mais valorizados pelo departamento é conseguir dar o devido acompanhamento a renovações de contratos, assim como, ter informação automatizada acerca do cliente para melhorar as suas estratégias de *up* e *cross-selling*, pensando na satisfação e fidelização do mesmo.

Um requisito, quase intrínseco aos outros, é conseguir haver integração com o sistema de gestão de base de dados da E-goí, que é onde se encontra alojada toda a informação sobre as ações e interações dos clientes com a plataforma. Ao integrar estes dois sistemas, o gestor vai conseguir libertar grande parte do trabalho manual que tem atualmente, e vai conseguir ser alertado pelo CRM para novas oportunidades de negócio.

Por fim, existiram requisitos de menor importância, como ter o sistema de *helpdesk* integrado com o Bitrix, ou ter o telefone integrado, aos quais não será dada prioridade na fase de implementação. Outros requisitos ficaram descartados a priori, como o *marketing automation*, porque já é atualmente garantido pela plataforma E-goí e por não fazer parte da estratégia comercial com clientes *Enterprise*.

Com base nas respostas ao questionário, assim como o output das entrevistas, foram selecionadas as principais áreas de intervenção no CRM, assim como alguns dos pontos a avaliar pós-implementação para determinar o resultado da mesma.

6. Alteração e adaptação do sistema de CRM

Neste capítulo é introduzida a terceira fase da metodologia proposta, onde são propostas todas as alterações ao sistema atual de CRM da E-goi, passando pela integração com bases de dados internas à criação de automatismos no sistema, de forma a tornar o CRM mais operacional, e conseguir auxiliar os utilizadores nas suas tarefas diárias.

Um dos objetivos deste projeto, como já foi referido ao longo do relatório, foi aproveitar a solução de CRM atual da E-goi e efetuar alterações à mesma de forma a que o seu uso facilitasse as tarefas aos Gestores, e permitisse também melhorar a relação com os Clientes.

O processo de implementação ainda está a decorrer na E-goi, e as várias fases estão contempladas no diagrama de Gantt no Anexo M.

A intervenção dos *Stakeholders* responsáveis pela implementação técnica está prevista ocorrer em Julho e Agosto, por serem os meses com menor fluxo de trabalho e sem desenvolvimentos previstos ao produto *core*, podendo alocar mais recursos a este projeto.

Nos próximos subcapítulos serão identificadas as três fases principais deste processo de implementação, incluindo os requisitos levantados, as informações a integrar e mapeamento dos campos, e por fim, a criação dos *workflows* que vão permitir a automatização de tarefas.

6.1 Integração com Sistemas Internos

Uma das maiores falhas no CRM atual da E-goi, é não estar integrado com as bases de dados internas, não havendo a entrada automática de informação relevante no CRM que ajude a interpretar o Cliente e a delinear um perfil de consumidor. Como tal, a gestão dos clientes torna-se desorganizada, assim como a análise para efeitos de venda cruzada.

A E-goi usa o MySQL como sistema de gestão de base de dados, que alimenta uma interface designado por Admin, que detém informações de todas as contas E-goi existentes. Este sistema faz parte das tarefas diárias de praticamente todos os funcionários da E-goi, sendo que possibilita:

- Colocar manualmente planos de envios e serviços;
- Emitir movimentos para pagamento e alterações nas configurações de pagamento;
- Atribuir, retirar e analisar *IP's* da conta do cliente;
- Consultar fluxo de atividades nos servidores da E-goi, como por exemplo, quantos clientes estão a realizar importações num determinado servidor, ou a enviar campanhas;
- Aceder diretamente à conta do cliente sem necessitar de login, para efeitos de suporte técnico;
- Consultar contas recém-criadas para efeitos de prospeção;

Com base em algumas das funcionalidades indicadas, depreende-se a importância que o Admin tem para os vários departamentos da E-goi, passando pelo departamento financeiro, pelo suporte técnico, pela equipa de Desenvolvimento, Sistemas, Entregabilidade ou de Vendas, uma vez que representa o único ponto de contato e intervenção com toda a informação que a E-goi detém acerca dos seus clientes.

O sistema de gestão de base de dados do Bitrix é também em MySQL, e por essa razão a integração entre o *software* de CRM e as bases de dados internas, deverá ser nestes

parâmetros, sendo primeiro necessário determinar a estrutura dos dois MySQL e qual o momento ideal de passagem de informação entre as duas plataformas.

Para tal, e para que seja possível implementar automatismos no CRM com base em pressupostos de entrada de informação, foi necessário recolher do Admin os campos desejáveis de ter integrados no Bitrix, para que a equipa técnica consiga analisar a estrutura da base de dados em *backoffice* para realizar a integração.

O esquema na figura 6 retrata os campos ou a informação que deverá ser integrada automaticamente para o Bitrix.

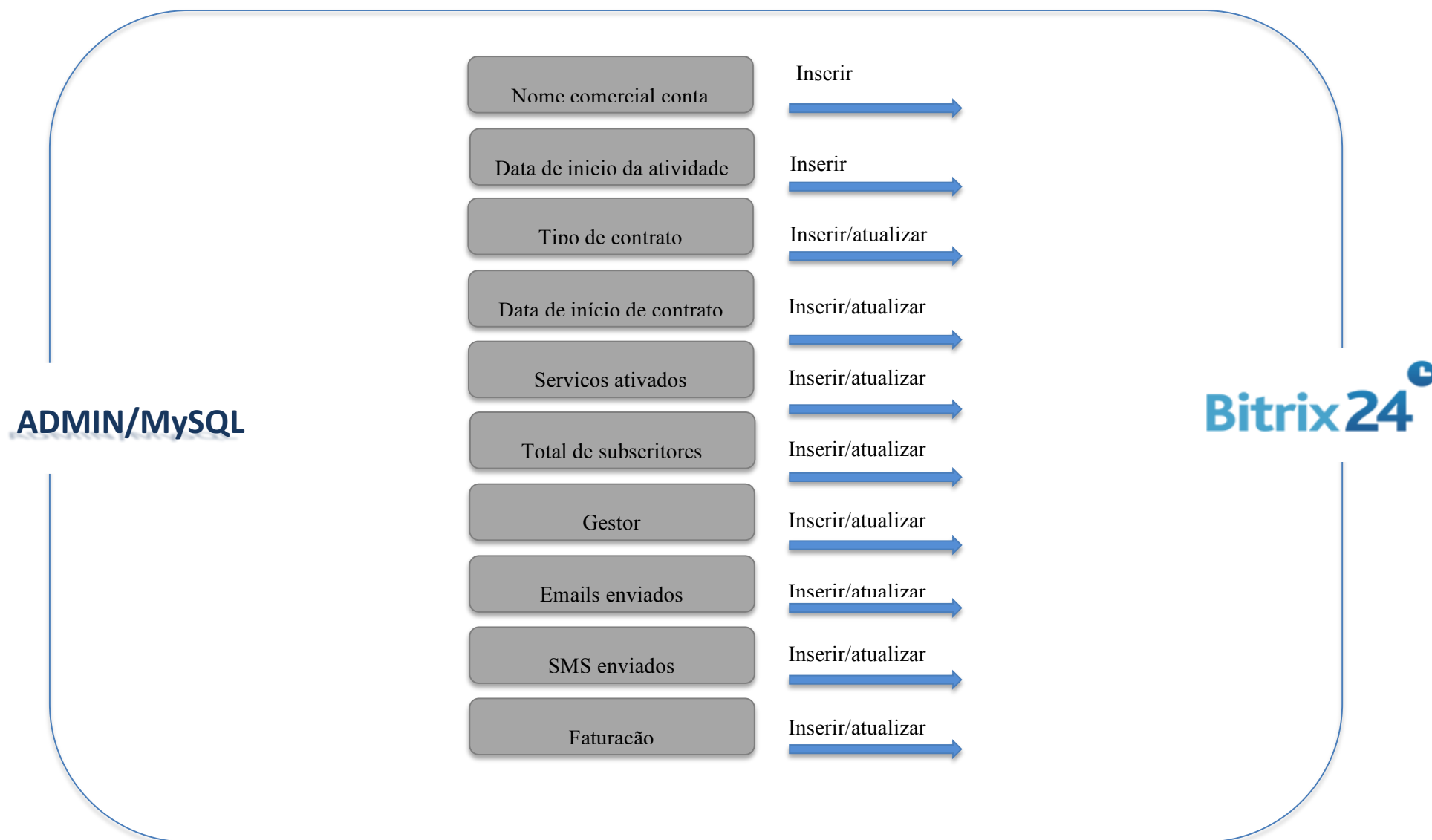


Figura 5 - Mapeamento de dados na integração com CRM

6.2 Criação de *Workflows*

Um dos maiores constrangimentos do Bitrix, para além da não entrada de informação automatizada, era também não existirem fluxos de atividades a desenvolver com base em determinados pressupostos.

Para auxiliar os gestores, e mitigar falhas operacionais, foram criados *workflows* usando as funcionalidades do Bitrix para as fases de *Leads*, *Deals* e *Company*.

Os *workflows* a implementar foram determinados numa nova fase de reuniões de grupo, que tiveram o objetivo de identificar, por fase *Lead*, *Deal* e *Company*, os fluxogramas de atividades que deveriam ser cumpridas pós entrada automatizada da informação no CRM.

O resultado acordado pelo departamento de Vendas encontra-se na tabela 3, e no Anexo N, O, P a interface de algum dos automatismos, construídos no próprio CRM.

Tabela 4 - *Workflows* implementados no Bitrix por fases

Leads	
<i>Workflow</i>	Descrição
Abertura de tarefa automática para contactar <i>Lead</i>	Sempre que for aberto um registo de uma nova <i>Lead</i> , então será criada uma tarefa automática para o responsável do registo para contactar a empresa e aviso para a Gestão.
Abertura de tarefa automática para abertura de <i>Deal</i>	Após conclusão da tarefa criada pelo <i>workflow</i> anterior, deverá ser criada nova tarefa para lembrar o Gestor de criar as <i>Deals</i> associadas a essa empresa, que refletem oportunidades de negócio.
Deals	
<i>Workflow</i>	Descrição
<i>Follow-up</i> de proposta	Após a abertura das oportunidades de negócio, será criada uma tarefa semanal recorrente para fechar a oportunidade e indicar o output da mesma
Anexo de documentos e recorrência	Se uma <i>Deal</i> for aceite, cria lembrete para anexar contrato e lembrar para definir qual deve ser a recorrência da oportunidade (ex. Renovação anual deverá reabrir <i>Deal</i> um ano depois).
Abertura de tarefa para seguimento de <i>Deals</i>	Se uma <i>Deal</i> não for aceite, ser criada uma tarefa para voltar a contactar o cliente passado 6 meses do fecho da mesma e notificar a Gestão.
Company	
<i>Workflow</i>	Descrição
Mudança de Plano	Se o Cliente mudar o Plano (para um superior ou inferior) será enviada notificação para o responsável do registo.

Ativação de novos serviços	Se o Cliente ativar um novo canal ou serviço, será enviada notificação para o responsável do registo e lembrar para ser aberta <i>Deal</i> .
Cancelamento de serviço	Se o Cliente cancelar ou perder o plano E-goi, ser enviado email a alertar o responsável do registo.
Criação de tarefas para <i>up-selling</i>	O sistema irá detetar se o cliente necessita de aumentar o Plano de Email E-goi com base no número de subscritores em Base de Dados. Irá enviar alerta para o Gestor e lembrar para abrir <i>Deal</i> .
Criação de tarefas de acompanhamento	Quando uma <i>Company</i> é aberta, será questionado o nível de potencial da empresa. Com base no nível seleccionado, serão criadas tarefas de acompanhamento com recorrências diferentes.

