



Práticas de CRM adotadas por forças de vendas e induzidas por indicadores de performance

Bruno Miguel Peixoto Lopes

Orientação: Vasco José de Castro Viana

MESTRADO EM GESTÃO COMERCIAL

Setembro, 2012

NOTA BIOGRÁFICA

O candidato é bacharel em Marketing pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (2005) e licenciado em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, em 2008.

Trabalhador estudante ao longo da sua licenciatura, no final do curso de Gestão desempenhava funções no Controlo de Gestão da empresa Fnac. Em Março de 2009 o candidato ingressou na Unicer S.A., mais concretamente no departamento de Controlo de Gestão e Planeamento, integrando a equipa que desenvolve o seu trabalho ligado à área de Vendas e Marketing, ocupação que até aos dias de hoje desempenha na empresa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Vasco Viana pela receptividade e o empenho com que encarou a minha proposta de dissertação, pela objectividade e sinceridade com que me conduziu e orientou na forma de desenvolver as minhas ideias.

Quero deixar um agradecimento muito especial para a minha família, obrigado por sempre me terem apoiado neste longo percurso, sempre me incentivarem a chegar até ao final do caminho e sempre me ajudarem quando precisei.

Por último, quero agradecer a paciência (em especial pelas ausências devidas a tarefas do curso), motivação dada e apoio que a Elsa me deu ao longo destes 3 anos.

Muito obrigado a todos!

RESUMO

Procurou-se com a investigação entender a frequência do uso de Indicadores Chave de Desempenho relacionados com a gestão das relações com os clientes (CRM - *Customer Relationship Management*) que empresas, a actuar no mercado português, incluem nos seus mapas de avaliação da sua força de vendas. O **objectivo** da investigação desenvolvida é procurar compreender se há a implementação de Indicadores Chave de Desempenho (KPI's), indicadores / indutores do uso e dos benefícios do CRM, nos sistemas de avaliação dos entrevistados.

Sendo o CRM uma forma de aproximação das empresas aos clientes, será importante estudar o uso de instrumentos que permitam uma melhor gestão do relacionamento com os clientes. A gestão de relacionamento com o cliente pode significar o início de um diálogo com um cliente, que pode mais tarde ser convertido em lucro da empresa e pode significar a sobrevivência da empresa na competição do mercado.

Os KPIs (Indicadores Chave de Desempenho), tiveram sua aplicação ampliada nas mais diversas questões referentes aos negócios nas empresas. Os objectivos podem ser desenvolvidos com a finalidade de medir qualquer etapa de um processo ou resultado. Grandes empresas desenvolvem verdadeiros *cockpits*, através dos quais acompanham metodicamente os seus resultados. Cabe aos altos executivos e suas equipas, definirem quais serão os Indicadores Chave de Desempenho, que apontarão aos resultados, bem como apoiarão os diagnósticos. Desta forma, se estes estiverem alinhados com a vontade das organizações estarem mais próximas do consumidor, os sistemas de avaliação de desempenho poderão fazer mais sentido, quando constituídos com Indicadores Chave de Desempenho (KPI's) relacionados com o CRM que as empresas desenvolvem.

O âmbito da investigação incide principalmente sobre a existência ou não de modelos/métodos de acompanhamento, implementação e medição de comportamentos de aproximação relacional dos comerciais aos seus clientes. Sendo o CRM uma metodologia de aproximação / compreensão dos clientes por parte das empresas, a investigação incidirá sobre indicadores relacionados com esta metodologia.

ABSTRACT

The research tried to understand the frequency of the use of Key Performance Indicators related to Customer Relationship Management that companies operating in the Portuguese market are seeking to develop. Basically, the aim of the research is trying to understand whether there is the implementation of Key Performance Indicators (KPIs) in performance evaluation systems to include in the agenda/listing, indicators/inducers of use and the benefits of CRM.

As CRM is a way to bring companies to the customers, it is important to study the use of tools to better manage customer relationships. The management of customer relationship can mean the beginning of a dialogue with a customer, which can later be converted into company profits and ultimately can mean the company's survival in the competition.

The KPI's, had extended its application in various issues related to business in enterprises. KPI's can be developed with the purpose of measuring any step of a process or result. Great companies develop real cockpits, through which methodically follow their results. It is up to senior executives and their teams to define the Key Performance Indicators, which will show the results as well as support the diagnoses. Thus, if they are aligned with the will of the organizations to be closer to the consumer, systems performance evaluation may make more sense when made with Key Performance Indicators (KPIs) related to CRM companies development.

The scope of the research focuses on the existence of models / methods of monitoring, implementation and measurement of behaviors of commercial relational approach to their customers. As the CRM methodology approach / understanding of customers by companies, the research will focus on indicators related to this methodology.

Índice

1. O CRM, porquê do seu uso	1
2. Problemática da Investigação	3
3. Relevância do Estudo	4
4. Revisão Bibliográfica	6
5. Processo de investigação	20
5.1 Metodologia	21
5.2 Amostra.....	22
5.3 Técnicas de recolha de dados.....	35
5.4 Questionário	36
6. Questões de Investigação	37
7. Análise de dados	40
8. Conclusões Finais	57
9. Bibliografia.....	60
10. Web grafia.....	63
Anexos	65

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Tipo de Clientes com quem trabalham os entrevistados	41
Gráfico 2 – Percentagem de entrevistados alvos dum sistema de avaliação	42
Gráfico 3 – Percentagem de comerciais com objectivos SMART	46
Gráfico 4 – Perfil dos Objectivos dos entrevistados.....	46
Gráfico 5 – Objectivos dos entrevistados	47
Gráfico 6 – Percentagem de entrevistados em empresas com cuidados especiais para com os clientes.....	49
Gráfico 7 – Percentagem de entrevistados com uma base de dados na empresa.....	50

Índice de tabelas

Tabela 1 – Outro tipo de objectivos dos entrevistados.....	47
--	----

1. O CRM, porquê do seu uso

No momento em que nos encontramos, a *performance* comercial das empresas não passa por dias de sucesso e as organizações devem encarar estes cenários como oportunidades de evolução organizacional e estratégica, desta forma a implementação de estratégias que valorizem e retenham o cliente podem ser a chave para o sucesso.

O CRM pode desempenhar um papel crucial na nova tomada de consciência das organizações, quem melhor souber cuidar e satisfazer as expectativas dos clientes, e criar valor para o cliente, poderá diferenciar-se da concorrência, desta forma atrair e reter clientes, podendo alcançar um incremento consequente nas vendas.

Os processos de gestão que assentam em CRM estão, sem dúvida, na linha da frente em termos estratégicos não apenas em termos de marketing, mas também, a médio prazo, ao nível económico-financeiro. Com efeito, empresas que conhecem profundamente os seus clientes conseguem compreender o que eles precisam, qual o perfil do consumidor e assim criar respostas personalizadas, antecipando as suas vontades e respondendo de forma precisa aos seus desejos actuais.

O CRM será melhor quanto maior a captura de dados acerca do cliente, sendo a consolidação dos dados feita através de um *data warehouse* central (uma base de dados), sendo a estratégia global de CRM “mais inteligente” e de rápida actuação.

O CRM é um processo de negócios focado nos clientes, desenvolve estratégias baseadas em acontecimentos reais, modificando os aspectos tradicionais que são focados para a gestão nas relações com os clientes.

Requer de uma estratégia de negócios, uma visão centralizada, focalizada e corporativa, portanto será imprescindível que o processo comece desde o nível directivo. Muitos são os benefícios desta estratégia, tais como:

- Incremento das receitas por vendas – o maior conhecimento do cliente permite por exemplo a implementação de *cross-selling* (vendas cruzadas – venda onde são oferecidos diversos produtos diferentes a partir de uma mesma venda inicial);

- Desenvolvimento de novos produtos – descoberta de novas necessidades dos nossos clientes permite alargar o leque de opções ao seu dispor;
- Preservação duma boa carteira de clientes – quanto melhor se cuida dos clientes mais vontade eles têm de continuar a comprar na mesma empresa;
- Maior grau de satisfação com os clientes – quem conhece os seus clientes melhor adequa a sua oferta, de forma à total satisfação;
- Diminuição dos custos de gestão e comercialização – as vendas são mais efetivas, incisivas, sendo no final vendas mais eficientes.