7. Redefinição e criação de processos

O objetivo da implementação do Bitrix como CRM teve o objetivo ajudar o departamento de Vendas com a gestão da relação com os Clientes E-goí, o que só seria possível com criação de processos internos, representando a quarta fase da metodologia proposta.

Na primeira fase do relatório, foi possível perceber através das entrevistas feitas aos intervenientes, que não existiam processos concretos estabelecidos dentro do departamento. Nesse sentido, tornou-se complicado procurar desenhar os processos atuais para efeitos de comparação, pois cada gestor tinha o seu próprio processo desenvolvido para dar resposta a determinadas situações.

Não existindo processos estabelecidos, foi essencial nesta fase, pensar em processos que estivessem otimizados ao máximo, de forma a aumentar a eficácia do departamento, e adequados às modificações propostas ao CRM.

Os processos propostos são o resultado das várias interações que existiram com o departamento de Vendas ao longo do projeto, nomeadamente a nível do levantamento dos requisitos, tendo também em conta os *workflows* que são pretendidos implementar no CRM e que servirão de auxílio aos processos dos intervenientes.

Existindo a aprovação dos processos pela Gestão, foi essencial documentá-los para incentivar a equipa para sua implementação futura.

Nos subtópicos seguintes, é possível verificar os processos que foram desenvolvidos, assim como, a comparação com os fluxos anteriores pré-projecto.

A Tabela 4 identifica os processos internos principais desenvolvidos, e que representavam os processos com maior urgência de ser implementados, apoiados pelo CRM.

Futuramente, será desejável desenvolver ou aprimorar mais processos, contudo, os que se encontram infra foram selecionados como essenciais numa primeira fase, para conseguir averiguar alguns *KPI's* alcançados a curto-prazo.

Tabela 5 - identificação dos processos internos a ser redefinidos

Stakeholder	Nome do processo
<i>Sales Manager</i>	Abertura e contacto da <i>Lead</i>
<i>Sales Manager, Account Manager, Gestão de topo</i>	Abertura e fecho de <i>Deals</i>
<i>Account Manager</i>	Mudança de serviço contratado ou cancelamento de conta
<i>Account Manager, Gestão de topo</i>	Renovações
<i>Account Manager, Gestão de topo</i>	<i>Up-Selling</i>
<i>Account Manager, Gestão de topo</i>	<i>Cross-Selling</i>

7.1 Abertura e contacto com *Lead*

Este processo é um dos mais importantes uma vez que é a primeira fase do ciclo de vida do cliente: quando ainda se encontra em fase de prospecção e venda de primeiros serviços.

Até agora, o processo era bastante desorganizado e não havia um procedimento específico a seguir. Num modo geral, cada *Sales Manager* ia recolhendo dados de potenciais clientes de diferentes fontes e aglomerava numa folha de Excel, onde iria colocando o feedback da interação com a empresa.

Todo o processo de prospecção ficava desconhecido até existir agendamento de reunião ou pedido para proposta de serviços, que seria posteriormente comunicado ao *Country Manager* e *CEO*.

Não existiam propostas formais a apresentar ao cliente, e os serviços e orçamento seriam comunicados por email.

No caso de adjudicação do serviço, então seria feito um contrato com o cliente que seria arquivado numa capa física, e no final do processo, o *Account Manager* seria informado informalmente da entrada de novo cliente em carteira, e que deveria dar o devido acompanhamento ao mesmo a partir dessa data.

Este fluxo tinha diversas falhas, começando por a Gestão de topo ficar de fora de todo o processo até existir a necessidade de assinar um contrato ou de aconselhar relativamente aos preços a apresentar numa determinada proposta.

Também, a nível de organização, o próprio *Sales Manager* tinha dificuldade em fazer o acompanhamento a potenciais clientes que tinham resposta em falha com a E-goí, por não existir um fluxo de *follow-up* aos mesmos.

Por fim, para o *Account Manager*, o facto de não ter acesso a informação do que foi discutido durante a fase negocial, e estar afastado do processo de vendas, fazia com que se perdessem oportunidades de *up* e *cross-selling* no futuro.

O processo proposto baseia-se em utilizar o CRM em todas as fases do processo, começando com o *Sales Manager* a abrir uma *Lead* no CRM. Quando uma nova *Lead* é aberta, o CRM irá automaticamente criar tarefas recorrentes para o *Sales Manager* para acompanhar a empresa, nomeadamente a marcação da primeira reunião, e *follow-up* da mesma.

Contrariamente ao que acontecia anteriormente, a Gestão de topo passa a ser incluída no processo desde o início, pois recebe uma notificação do CRM a informar que foi criada uma nova *Lead* e com alguns dados acerca da mesma (nome do(s) contacto(s), empresa, responsável pela *Lead*).

Existindo a primeira reunião, o *Sales Manager* deverá colocar essa indicação no CRM através do término dessa tarefa automática, e será notificado para abrir uma *Deal* baseada no que foi discutido em reunião.

Uma vez que a *Deal* seja aberta, são criadas tarefas automáticas e recorrentes para o *Sales Manager* ir contactando a *Lead* até obter feedback às mesmas. Paralelamente, a Gestão de topo recebe notificação que existe nova *Deal*.

Existindo o feedback a essa *Deal*, o *Sales Manager* deve fechar o registo, indicando se a oportunidade foi adjudicada ou perdida. Novamente, a Gestão de topo obtém feedback sobre o fecho da *Deal* com uma notificação.

A fase final deste processo, será colocar o contrato em anexo no CRM e passar de *Lead* a *Company* com um *Account Manager* atribuído.

Na figura 6 encontra-se representado este processo em forma de *Swimlane*, com os respetivos intervenientes e com a interação com o sistema.

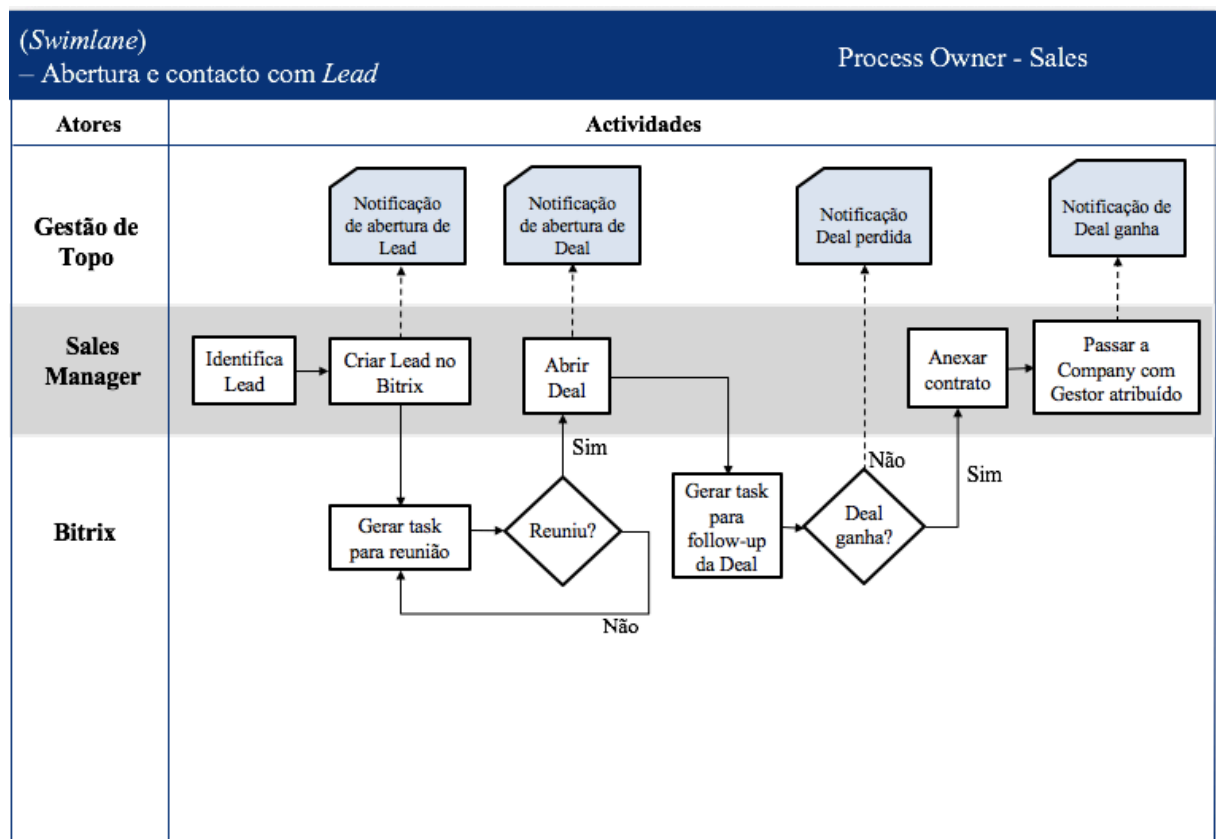


Figura 6 - *Swimlane* representativa da abertura e contato com uma *Lead*

7.2 Abertura e fecho de *Deals*

Parte deste processo encontra-se representado na *Swimlane* anterior, contudo, foi considerado importante documentá-lo à parte, pois é um processo importante para os *Account Managers* sempre que existem oportunidades de *up* ou *cross-selling*.

Antes do Bitrix ser usado, não existia registo de oportunidades de negócio possíveis com os clientes E-goi. Ou seja, mesmo que tivesse existido interesse manifestado por parte de um cliente em receber uma proposta para um projeto ou serviço complementar, não havia histórico desta interação.

Uma das desvantagens seria o *Account Manager* não conseguir fazer o *follow-up* devido pós apresentação de serviços, e também, não existir outro colaborador a ter conhecimento desta

interação para, no futuro, ser possível voltar a abordar o tema com o cliente ou com clientes de perfil semelhante.

A única forma de saber se existia serviços extra-plataforma ou *upgrades* era através das faturas pagas pelo cliente.

O processo proposto para esta fase, envolve o CRM em todas as fases, começando por o *Account Manager* abrir a *Deal* na respetiva *Company*, e a Gestão de topo ser notificada para abertura de uma nova *Deal*, à semelhança do que ocorre no processo acima.

Existindo a abertura de uma *Deal*, o sistema irá pedir que o *Account Manager* anexe a proposta enviada ao cliente e vai determinar tarefas recorrentes para falar com o cliente e saber o *feedback* à mesma.

Se a *Deal* for perdida, a Gestão de topo é notificada e poderá ajudar a redefinir a estratégia com o *Account Manager*, como por exemplo, negociar o preço. Se for ganha, a Gestão é também informada e o *Account Manager* é notificado para emitir movimento para pagamento do serviço.

Na figura 7 encontra-se representado este processo em forma de *Swimlane*, com os respetivos intervenientes e com a interação com o sistema.