Como principal objectivo o CRM apresenta a personalização de clientes, pois, com a grande variedade de empresas a oferecer o mesmo tipo de produtos ou serviços, o diferencial competitivo encontra-se na forma de como uma empresa atende, e gere a relação com o seu cliente.

Entender as necessidades e desejos individuais é muito importante. O CRM é uma ferramenta de marketing, desta forma, está ligado directamente ao processo de elaboração de estratégias da empresa, ou pelo menos poderia ser desenvolvido duma forma integrada no processo/caminho estratégico da empresa onde esta inserido. Existem estratégias que objectivam tornar a relação entre cliente e empresa, algo fácil, conveniente e satisfatório para as duas partes envolvidas, desta forma o *Customer Relationship Management* é uma das formas de aproximar o polo cliente e empresa, de forma proveitosa para os dois.

2. Problemática da Investigação

O que se pretende, é compreender se há o uso de indicadores indutores do uso de CRM, que poderão potenciar os resultados/vendas das empresas. No estudo propõe-se compreender se os sistemas de avaliação de desempenho da área Comercial das empresas alvo da investigação são compostos por KPI's (Indicadores Chave de Desempenho) que induzam relacionamentos de longo prazo com os clientes, tão difíceis de reter.

Há questões associadas ao estudo que serão aprofundadas como:

- A relevância de sistemas de avaliação de desempenho pensados para induzirem comportamentos;
- A existência de sistemas de avaliação de desempenho nas empresas alvo do estudo que estão a actuar em Portugal, através da entrevista de comerciais que desenvolvem a atividade comercial no mercado português;
- A existência de KPI's indutores de CRM nos sistemas de avaliação de desempenho;
- Compreender da existência duma estratégia de CRM nas empresas portuguesas;
- Compreender se o CRM desenvolvido pelas empresas portuguesas potencia as suas vendas;
- O papel dos sistemas de *data warehousing* (usados através de sistemas de CRM) para os comerciais entrevistados.

3. Relevância do Estudo

Tendo em conta que desenvolvo a minha atividade profissional em Controlo de Gestão, ligado à área Comercial, monitorizo os indicadores chave de desempenho da gestão de topo da empresa onde estou inserido, é de facto, na minha opinião importante compreender se as empresas usam KPI's relacionados com o CRM que desenvolvem e se existem indicadores de desempenho de CRM na avaliação da atividade profissional de comerciais.

A Monitorização do Sistema de Avaliação de Desempenho de Directores e *Managers* (ligados à área Comercial da UNICER) é uma das tarefas que desenvolvo, consequentemente este tema é assim bastante pertinente para mim. O exercício da função de *Controller* exige que compreenda potenciais focos de oportunidades de melhoria para a organização. Penso que, com o estudo a que me proponho, poderei aprofundar o meu conhecimento na área da indução e análise de desempenho das “peças do puzzle” das organizações. Gostaria de aprofundar o conhecimento sobre qual o estado das empresas portuguesas, alvo da investigação, no que toca ao CRM e à morfologia/perfil dos sistemas de avaliação de desempenho e consequente inclusão de indicadores de CRM. Através dos comerciais que irei entrevistar, no âmbito do estudo, tentarei encontrar algumas peças do puzzle.

Como a investigação que me proponho fazer, tentarei mostrar a “fotografia” da realidade portuguesa e compreender qual a opinião dos entrevistados sobre sistemas de avaliação e bases de dados. Numa fase em que a competitividade é a chave para o sucesso de Portugal e se fala que devemos trabalhar e trabalhar ainda mais, é importante o uso de mecanismos (KPI's), que na sua função de indutores de comportamentos, poderão levar ao sucesso e poderão gerar proatividade para as pessoas (crescimento profissional e bónus periódicos), que são as peças chave das empresas.

Penso que o estudo poderá ajudar a compreender se a existência de sistemas de avaliação de desempenho constituídos por KPI's de CRM, nos mapas de avaliação da força de vendas, poderão ser são uma mais-valia para empresas portuguesas.

Nos dias de hoje o CRM é uma ferramenta que pode ser usada pelas empresas de forma a potenciar vendas e que permite a diferenciação perante o cliente, por isso a indução do seu uso poderá ser chave de sucesso no relacionamento entre empresa e clientes.

4. Revisão Bibliográfica

Muitas empresas estão a encontrar dificuldades para gerir a relação com os seus clientes de forma eficaz, com a complexidade e aumento de canais de comunicação, enquanto as expectativas de consumo relativos à prestação de serviços, diferenciação do produto e relevância estão a aumentar (Marsella, Stone e Banks, 2005). É um facto inegável que os clientes são ativos cruciais que as empresas devem aprender a gerir para a obtenção de valor para empresa (Reimann, Schilke e Thomas, 2009). Altos níveis de satisfação, confiança e comprometimento são características de alta qualidade e relação de longo prazo com clientes (Grönroos 2000 e Smith 1998).

O pensamento das organizações está focado nos clientes, um estudo do “*the economist*” em 2002, explica que 65% de 681 executivos sénior tem como focos os seus clientes, enquanto 18% tem os *shareholders* como o principal centro das suas atenções (Gupta e Zeithaml, 2006). Brewton e Schiemann (2003) salientaram a importância da articulação entre a estratégia de uma empresa de negócios corporativos e sua estratégia de CRM, o estudo recomenda que uma empresa deve primeiro definir uma estratégia de CRM adequada à sua estratégia de negócios em toda a empresa, em seguida, selecionar medidas de CRM para avaliar a sua estratégia de CRM, e finalmente distribui-las em cascata na sua organização. O processo de estratégia de negócios pode começar com uma revisão ou articulação da visão de uma empresa, especialmente no que se refere ao CRM. Quando diferentes áreas estão envolvidas no desenvolvimento de estratégia, atenção especial deve ser colocada no alinhamento e integração da estratégia de negócios (Payne e Frow, 2005).

O CRM permite às empresas recolher dados dos clientes e rapidamente, identificar os clientes mais valiosos ao longo do tempo, e aumentar a fidelidade do cliente, fornecendo produtos personalizados e serviços (Rigby, 2002). Compreende-se que o CRM poderá alinhar processos de negócio com as estratégias de clientes, para fidelizar os clientes e aumentar os lucros ao longo do tempo (Rigby, Reichheld, e Schefter,

2002). É uma estratégia abrangente e processo de aquisição, retenção e da parceria com clientes seletivos para criar valor superior para a empresa e o cliente, esta é uma definição estratégica oferecida por Parvatiyar e Sheth (2001). No entanto, Parvatiyar e Sheth explicam que o CRM envolve a integração de marketing, vendas, atendimento ao cliente, e as funções da cadeia de distribuição da organização para alcançar maior eficiência e eficácia na entrega de valor. De facto o CRM é geralmente definido como a gestão de relacionamento mutuamente benéfico a partir da perspectiva do vendedor (LaPlaca, 2004).

Mason, OH: Thomson (2006) define CRM estratégico como o processo que identifica os clientes, cria o conhecimento do cliente, constrói relacionamentos com clientes e forma as percepções dos clientes da empresa e seus produtos / soluções.

Reinartz, Krafft e Hoyer (2004) definem CRM como um processo sistemático para gerir o início da relação com clientes, manutenção e término em todos os pontos de contato com clientes, a fim de maximizar o valor da carteira de relacionamento. O CRM deverá ser interpretado como um conceito dinâmico onde a compreensão e gestão do processo de criação de valor futuro, é crucial para a obtenção de superior performance de mercado a longo prazo (Ernst, Hoyer, Krafft e Krieger, 2010).

Customer Relationship Management (CRM) é uma filosofia de negócios orientada para o cliente que envolve a análise, planeamento e controle de relacionamento com o cliente por meio de modernas tecnologias de comunicação (Grabner-Kraeuter, Moedritscher, Waiguny e Mussnig, 2007).