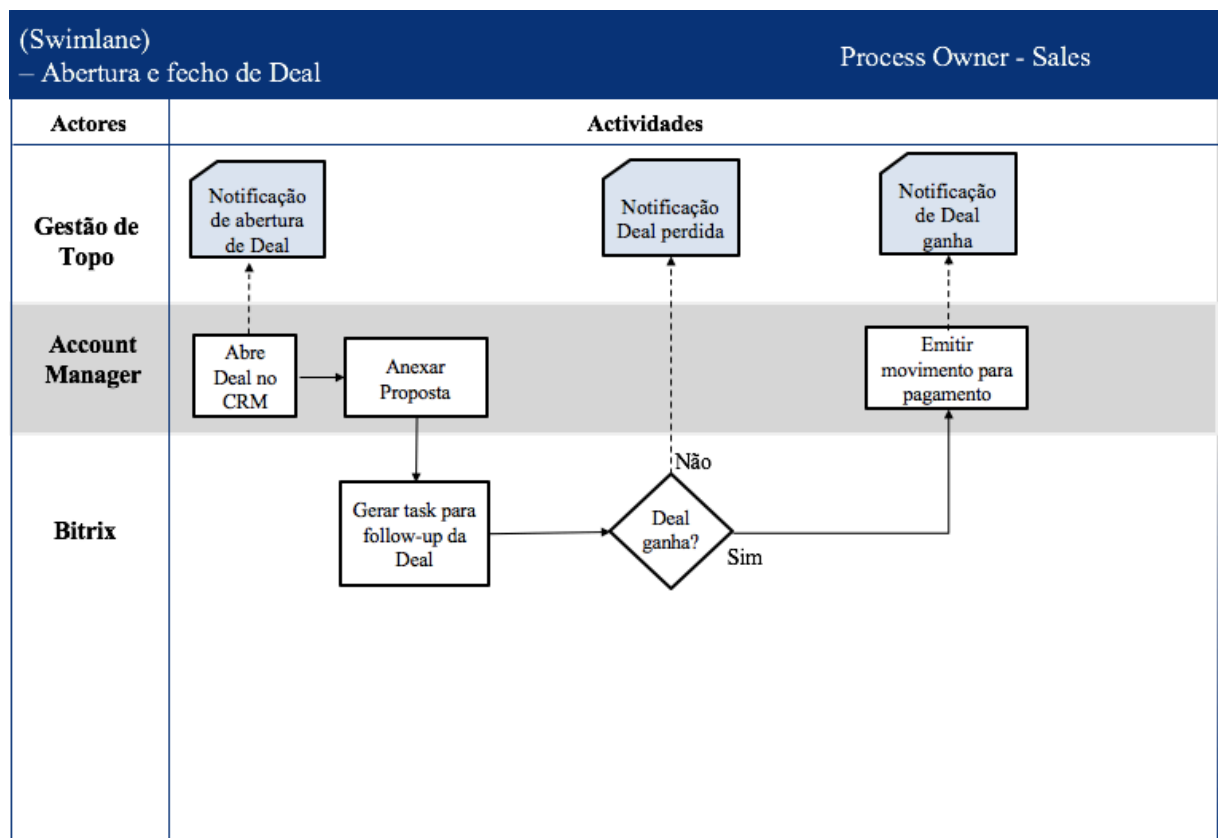


Figura 7 - *Swimlane* representativa da abertura e fecho de *Deal*

7.3 Mudança ou cancelamento de serviço

Um dos aspetos essenciais nas funções de um *Account Manager* é acompanhar o Cliente, não só numa vertente de aumento de vendas, mas também conseguir manter a sua satisfação para o conseguir fidelizar. De momento, uma das maiores dificuldades em não ter informação a entrar de forma automatizada no *software*, é os gestores não conseguirem ter informação em *real-time* da mudança ou cancelamento do Plano E-goi por parte dos seus clientes.

Se um determinado cliente fizer um *upgrade* dentro da categoria de serviço em que se encontra (por exemplo o cliente *Enterprise* passar de um plano até 50.000 contactos para 100.000), o gestor não tem indicação deste *upgrade*. Da mesma forma, se o cliente cancelar o serviço, não existe notificação para o gestor em alguns dos Planos E-goi.

Este constrangimento faz com que o *Account Manager* tenha uma intervenção tardia junto do cliente, resultando muitas das vezes na perda do mesmo.

Nesse sentido, foi essencial pensar num processo de recuperação do cliente ou que informasse acerca da contratação de um plano maior.

Para tal, será necessário existir a integração das bases de dados da E-goi com o CRM, para que o CRM consiga detetar a mudança do serviço e notificar o gestor.

O processo proposto passa por o *software* de CRM enviar uma notificação para o *Account Manager* a notificar de alteração de Plano do cliente, requerendo a atenção para próximas ações junto do cliente.

Após verificar no histórico do cliente as alterações efetuadas, o gestor deve contatar o cliente para perceber os motivos de desistência ou necessidades de um plano superior.

O último passo será alterar a *Deal* associada a esse cliente, colocando-a como perdida caso tenha cancelado serviço, ou modificar o valor da mesma e recorrência.

Na figura 8 encontra-se representado este processo em forma de Swimlane, com os respetivos intervenientes e com a interação com o sistema.

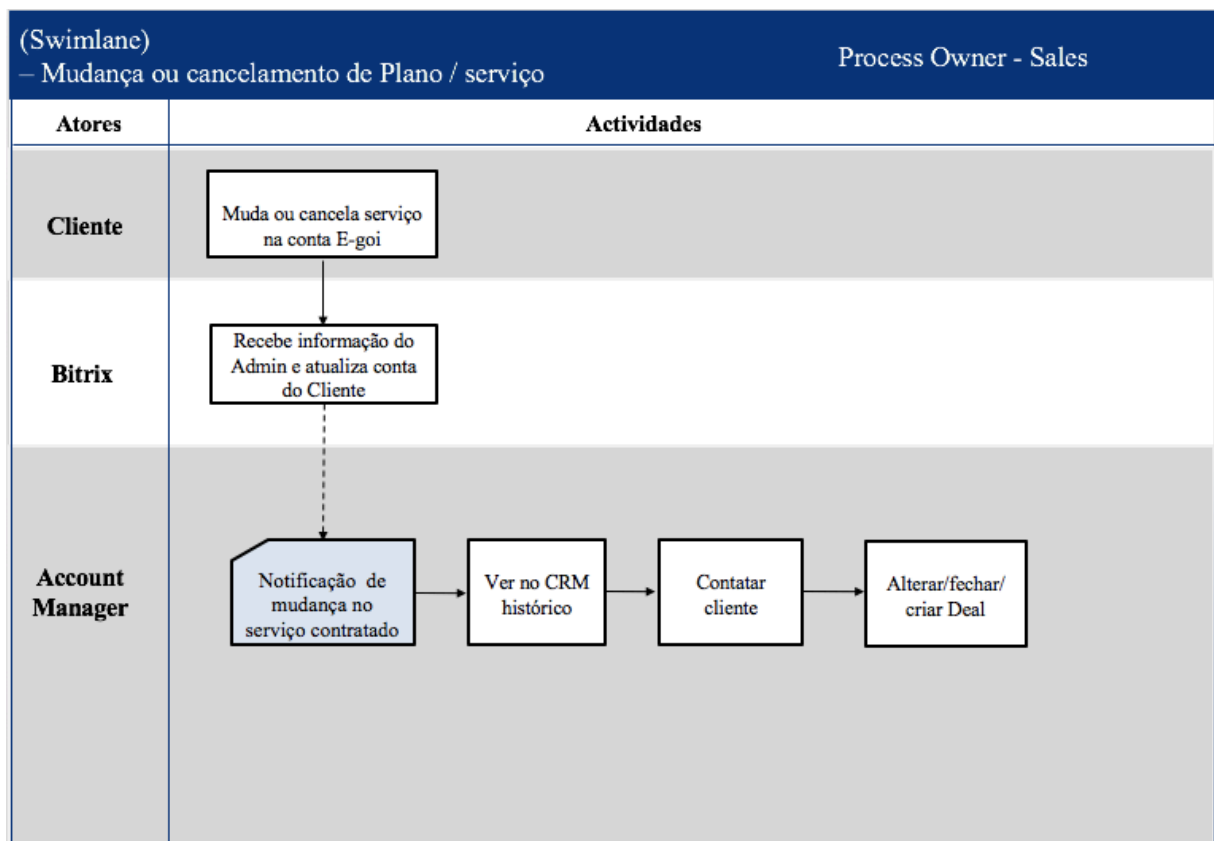


Figura 8 - Swimlane representativa da mudança ou cancelamento de serviço

7.4 Renovações de contratos

Este processo é possivelmente um dos mais importantes tendo em conta a estratégia da E-goi, e foi um dos aspetos que mais motivou a implementação do CRM na empresa. Conforme referido nos capítulos introdutórios deste relatório, um dos principais objetivos da E-goi é a fidelização dos clientes devido ao aparecimento de muitas empresas concorrentes no setor.

Contudo, de momento é muito complicado conseguir saber as datas de renovação de serviço, pois essa informação encontra-se dispersa e praticamente inexistente.

De momento, o *Account Manager* tem que ir ao *backoffice* E-goi (Admin) consultar a data de início do serviço ou consultar o contrato físico para saber qual a duração do mesmo, ou caso não exista contrato, consultar emails trocados com o cliente, e determinar uma tarefa no calendário para falar com o cliente alguns meses antes da renovação.

Naturalmente, este processo não resulta quando existem vários clientes em carteira e todos com diferentes especificidades de contrato.

Por essa razão, foi pensado num processo que permitisse o *Account Manager* fazer a gestão das renovações dos seus clientes, procurando sempre fidelizá-los.

O processo desenhado, mais uma vez, implica a integração de dados entre as bases de dados da E-goi e o CRM, onde consta a data de início do serviço. A data de início do serviço é

traduzida na data de criação da conta E-goi, e que é refletida no Admin para efeitos de faturação.

Essa data, uma vez que consta em base de dados, será mapeada para um campo no CRM, que irá automaticamente determinar uma *Deal* de renovação, caso ainda não exista, e notificar o gestor que a aproximação está para data breve.

O gestor deve iniciar o processo de contato com o cliente quando recebe a notificação, e tentar fidelizá-lo ou garantir a renovação.

Quando é obtido o *feedback*, a *Deal* deve ser alterada e a Gestão de topo é notificada.

Na figura 9 encontra-se representado este processo em forma de *Swimlane*, com os respetivos intervenientes e com a interação com o sistema.