O CRM reúne o potencial das estratégias de marketing relacional e de tecnologias de informação (exemplo são as bases de dados), para criar relações rentáveis de longo prazo com clientes e outras partes interessadas. O CRM é visto como um "novo conceito de negócio", principalmente porque anda de mãos dadas com a implementação de novas tecnologias que permitem às empresas realizar modelos centrados no cliente de negócios (Grabner-Kraeuter, Moedritscher, Waiguny e Mussnig, 2007).

O CRM oferece melhores oportunidades para usar os dados e informações para os clientes e entender a criar valor com eles. Isto exige uma integração interfuncional de processos, pessoas, operações e recursos de marketing que é ativado através de informação, tecnologia e aplicações (Payne e Frow, 2005).

Por sistematicamente acumular e processar informações em todo o ciclo de relacionamento, CRM permite às empresas moldar as respostas adequadas para o comportamento do cliente e as necessidades e efetivamente diferenciar as suas ofertas. Em resumo, o CRM permite à empresa obter informações detalhadas sobre seus clientes e, em seguida, usar esse conhecimento para adaptar as suas ofertas para atender às necessidades de seus clientes de uma maneira melhor do que a sua concorrência. Portanto, o CRM está ligado à estratégia de negócios de diferenciação, que permite às empresas alcançar resultados superiores (Reimann, Schilke e Thomas, 2009). Os clientes vão sentir que o seu comportamento e as preferências são reconhecidas e compreendidas, não sendo desta forma ignoradas. Eles vão sentir que a empresa está interessada nas suas necessidades, que está trabalhar para encontrá-las ao invés de ignorá-las, que procura a sua permissão para falar com eles sobre coisas diferentes, e que quando eles dão a permissão, a empresa utiliza-a da forma apropriada (Marsella, Stone e Banks, 2005).

O CRM coloca o cliente no centro de múltiplas atividades organizacionais, o CRM poderá ser usado na alavancagem de informação de clientes, para melhor alinhar os novos produtos com os requerimentos do mercado, conseguindo dessa forma reduzir o falhanço comercial de novos produtos e auxiliar a melhoria de performance da empresa. O CRM permite uma abordagem completa e informada dos clientes e consequentemente do mercado, desta forma o CRM deverá ter um impacto muito mais forte no desenvolvimento de produtos do que aspetos singulares de orientação de clientes (Ernst, Hoyer, Krafft e Krieger, 2010).

No estudo, desenvolvido por Keith A. Richards, Eli Jones em 2006, foram definidos **sete principais benefícios** para servir como drivers de valor na implementação do **modelo de CRM**:

- 1) Melhoria a capacidade de atingir clientes rentáveis → Utilizando as informações comumente disponíveis em tecnologia CRM, Thomas, Reinartz, and Kumar (2004) demonstraram que os clientes rentáveis podem ter um leque de variedade de custos de aquisição e taxas de retenção. Como os gestores são capazes de usar esses tipos de modelos sofisticados para filtrar as informações disponíveis na tecnologia de CRM, o cliente visando é melhor escolhido.
- 2) Possibilidade de ofertas integradas em todos os canais → CRM pode ser usado para preencher a lacuna entre os canais de distribuição, com informações de clientes, que encomendam através da internet, podem ser usadas por vendedores em contato direto com os clientes e vice-versa (Buttle, 2004). Melhorar o fluxo de informações do cliente, através de canais, proporciona uma experiência de contato mais consistente do cliente a um negócio multicanal e melhora o desempenho durante estes pontos de contato críticos dos clientes.
- 3) Eficiência da força de vendas e melhoria da eficácia → Os resultados deste estudo indicam que à medida que os *marketers* aprendem a melhor forma de comunicar tecnologia CRM para a equipe de vendas, esta terá um impacto positivo sobre a capacidade do vendedor para estabelecer rentáveis, relações de longo prazo (Ahearne, 2005; Jones, 2002), com os vendedores a melhorar a sua utilização da tecnologia para apoiar a iniciação e manutenção de relação com o cliente.

Como os vendedores têm uma melhor informação sobre as suas contas, eles serão capazes de oferecer um reconhecimento especial aos seus melhores clientes. Através do uso das bases de dados, no desenvolvimento da sua acção, os comerciais

conhecem os seus clientes e desta forma podem conseguir antever tendências e possíveis necessidades, estimulando assim a venda.

- 4) Envio de mensagens de marketing individualizadas → O CRM, desenvolvido para compreender o comportamento do cliente individual, deve apoiar plenamente os esforços de marketing para se tornar mais centrado no cliente e individualizar as mensagens de marketing. A mensagem de marketing individualizada, criada pela tecnologia CRM, levará a uma maior notoriedade e aperfeiçoamento de atitudes da marca, levando a níveis mais altos de valor da marca.
- 5) Disponibilização de produtos e serviços personalizados → A introdução da tecnologia CRM para esses ambientes irá aumentar ainda mais a capacidade da empresa para personalizar produtos e serviços para satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos seus clientes (Chen e Ching, 2004; Sabri, 2003). A capacidade CRM para impactar positivamente em produtos e serviços personalizados reside principalmente na sua capacidade de informar as empresas de desejos específicos do cliente.
- 6) Aumento de eficiência, melhor serviço ao cliente e eficácia → Iniciativas de CRM projetado para fornecer apoio ao pessoal de serviço ao cliente, deve melhorar o conhecimento disponível de forma a reduzir o tempo necessário para resolver disputas (Chen e Popovich, 2003; Park e Kim, 2003; Sabri, 2003). O esforço de recuperação de serviço e os esforços de retenção mais gerais será melhorado através deste conhecimento melhorado e irá resultar em maiores percepções de qualidade de serviço por parte do cliente, resultando num aumento do valor da empresa para o cliente.
- 7) Melhoria de preços → A tecnologia de CRM auxilia na alocação de custos para os clientes individuais e reduz a necessidade de custos médios em todos os grandes grupos de clientes (Buttle, 2004; Rust, 2001). Além disso, CRM

apoia a decisão de fazer um melhor preço, aumentando a capacidade de um *marketer* para entender as necessidades dos clientes e a ajustar os preços em conformidade. O CRM permite às empresas obter uma melhor compreensão das necessidades dos clientes implícitas, explícitas e desejos. Com uma melhor informação, os preços podem ser definidos para cobrir os custos, agregar valor e ampliar os lucros.

Um benefício potencial, da aplicação do CRM, não foi incluído no estudo que é a motivação do funcionário (Rigby, 2002). Este benefício foi mencionado em apenas um estudo e, portanto, não consegue atingir uma massa crítica para inclusão numa lista base de benefícios. O objetivo do artigo ao criar esta lista era capturar os principais benefícios das iniciativas de CRM que representam benefícios de CRM de uma forma bastante abrangente capturando tanto a geração de receita (por exemplo, um melhor desempenho de vendas) e redução de custos (por exemplo, integrado em todos os canais) tentada muitas vezes associada a investimentos em relacionamento com o cliente.

No estudo proposto, para desenvolvimento, foram abordados dois dos benefícios de CRM:

- Eficiência da força de vendas e melhoria da eficácia (uso de bases de dados)
- Disponibilização de produtos e serviços personalizados

No questionário a que responderam 27 comerciais, foram feitas questões relacionadas com os dois benefícios de gestão da relação com o cliente, anteriormente referidos. O objectivo foi compreender a forma com a acção comercial é feita, isto é, se é apoiada em ferramentas que ajudam a conhecer melhor os seus clientes e dessa forma é mais eficiente. A forma como o comercial recebe e utiliza as opiniões dos seus clientes, foi também alvo de inquérito, pretendeu-se compreender se há disponibilização de novos serviços ou produtos apoiada na opinião dos clientes.

Diversos autores têm aprofundando as temáticas dos sistemas de avaliação de desempenho e do CRM como uma ferramenta de marketing. A necessidade crescente das organizações colocarem à disposição dos seus parceiros estratégicos aquilo que eles procuram para estes não se sentirem “tentados” a procurar noutra sítio é um grande desafio para as organizações. Um sistema de avaliação de desempenho apenas suportado por indicadores financeiros é incompleto, reportam-se sobretudo a resultados de comportamentos passados (Kaplan e Norton, 2001). Apesar da relevância dada aos seus clientes os executivos baseiam-se fortemente ainda em indicadores financeiros, sobretudo porque as métricas de clientes não estão claramente definidas (Gupta e Zeithaml, 2006).