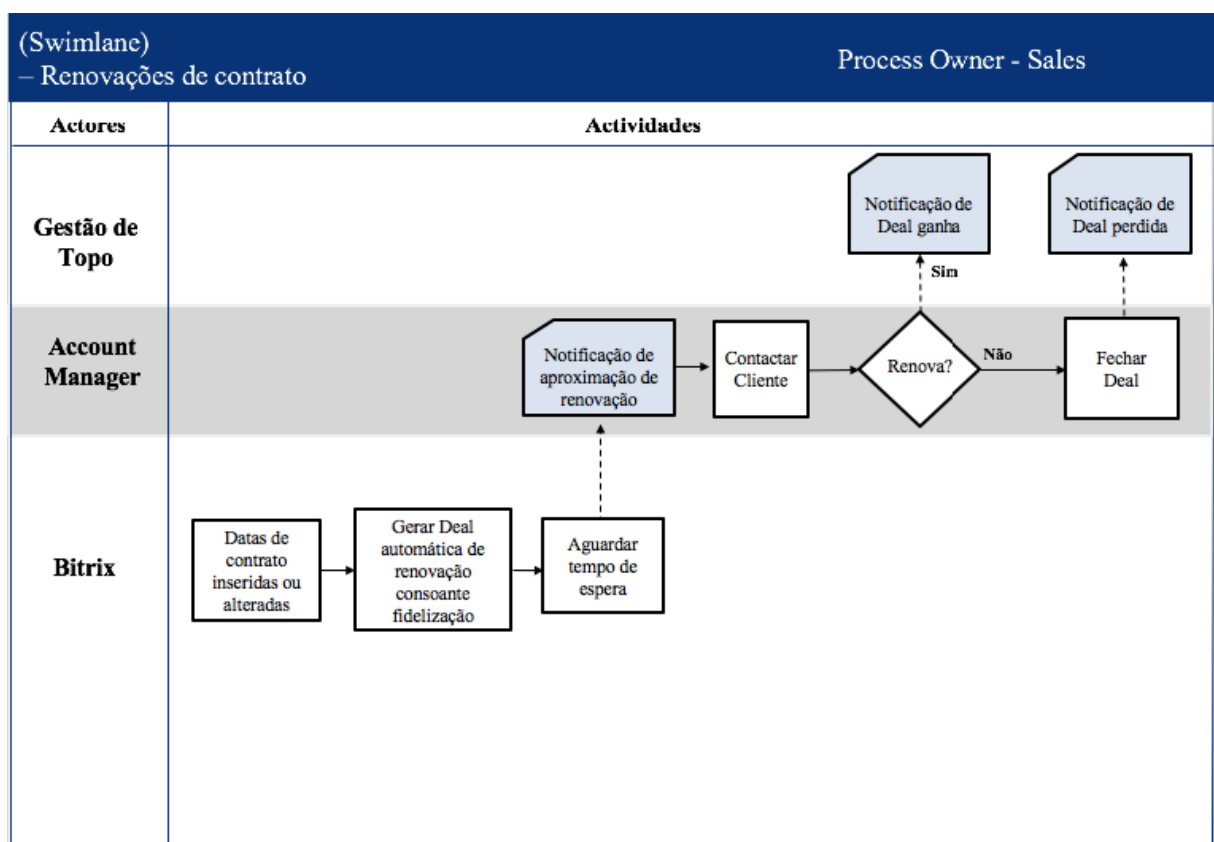


Figura 9 - *Swimlane* representativa da renovação de serviço

7.5 Up-selling

A definição deste processo está relacionada com os planos de *email* E-goi, e o processo é semelhante ao processo anterior de mudança ou cancelamento de serviço.

Alguns dos planos de *email* E-goi são Planos de envios ilimitados que dependem do tamanho da base de dados do Clientes. Nestes casos, é importante conseguir controlar se o Plano que o cliente detém é suficiente para as suas necessidades, e caso não seja, haverá uma oportunidade para *up-selling*.

O processo sugerido para estas situações é semelhante ao de mudança ou cancelamento do serviço, no entanto, é pretendido que o *Account Manager* antecipe a estratégia de venda ao cliente, caso seja detetado que o limite do plano do cliente está prestes a ser atingido.

Atualmente, não existe forma de obter esta alarmística a não ser que a conta do cliente bloqueie por excesso de subscritores, resultando numa situação por vezes difícil de gerir, uma vez que o cliente tenta agilizar o desbloqueio provisório da conta, tendo que eliminar contatos da sua base de dados caso não pretenda contratar o Plano superior.

O processo proposto será ter as bases de dados da E-goi a transpor para o CRM a informação do número de contatos a uso no Plano do Cliente, e caso detete que 95% do limite está ocupado, emite notificação de aviso para o Gestor.

O Gestor deverá agilizar com o Cliente a negociação do plano acima, abrir *Deal* e consoante o *feedback*, fechar a *Deal* como adjudicada ou não aceite.

À semelhança dos processos anteriores, a Gestão de topo está sempre notificada da abertura e desfecho das *Deals*.

Na figura 10 encontra-se representado este processo em forma de Swimlane, com os respetivos intervenientes e com a interação com o sistema.

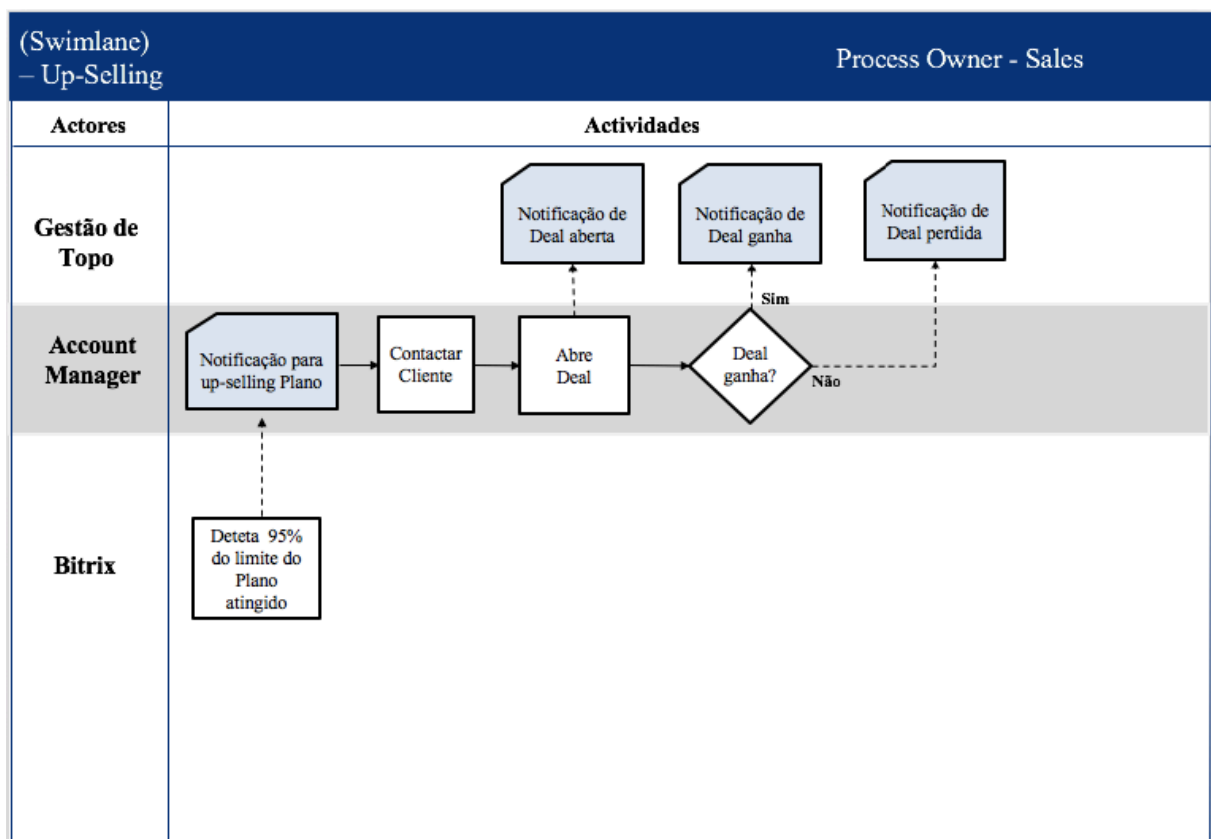


Figura 10 - Swimlane representativa de *up-selling*

7.6 Cross-selling

O processo retratado neste subtópico tem como objetivo auxiliar o gestor na estratégia de *cross-selling*. Apesar de o *cross-selling* necessitar do acompanhamento mais humano por parte do gestor, não podendo ser substituível pelo *software*, pode ser bastante mais eficaz apoiado nas sugestões dadas pelo SI, com base na informação que conseguir ler do Cliente.

Nesse sentido, será necessário ter a integração a funcionar, enviando informação da ativação de novos canais por parte do Cliente, como por exemplo, o envio de *SMS/SmartSMS*.

Se o software conseguir alertar o gestor que o Cliente está a experimentar um novo canal pela primeira vez, então será mais eficaz conseguir intervir nesse período e apoiar o cliente a testar o serviço, assim como, tentar a venda cruzada.

Nestes casos, o CRM terá a função de alertar o gestor para contactar o cliente, e criar uma *Deal* automática para potencial venda desse canal.

Na figura 11 encontra-se representado este processo em forma de *Swimlane*, com os respetivos intervenientes e com a interação com o sistema.

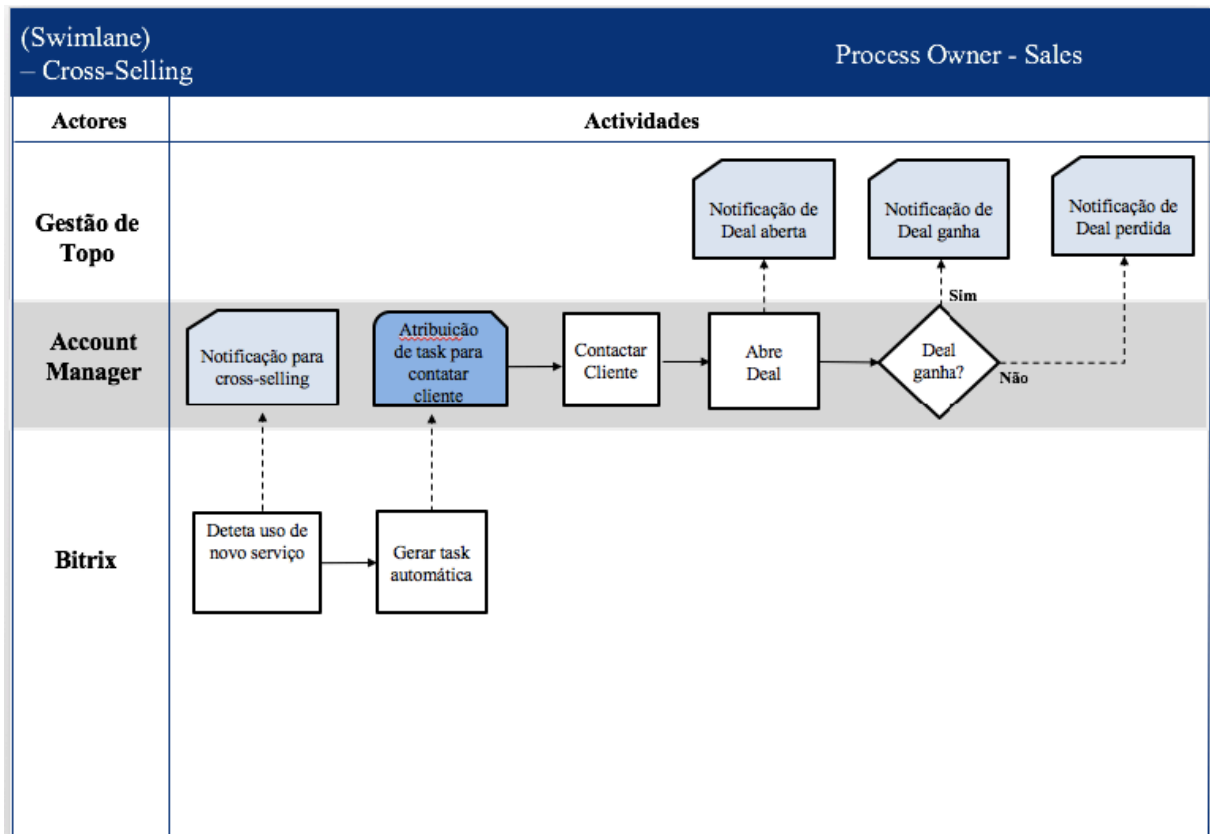


Figura 11 - *Swimlane* representativa de *cross-selling*

Com a implementação dos processos acima, é expetável que exista um maior acompanhamento aos clientes E-goí, e que as estratégias de vendas sejam mais eficazes. Também, a integração da informação no CRM irá permitir delinear perfis de clientes com base na faturação representada para a E-goí, ajudando o gestor a redefinir a sua estratégia de forma mais segmentada.

Pós implementação, os resultados da eficácia da mesma serão medidos, e com base nessa análise poderá existir uma redefinição de alguns processos propostos acima ou propostos novos processos.

8. Avaliação

A quinta e última etapa da metodologia deste relatório consiste na proposta de uma ferramenta para avaliação dos resultados obtidos com a implementação. Uma vez que o processo ainda não se encontra concluído, a avaliação estará limitada, mas será feita a sugestão de métricas para avaliação futura.

Neste capítulo será apresentada a ferramenta de avaliação do cumprimento e eficácia dos *KPI's* determinados, e a sua contextualização no caso da E-goi.

8.1 Balanced CRM Scorecard

Como apresentado no segundo capítulo, o *Balanced CRM Scorecard* (Kimiloglu e Zarali, 2009), adaptado do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992) é uma das únicas ferramentas de medição de desempenho, que tem em conta a perspetiva do cliente para além de outras perspetivas como a financeira, processos internos e inovação. Por ser uma das ferramentas mais utilizadas para a avaliação de resultados, e por ser das mais completas, foi escolhida como meio para avaliar os resultados da implementação do CRM.

O objetivo da aplicação do *Balanced CRM Scorecard* neste capítulo, será conseguir realizar, numa ótica de melhoria contínua, a avaliação das métricas que permitem o retorno do investimento da E-goi na implementação do CRM, assim como, detetar pontos de falha e de futura melhoria.

Para este projeto, estará previsto semestralmente ser feito uma análise aos resultados obtidos da implementação do Bitrix, de forma a ser possível reformular os processos que foram sugeridos ou fazer novas alterações ao sistema que permitam ultrapassar alguns pontos de falha.

Para tal, é necessário determinar por perspetiva do *Balanced CRM Scorecard* quais os objetivos e indicadores a considerar sempre que for realizada nova análise. O modelo proposto encontra-se na tabela 6:

Tabela 6 - Métricas e objetivos considerados no *Balanced CRM Scorecard*

Perspetiva	Objetivo	Métricas
Financeira	-Aumento no volume de faturação; -Aumento no número de Clientes que contribuem para a faturação;	- Volume de faturação/número de clientes; - Número de clientes pagantes novos;
Cliente	-Aumento da fidelização do Cliente; -Aumento do nível de satisfação; -Aumento de <i>cross-selling</i> ;	- Número de contratos renovados; - Número de clientes perdidos; - Número de projetos à medida ¹⁰ vendidos;

¹⁰ Projetos à medida consistem em projetos encomendados pelos Clientes para dar resposta a necessidades que não são respondidas pela plataforma E-goi, devido à sua especificidade. Normalmente incluem integrações, design de *newsletters*, criação de *middlewares* ou páginas *web*.

Processos internos	-Aumento da eficácia da equipa de vendas; -Aumento da produtividade;	- Número de propostas adjudicadas; - Resultados do funil de vendas (número de novas <i>Leads</i> , <i>Deals</i> adjudicados, novos registos <i>Company</i>);
Inovação	-Aumento do nível de satisfação do departamento;	- Nível de satisfação do departamento com o CRM;

Embora a implementação do CRM ainda esteja a decorrer na E-goi, o que traduz alguma dificuldade em conseguir utilizar algumas das métricas propostas acima para medir o resultado do projeto, o departamento já está a utilizar o sistema desde janeiro para ações básicas que não impliquem entrada automatizada de informação.

Algumas das ações que estão a ser realizadas no CRM é a abertura e atualização das *Leads*, assim como abertura e fecho de *Deals*.

Numa perspetiva de processos internos, cujo objetivo passe por analisar a eficácia da equipa de vendas, já foi possível extrair alguns relatórios do CRM que demonstram o compromisso das equipas na utilização do sistema para aumento da sua produtividade.

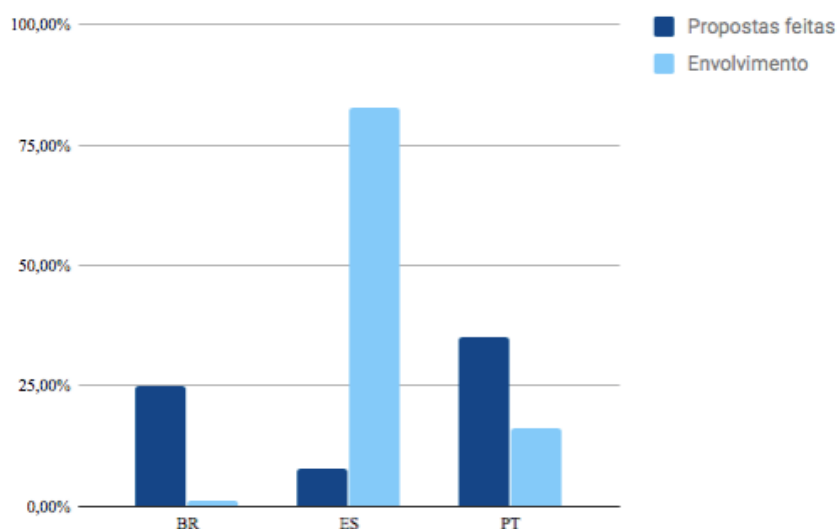


Figura 12 - Novas *Leads* criadas no CRM e conversão

A figura 12 representa um gráfico retirado do Bitrix e demonstra, por mercado, o nível de envolvimento ou contribuição de cada mercado para a abertura dos registos de novas *Leads*, assim como a eficácia com o processo de venda, que é a apresentação de proposta.

O nível de envolvimento foi calculado com base no número de *Leads* que foram criadas por cada um dos mercados face o número total de *Leads* criadas pelo departamento de Vendas, e as propostas feitas representam o número de propostas feitas no total de *Leads* abertas por determinado mercado.

No caso do Brasil, podemos ver que o grau de envolvimento é baixo (menos de 1%), uma vez que de momento não se encontra ninguém responsável por este mercado por motivos de baixa médica e desinvestimento da empresa no mercado brasileiro. Contudo, dos registos novos abertos em *Lead*, 25% obteve sucesso, havendo apresentação de serviços.

O mercado mais envolvido na utilização do CRM para registar as novas *Leads* é o Espanhol/América Latina, tendo uma eficácia de conversão da *Lead* a rondar os 8%. Estes números podem ser explicados por ser um mercado que é trabalhado à distância, e que cujas estratégias de vendas ficam dificultadas, mas com grande potencial de prospeção.

Por fim, o mercado Português é o que apresenta maior conversão de *Leads*, com uma taxa de sucesso de 35% face os registos totais abertos. O envolvimento desta equipa com o CRM tem que ser ainda trabalhado, pois trata-se de uma equipa nova que ainda se está a adaptar a novos processos de trabalho.

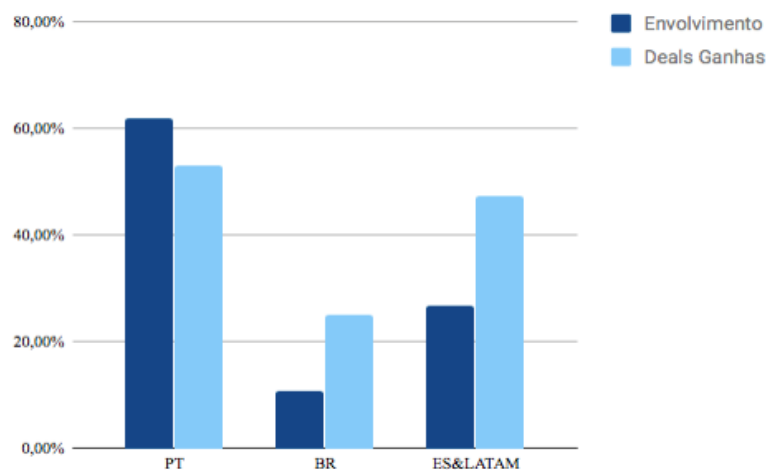


Figura 13 - Novas *Deals* criadas e ganhas

A figura 13, também retirada do Bitrix, retrata à semelhança da figura 12, o grau de envolvimento das equipas com o CRM por mercado no que toca à criação e associação de *Deals*, e a eficácia comercial através das *Deals* adjudicadas (*Deals* ganhas/Total de *Deals* criadas).

O mercado que mais se destaca é o Português, com maior envolvimento por parte dos *Sales* e *Account managers* na criação de novas oportunidades de negócio no CRM, e também por ter maior percentagem de *Deals* ganhas, representando o mercado com maior faturação para a Egoi.

Apesar de ainda ser prematuro conseguir analisar mais métricas, numa ótica de processos internos, já é possível concluir que as equipas estão envolvidas e empenhadas em usar o CRM para apoio e registo das suas atividades, e a Gestão de topo pode ter perceção da eficácia das estratégias comerciais.

9. Conclusão

Esta dissertação teve como objetivo encontrar métodos que facilitassem a estratégia de posicionamento no mercado da E-goi, ao procurar estabelecer processos internos que ajudem a gestão no relacionamento com o cliente, diferenciando-a pela qualidade do serviço prestado.

Uma vez que a empresa tem alcançado um crescimento exponencial nos últimos anos, o número de clientes em carteira aumentou significativamente, levando à necessidade de implementar um sistema informático que conseguisse auxiliar a gestão na tomada de decisão, acompanhamento do cliente e refinar a estratégia comercial.

Existindo cada vez mais empresas concorrentes no setor, o foco no cliente tornou-se uma prioridade, procurando fidelizá-lo e garantir a sua satisfação. Estes pressupostos levaram inevitavelmente à necessidade de começar a utilizar a solução de CRM atual da E-goi, e perceber os motivos pelos quais não estava a ser usada, e como poderia ser melhorado o sistema com base nos requisitos dos utilizadores.

Para a realização desta dissertação, foi desenvolvida uma nova metodologia de implementação de CRM, alinhada com as especificidades da E-goi, estando suportada por alguns dos modelos presentes na revisão bibliográfica e sendo adaptada a novas fases.

A implementação desenvolvida ao longo deste projeto, destaca-se por ter sido proposto o aproveitamento de uma solução que a empresa já detinha, mas que se encontrava subaproveitada apesar do seu potencial, e terem sido estabelecidos processos internos que eram inexistentes até à altura.

O processo desenvolvido, foi feito com base nos pressupostos base de um CRM, obrigando a uma integração entre pessoas, processos e tecnologia, de forma a conseguir cumprir os objetivos do projeto.

A fase de investigação do projeto foi essencial para o seu desenvolvimento, onde a opinião de todos os *stakeholders* foi tida em conta para o levantamento dos requisitos da implementação, assim como, perceber quais seriam os processos ideais e a ser estandardizados. Ao envolver os recursos humanos da E-goi ao longo do processo, foi facilitada a aceitação do uso do CRM e as equipas ficaram motivadas para cumprir novos processos e começar a utilizar o *software* para auxílio das suas tarefas operacionais.

Um dos maiores desafios neste projeto foi o facto da E-goi não ter processos estabelecidos, e nunca ter usado um CRM de apoio, o que fez com que o período de análise fosse bastante extenso e demoroso, pois foi necessário um estudo profundo ao Bitrix para poder determinar o potencial do software, para ser possível pensar na arquitetura de implementação. Ou seja, só foi possível propor uma integração entre informação em bases de dados internas, uma vez que existisse conhecimento profundo de todos os elementos do CRM.

Também, a reformulação dos processos só foi possível ao perceber que tipos de resposta e automatismos o CRM poderia devolver após entrada integrada da informação.

Uma outra limitação do projeto, foi não existir informação passível de ser comparada para medição dos *KPI's* a curto prazo. Não havendo termo de comparação, só poderá ser feita uma análise eficaz no próximo ano, sob o objetivo de perceber se existiu um incremento na produtividade do departamento e resultados da empresa.

Apesar de ainda não ser possível concluir acerca do sucesso desta implementação, uma vez que ainda não foi possível medir grande parte das métricas propostas, alguns dos objetivos iniciais foram alcançados. O departamento encontra-se alinhado e motivado para a utilização do CRM mesmo que não esteja otimizado segundo os requisitos levantados, e foram instituídos os primeiros processos internos.

O compromisso das equipas pode ser averiguado através da quinta etapa deste projeto, através da extração de relatórios do CRM que demonstram que existe a criação de informação no sistema, e a atualização da mesma mesmo não existindo integração com bases de dados internas. Segundo este pressuposto, pode-se concluir que quando a implementação for efetuada, a eficácia e compromisso do departamento será ainda maior.

9.1 Trabalho futuro

Uma vez que não foi possível antecipar a integração entre sistemas e ter a solução desenvolvida durante o período da investigação, é sugerido que em Setembro seja realizada a primeira análise aos KPI's propostos no *Balanced CRM Scorecard*. Com base nestes resultados, será possível averiguar os primeiros impactos do projeto, existindo a proposta de alterações futuras.

Nesse sentido, e uma vez que este projeto se enquadra no âmbito de melhoria contínua da E-goi, seria interessante no futuro desenvolver um departamento que estivesse afeto a este tipo de projetos, não só os que estiverem diretamente ligados com o CRM, mas também com outras plataformas internas que podem estar subaproveitadas, ou com processos que possam encontrar-se desadequados nos outros departamentos da E-goi.

Referências

- Almotairi, M 2009, 'A framework for successful crm implementation', European and Mediterranean conference on information systems 2009, vol. 2009, pp. 1-14.
- Andrade, Patrícia Alexandra Barros. 2014. *Implementação CRM numa empresa de consultoria*, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Universidade do Porto
- Becker, JU, Greve, G & Albers, S 2009, 'The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention', International Journal of Research in Marketing, vol. 26, no. 3, pp. 207-215.
- Benbasat, I, Goldstein, DK & Mead, M 1987, 'The Case Research Strategy in Studies of Information Systems Case Research', MIS Quarterly, vol. 11, no. 3, pp. 369-386.
- Bohling, T, Bowman, D, LaValle, S, Mittal, V, Narayandas, D, Ramani, G & Varadarajan, R 2006, 'CRM implementation: Effectiveness issues and insights', Journal of Service Research, vol. 9, no. 2, pp. 184-194.
- Bose, R 2002, 'Customer relationship management: key components for IT success', Industrial Management & Data Systems, vol. 102, no. 2, pp. 89-97.
- Brown, S.A. 2000. *Customer relationship management: a strategic imperative in the world of e-business*: J. Wiley & Sons Canada.
- Buttle, Francis. 2009. *Customer Relationship Management*. 2a ed. USA: Butterworth-Heinemann.
- Chalmeta, Ricardo. 2006. "Methodology for customer relationship management." *J. Syst. Softw.* no. 79 (7):1015-1024. doi: 10.1016/j.jss.2005.10.018.
- Cho, I, Kim, JK, Park, H & Lee, SM 2014, Industrial management & data systems.
- Curry, Adrienne, and Elena Kkolou. 2004. "Evaluating CRM to contribute to TQM improvement – a cross-case comparison." *The TQM Magazine* no. 16 (5):314-324.
- Darryn Mitussis, Lisa O'Malley, Maurice Patterson, (2006) "Mapping the re-engagement of CRM with relationship marketing", European Journal of Marketing, Vol. 40
- Garrido-Moreno, A, Lockett, N & García-Morales, V 2014, 'Paving the way for CRM success: The mediating role of knowledge management and organizational commitment', Information and Management, vol. 51, no. 8, pp. 1031-1042.
- George J. Avlonitis Nikolaos G. Panagopoulos¹, 2005, *Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force*.
- Greenberg, Paul. 2001. *CRM (Customer Relationship Management) - Na Velocidade da Luz*.
- Injazz J. Chen, Karen Popovich, (2003) "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", Business Process Management Journal, Vol. 9

Kaplan, R.S., and D.P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*: Harvard Business School Press.

Kellen, Vince. 2002. "CRM measurement frameworks." *The Purpose for CRM Measurement* no. 1 (4):2-31.

Kim, HS & Kim, YG 2009, 'A CRM performance measurement framework: Its development process and application', *Industrial Marketing Management*, vol. 38, no. 4, pp. 477-489.

Kim, J, Suh, E & Hwang, H 2003, 'A model for evaluating the effectiveness of crm using the balanced scorecard', *Journal of Interactive Marketing*, vol. 17, no. 2, pp. 5-19.

Kimiloğlu, H & Zaralı, H 2009, 'What signifies success in e-CRM?', *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 27, no. 2, pp. 246-267.

Kotler, P. 2000. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. (Millennium edition): New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Lindgreen, Adam. 2004. "The design, implementation and monitoring of a CRM programme: a case study." *Marketing Intelligence & Planning* no. 22 (2):160-186. doi: 10.1108/02634500410525841.

Mendoza, LE, Marius, A, Pérez, M & Grimán, AC 2007, 'Critical success factors for a customer relationship management strategy', *Information and Software Technology*, vol. 49, no. 8, pp. 913-945.

Monteiro, Pedro Miguel Real Ivens. 2009. *A Implementação de CRM nas Pequenas e Médias Empresas: Um estudo de caso múltiplo em empresas Portuguesas*, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Morgan, Robert M. & Hunt, Shelby D. 1994. "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing." *Journal of Marketing* no. Vol. 58:20-38.

Nielsen, Jakob. 2014. *Ten Usability Heuristics* [cited 10 Jun 2014].

Payne, A 2005, *Handbook of Crm*.

Rababah, K, Mohd, H & Ibrahim, H 2011, 'A Unified Definiton of CRM Towards the Successful Adoption and Implementation', *Academic Research International*, vol. 1, no. 1, pp. 245-262.

Ranjit Bose, (2002) "Customer relationship management: key components for IT success", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102 Issue: 2, pp.89-97,

Ron Swift, 2001, *Accelerating customer relationships*

Ryals, L & Knox, S 2001, 'Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management (CRM)', *European Management Journal*, vol. 19, no. 5, pp. 534-542.

Urbanskienė, R., Žostautienė, D., & Chreptavičienė, V. (2008). The model of creation of customer relationship management (CRM) system. *The Economic Conditions of Enterprise Functioning*

Winer, Russell S. 2001. "A framework for customer relationship management." *California management review* no. 43 (4).

Yim, FH-k, Anderson, RE & Swaminathan, S 2016, 'Customer relationship management : Its dimensions and effect on customer outcomes', vol. XXIV, no. September 2013, pp. 265-280.

Young, RR 2002, 'Recommended requirements gathering practices', Crosstalk, vol. 15, no. 4, pp. 9-12.

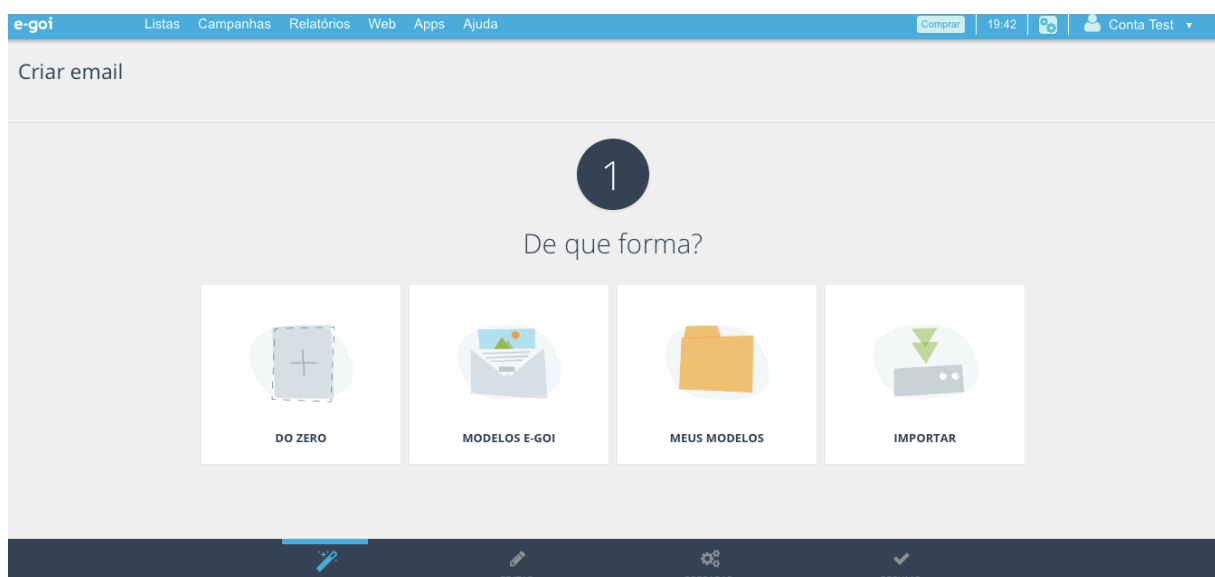
ANEXO A: Tabela de Planos de envios E-goi, e condições de serviço

Condições	Starter	Pro	Enterprise
N.º de contatos únicos	até 10.000 contatos	de 10.000 até 100.000 contatos	de 50.000 até 500.000 contatos (estrutura dedicada incluída)
N.º de SMS por mês	50	500	2000
Suporte	Email	Email e telefone	Email e telefone
Preparado para Return Path	Não	Não	Sim
Gerente de conta	Não	Sim	Sim
Treinamento	Online em sala partilhada	Online em sala partilhada	Online em sala exclusiva (1 vez por ano)
Resposta do suporte técnico (dias úteis)	54 horas	36 horas	24 horas
N.º de chamados abertos em simultâneo	3	5	Sem limite
N.º de usuários	10	25	Sem limite
N.º de chamadas à API	150 por hora	300 por hora	Sem limite
N.º de envios de email	Sem limite	Sem limite	Sem limite
N.º de notificações push	Sem limite	Sem limite	Sem limite
Velocidade de envio (email, SMS, push ou voz)	10.000 mensagens por hora (em circunstâncias normais)	25.000 por hora (normalmente alcança 100.000)	25.000 por hora (normalmente alcança 100.000)
Track & Engage	30 milhões de pedidos por mês	75 milhões de pedidos por mês	150 milhões de pedidos por mês
	694 pedidos por minuto	1376 pedidos por minuto	3472 pedidos por minuto
	12 pedidos por segundo	30 pedidos por segundo	58 pedidos por segundo
N.º de listas	25 listas	50 listas	Sem limite
Consultoria mensal	Não	Não	Sim
Histórico de envios	1 ano	2 anos	5 anos

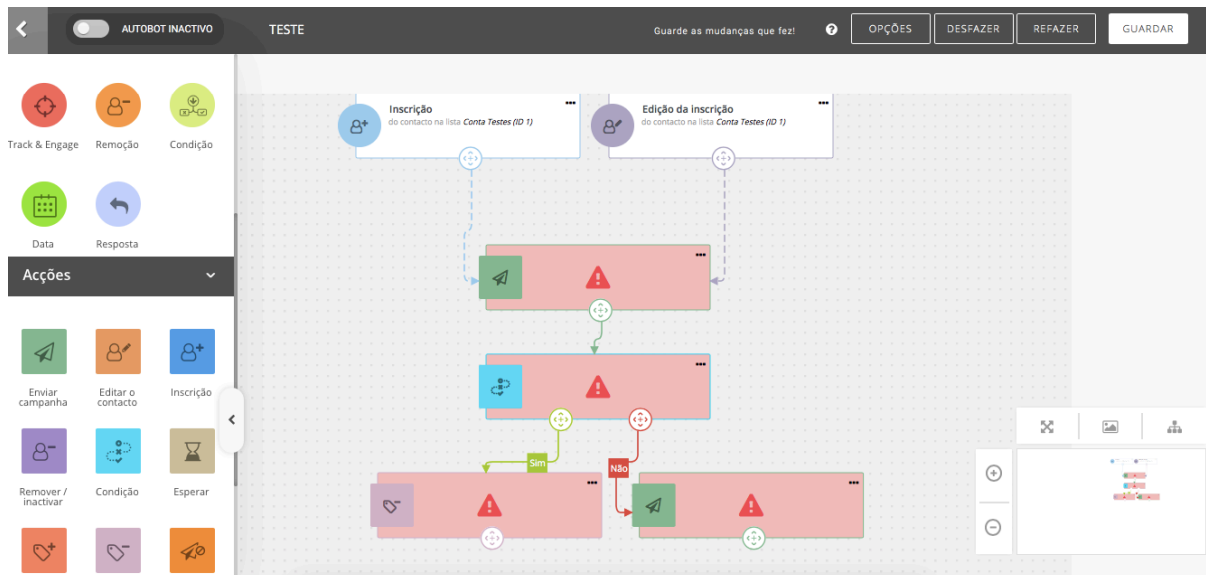
ANEXO B: Interface das Listas na plataforma E-goi

The screenshot shows the E-goi web interface for managing contact lists. At the top, there's a navigation bar with links for 'Listas', 'Campanhas', 'Relatórios', 'Web', 'Apps', and 'Ajuda', along with a 'Comprar' button and user information. The main heading is 'Listas de contactos'. Below it, there's a prompt to upload a file and a 'Criar lista' button. A search bar is present. The main content area shows a list of contacts for '1 - Conta Testes'. It includes a table with columns for 'LISTA', 'CONTACTOS', and 'OPERAÇÕES'. The table shows one contact with details like 'Sem grupo' and 'joanaa.r+egoi@hotmail.com'. There's a button 'Adicionar contactos' and a date '2018-06-16 19:40:15'. The footer shows pagination: '1 / 1' and '50 itens por página'.

ANEXO C: Interface para criação de campanhas na Plataforma E-goi



ANEXO D: Interface para criação de *Marketing Automation* na Plataforma E-goi



ANEXO E: Interface para criação de relatórios na plataforma E-goi

The screenshot shows the 'Criar um relatório avançado' (Create an advanced report) form in the E-goi platform. The form is divided into several sections: 'Que relatório quer gerar?' (Which report do you want to generate?) with a 'Tipo' dropdown; 'Qual é o intervalo de tempo?' (What is the time interval?) with an 'Intervalo' dropdown; and 'O que quer analisar?' (What do you want to analyze?) with a 'Lista' dropdown. On the right, there are 'Opções' (Options) including a 'Nome' field (set to 'Report 1') and a 'Guardar como modelo' checkbox, and 'Opções avançadas' (Advanced options) with checkboxes for 'Executar automaticamente', 'Enviar por e-mail', and 'Enviar por FTP'. At the bottom, there are two buttons: 'CANCELAR E RETROCEDER' (Cancel and Go Back) and 'GERAR O RELATÓRIO' (Generate Report).

ANEXO F: Parte colaborativa ou *Activity Stream* do Bitrix

find people, documents, and more

23:54 CLOCK IN

Joana Reis

COMPANY PULSE 131 18%

ANNOUNCEMENTS

Vitor Tavares
Version 3.34.2 Summary:
Start: 04/June/18 End:
1/June/18...

Mark as read < 1 / 140 >

UPCOMING EVENTS

Mon 11 From 11.06.2018 till tomorrow
FÉRIAS

WORKFLOWS

Pending 9

Activity Stream 9

My Requests 8

MY TASKS

Send message ...

Activity Stream

Filter and search

Miguel Gonçalves > To all employees
02.12.2016 16:23

Porque escolheu o E-goi? "Bem-Vindo ao E-goi e uma pergunta rápida"

Principalmente para o pessoal da comunicação, e especificamente para o tema das entrevistas que a Maria Spinola levantou.. aqui já temos muito sumo.. para todo o resto do pessoal, temos aqui muita coisa engraçada e curiosa sobre o nosso trabalho!!

No processo de autocrm, "eu" dou as boas vindas aos clientes/users fazendo a seguinte pergunta:
- Porque escolheu o E-goi? Ou seja, que desafios procura resolver com o E-goi?

Algumas respostas:

A escolha foi pelo fato de que apenas o e-goi me proporcionou em um primeiro momento tudo que eu penso precisar.
A ferramenta é simples, fácil e completa ao mesmo tempo.
Sua proposta é verdadeira, fazendo todos os procedimentos e o email chega de fato na caixa de entrada.

Like Comment Unfollow More 99

Jose Rodrigues

Previous comments (230)

ANEXO G: Fase *Company* no Bitrix

find people, documents, and more

23:52 CLOCK IN

Joana Reis

Companies 4 with overdue activities

Companies

Cientes joana + search

COMPANY	RESPONSIBLE	URL CONTA E-GOI	ALTI	COMMENT
206953 - ANPME Other	Joana Reis	https://admin.e-goi.com/user/list/client_id/206953	no	
222485 - convert Other	Joana Reis		no	
281608 Camara Municipal Aliquer conta cliente	Joana Reis		yes	Conta inativa - não consigo falar com interlocutor
75547 - BodyScience Other	Joana Reis	https://admin.e-goi.com/user/list/client_id/75547	no	
75Kin, Lda - 279258 Other	Joana Reis	https://admin.e-goi.com/user/list/client_id/279258	no	

ANEXO H: Fase *Leads* no Bitrix

The screenshot shows the Bitrix CRM interface. The top navigation bar includes 'Companies' (4), 'Deals' (36), 'Leads', and 'Sales funnel'. The 'Leads' section is active, displaying a table of leads. The table has columns: LEAD, STATUS, FULL NAME, CREATED, and COMPANY NAME. The leads listed are:

LEAD	STATUS	FULL NAME	CREATED	COMPANY NAME
Medplus Conta registada na Plataforma	CANNOT_CONTACT	Alejandro Rodriguez	18.05.2017	Medplus
VF Group Malta Prospecção Web	CANNOT_CONTACT	Untitled	10.11.2015	VF Group Malta
Ituran Personal Contact	CANNOT_CONTACT	Maria Fernanda Komamura	16.10.2015	Ituran
Posthaus Personal Contact	ON_HOLD	Thiago Zutter	18.09.2015	Posthaus
Salcobrand Personal Contact	CANNOT_CONTACT	Michelle Gálvez	29.06.2017	Salcobrand
Creating Learning Personal Contact	CANNOT_CONTACT	Cristina Rodriguez	29.11.2016	Creating Learning
Market Makers T/A Lead Forensics Prospecção Web	CANNOT_CONTACT	Untitled	10.11.2015	Market Makers T/A Lead Forensics

ANEXO I: Fase *Deals* no Bitrix

The screenshot shows the Bitrix CRM interface for the 'Deals' section. The top navigation bar includes 'Companies' (4), 'Deals' (36), 'Leads', and 'Sales funnel'. The 'Deals' section is active, displaying a funnel view with four stages: Proposta (16), Em contacto/apresentação (6), Proposta formal Enviada (4), and Em negociação (8). Below the funnel, a grid of deal cards is shown, each with details like title, amount, date, and activities.

Proposta (16)	Em contacto/apresentação (6)	Proposta formal Enviada (4)	Em negociação (8)
Renovação Email 150k €515,00 Newtour - 16449 May 3 Activities 1	upgrade 150k €5 150,00 Yves Rocher Portugal - 107708 May 30 Activities 1	Projeto à medida relatórios €1 500,00 CIN, SA - 51589 June 5 Activities 1	Nova Conta RGPD - 2º mes? €3 000,00 Grupo Pestana - 248918 May 29 Activities
Renovação Email €645,00 Alerta Empregos, Lda - 127094 April 23 Activities 1	SMART WIFI €0,00 Sofia Mexia April 9 Activities 1	SMART WIFI €5 500,00 Salsa - 114471 April 2 Activities 1	Piano Enterprise 50.000 €2 100,00 CODE - 154133 May 29 Activities 1
Renovação Email €0,00 Banco Credibom - 85942 April 1 Activities 1	Integração Salesforce/Egoi €0,00 Numatic International Portugal - 133670 March 13 Activities 1	SMS €17 500,00 Chilli Beans - 29224 January 23 Activities 1	SMS €2 880,00 Montepio Crédito - Instituição Financeira de Crédito S.A. - 101225 April 18 Activities 1

ANEXO J: Guião de entrevista aos colaboradores do departamento de Vendas da E-goi

1. De que forma é recolhida e organizada a informação sobre os clientes?
2. Que ferramentas são usadas para dar suporte a estas tarefas?
3. Esta informação é partilhada com outros membros do departamento ou do mesmo mercado?
4. Quais as maiores dificuldades que encontras na tua metodologia de trabalho?
5. Como normalmente é feito o acompanhamento de renovações de contrato ou tentativa de fidelização?
6. Como é feita a consulta do histórico do cliente? Valor do mesmo, interações que já teve com o E-goi, produtos e planos que já contratou, outros.
7. Estabelecem alguma diferenciação entre clientes com base no valor do mesmo para a E-goi? Se sim, como é feita a análise do cliente e que mecanismo é usado para lembrar de interagir com ele?
8. Já trabalhaste com outro CRM fora da E-goi? Se sim, com qual?
9. Quais os pontos positivos desse CRM?
10. Achas que é importante ter um CRM a apoiar o departamento de vendas? Em que medida?
11. Consideras que a utilização de um CRM ajuda no cumprimento dos objetivos comerciais?
12. Encontras-te a usar o Bitrix? Se sim, em que medida achas que ajuda o teu trabalho.
13. Quais são os maiores constrangimentos que encontras no Bitrix?
14. Que funcionalidades gostarias que o CRM tivesse?
15. Que workflows ou automatismos consideravas ideais no CRM?

Nota: O resultado obtidos às questões 13, 14 e 15 encontram-se no relatório, no quinto capítulo, na tabela 2 e na figura 4.

ANEXO L: Resultado das entrevistas aos colaboradores do departamento de Vendas da E-goi

Data/Local/Duração	Respostas	Intervenientes
Local: E-goi Data: 10 de Janeiro Duração: 30 minutos	1 e 2. O processo de prospecção e acompanhamento é registado em Excel. 3. O documento de prospecção é partilhado com o Country Manager. 4. Não existir histórico da interação com o Cliente e não haver um fluxo encadeado de ações para desenvolver com o mesmo. Não há apoio à tomada de decisão. 5. Uma vez que temos poucos clientes com contrato, é relativamente fácil. É criado um evento no Bitrix perto da data de renovação para falar com o Cliente. 6. Algum histórico é registado no bitrix, contudo não existe nenhum processo standard para o fazermos. 7. Não são realizadas análises ao valor do cliente por falta de informação. É a base da nossa perceção. 8. Sim, com o Salesforce (Natália). 9. É intuitivo e interage com o utilizador na ótica de forçar o followup com o cliente. 10. É fundamental, principalmente quando se tem um número considerável de clientes em carteira. Não só ajuda o gestor a tomar decisões estratégicas sustentadas na informação que consta no CRM, mas também ajuda a gestão de topo a delinear um plano de ação. 11. Sem dúvida, e ajuda-nos a saber o nosso grau de eficácia no cumprimento dos objetivos. 12. Usamos o bitrix mas não tem as funcionalidades que desejávamos.	Natália Martinez –Sales Manager ES & Latam Tiago Oliveira – Account Manager ES & Latam Gonzalo Moldes – Sales Director ES & Latam Rocio – Account Manager Junior
Local: E-goi Data: 11 de Janeiro Duração: 30 minutos	1 e 2. Uso principalmente o Google sheets. 3. O documento não é partilhado. 4. Não consigo concentrar todas as interações com o cliente num só sitio, é por essa razão que uso o liveagent para falar com o cliente sob a forma de tickets. 5. No mercado brasileiro é quase inexistente clientes com contrato. 6. O histórico consulto nos tickets trocados com o cliente porque é o único sitio onde consigo concentrar informação. 7. Não são realizadas análises ao valor do cliente de momento. 8. Não.	Alessandro Zan – Sales e Account Manager BR Karolina Kimura – Account Manager Junior

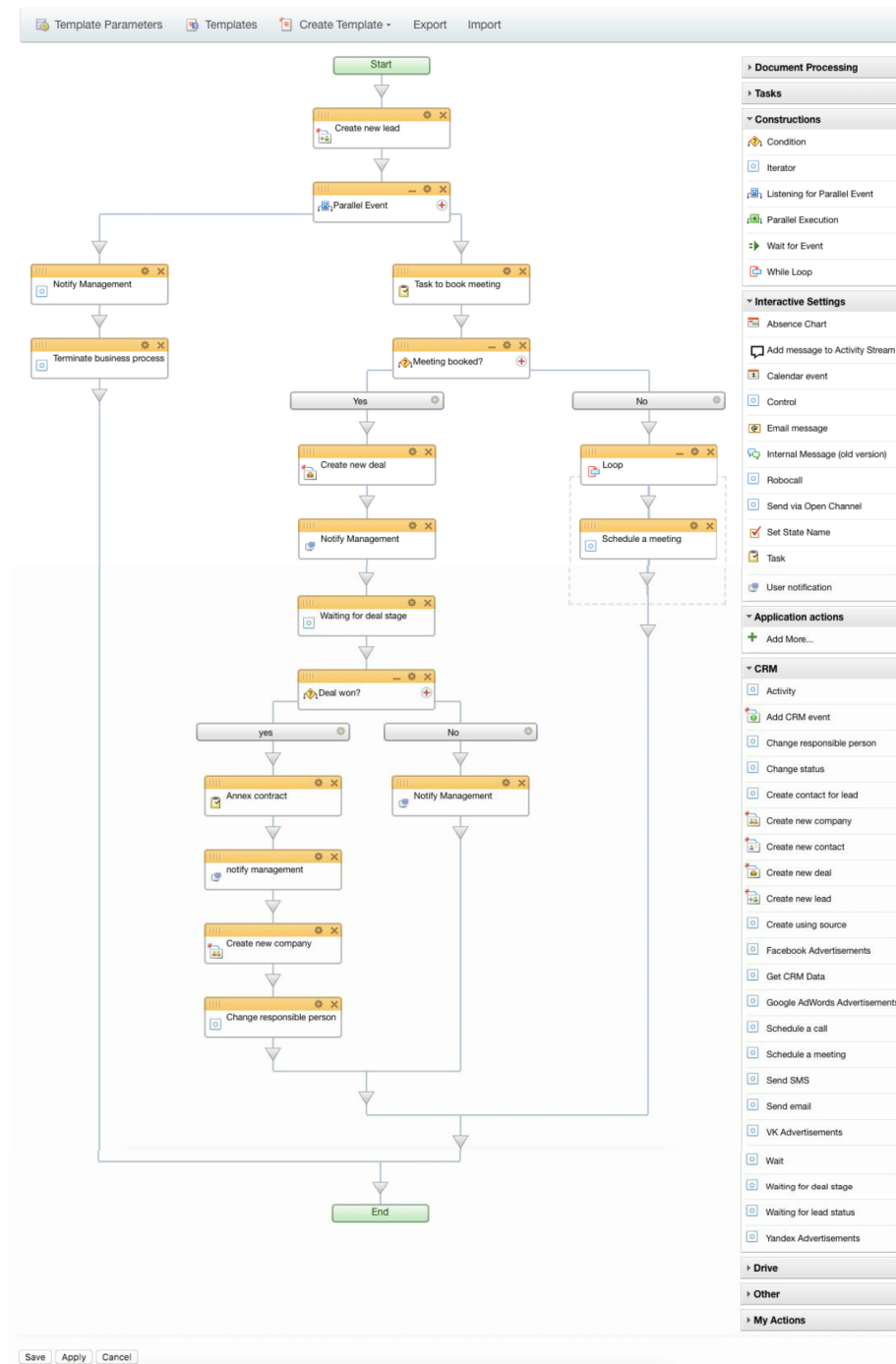
	10. É muito importante para conseguir ter todos os pontos de contato com o cliente numa só plataforma. 11.Sim. 12. Apenas estou a usar o Bitrix para registar Leads para conhecimento da Gestão.	
Local: E-goí Data: 12 de Janeiro Duração: 30 minutos	1 e 2. É feita a prospeção de Leads em várias plataformas como o LinkedIn, e depois registamos num excel. 3. O documento não é partilhado. 4. Não conseguir fazer follow-up às leads e apresentação de proposta como gostaríamos, e a passagem de Lead a cliente não é a melhor porque o Account Manager fica fora do processo. Também, era importante ter a intervenção da Gestão durante todo o processo para nos acompanhar nas estratégias comerciais. 5. Os Sales não fazem renovações de contrato, mas numa ótica de acompanhamento até assinatura do mesmo, é fácil cair no esquecimento fazer o follow-up com o cliente porque não há automatismos para nos lembrarem. 6. Basicamente encontra-se em emails trocados. 7. As nossas análises são feitas a priori pelo einforma por exemplo. 8. Não. 10. Fundamental para um processo de venda lógico e para registo dos nossos resultados comerciais. 11.Sim. 12. Apenas estou a usar o Bitrix para registar Leads.	Pedro Guedes – Sales Manager Junior Hugo Fernandes – Sales Manager Senior
Local: E-goí Data: 15 de Janeiro Duração: 30 minutos	1 e 2. De 3 em 3 meses tento concentrar toda a informação analítica do cliente num excel, de forma muito manual, e mensalmente tento aceder às contas dos clientes para ver que serviços estão a utilizar e a testar. 3. O documento é partilhado com o Country Manager. 4. Tendo quase 100 clientes em carteira, é muito difícil gerir a informação dos clientes. Muitos deles caem no esquecimento, e quando nos apercebemos, não renovam os contratos. Também, não ter informação das datas de renovação dos contratos, é uma das maiores falhas operacionais que temos e que nos impedem de cumprir objetivos comerciais. 5. Consulto no ficheiro excel de acompanhamento do cliente, contudo, está quase sempre com informação desatualizada. 7. Através de consulta no admin e nas contas dos clientes. É um processo muito demorado, e por essa razão não é feito as vezes que deveria ser realizado. 8. Não. 10. Fundamental para conseguir gerir as relações com os clientes e cumprir objetivos comerciais.	Claudia Costa – Account Manager Senior

	11.Sim. 12. Apenas estou a usar o Bitrix para registar deals e reuniões com clientes.	
--	--	--

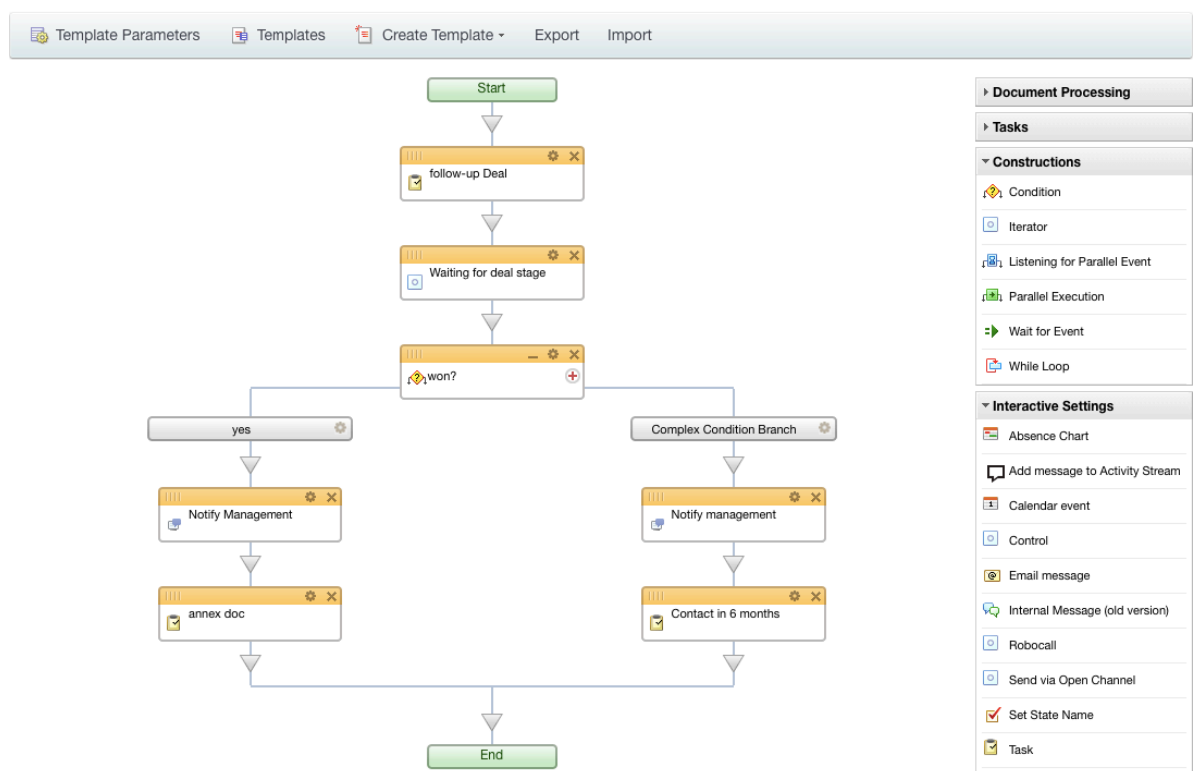
ANEXO M: Cronograma de atividades a cumprir na metodologia de implementação, identificado por semanas

	Janeiro				Fevereiro				Março				Abril				Maio				Junho				Julho				Agosto				Setembro			
Tarefa	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identificação do problema																																				
Fase de Investigação																																				
Reuniões departamentais																																				
Fase de Diagnóstico																																				
Avaliação de informação recolhida																																				
Estruturar Soluções																																				
Fase de Implementação																																				
Elaboração do plano de implementação																																				
Análise dos requisitos levantados																																				
Avaliação da importância dos requisitos																																				
Reunir requisitos de integração para equipas técnicas																																				
Desenho de workflows no CRM																																				
Ligar Integração entre Mysql e Bitrix																																				
Ativar workflows																																				
Fase de Formação																																				
Documentar processos novos no bitrix																																				
Reunir com as equipas para partilha de processos																																				
Formação do CRM																																				
Fase de Avaliação																																				
Analisar KPI's identificados																																				

ANEXO N: *Workflow* de Abertura e fecho de *Lead* no Bitrix



ANEXO O: *Workflow* de Abertura e fecho de *Deal* no Bitrix



ANEXO P: *Workflow* para notificação de alteração de Plano de envios