No estudo desenvolvido foi aprofundada a temática dos sistemas de avaliação de desempenho, o objectivo foi compreender se é usado, nas empresas dos entrevistados, a suas capacidade de indução de comportamentos e que indicadores são incluídos nos mapas de avaliação, especialmente se há indicadores relacionados com o CRM nos sistemas de avaliação dos entrevistados, indicadores alvo de revisão bibliográfica nos próximos parágrafos. O tipo de efeitos / consequências do uso de sistemas de avaliação foi abordado no estudo, de forma a compreender a forma com os entrevistados encaram estes sistemas.

O CRM pode assumir um papel importante e central na definição da “postura” das organizações perante o cliente. O papel das aplicações de CRM, as informações dos clientes, interacção com o cliente, fidelização de clientes e uma estratégia centrada no cliente podem potenciar o sucesso comercial das empresas, quando desenvolvidas, pensadas e adaptadas à estratégia da empresa. Pesquisas recentes sobre as relações entre funcionários, clientes e acionistas têm enfatizado a necessidade de adotar uma abordagem mais informada e integrada para explorar as ligações entre eles. Apesar de um apelo crescente para as empresas serem mais orientadas para o cliente, há preocupação de que, em geral, as métricas utilizadas pelas empresas para medir e monitorar seu desempenho CRM não estão bem desenvolvidas ou bem comunicadas (Payne e Frow, 2005).

A necessidade de compreender a relação entre as métricas de clientes e a rentabilidade nunca foi tão crítica. Há a necessidade das empresas justificarem os esforços de marketing, que tem vindo a estar no centro da atenção das firmas (Gupta e Zeithaml, 2006). Quase 42% das empresas que implantaram sistemas de CRM, não medem o resultado de alguma forma. Segundo a Forrester Research, 57% das empresas comerciais não conseguem justificar investimentos em CRM, por não conseguirem medir a lucratividade do cliente. No entanto, compreender a importância da definição e gestão de critérios de sucesso e métricas irá aumentar a probabilidade de sucesso de projetos de CRM (Grabner-Kraeuter, Moedritscher, Waiguny e Mussnig, 2007). O CRM pode falhar se apenas alguns ou limitado número de colaboradores estão comprometidos com a estratégia. O comportamento dos funcionários, satisfação dos funcionários e a atitude são categorizados em capital humano relevante para uma estratégia de CRM (Lindgreen, 2006). O comportamento dos funcionários, indispensáveis para CRM, é o comportamento de orientação para o cliente (Brown, Mowen, Donavan, e Licata, 2002). Orientação para o cliente é definida como "tendência do funcionário ou predisposição para atender as necessidades dos clientes em um contexto no local de trabalho" (Brown, 2002). Deste ponto de vista, vários indicadores convencionais que comprovem a capacidade do empregado, tais como "número de chamadas processadas por hora" ou "tempo gasto num trabalho" não poderia ser aplicada, em si, medida para aferir o desempenho do empregado. Isto porque a "sobre eficiência" no trabalho, sem considerar a qualidade de atendimento ao cliente violaria juízos processuais consequentemente causando insatisfação do cliente (Ariely, 2007).

O envolvimento dos colaboradores é crítico para a implementação do CRM (Payne e Frow 2005). Desta forma, sistemas de recompensa são formas de incentivar os colaboradores a implementar de forma mais eficaz as atividades de CRM (Reinartz, 2004). Srinivasan and Moorman (2005) defendem que o envolvimento dos colaboradores nos processos de CRM aumenta a performance da empresa. A teoria da agência prevê que os sistemas de incentivos apropriados, alinham os comportamentos dos colaboradores com os objetivos da organização (Holmström 1979). A estreita ligação entre um sistema de avaliação de desempenho e a estratégia da empresa, eleva o papel de medidas de avaliação não financeiras (Kaplan e Norton, 2001).

Desta forma, foi aprofundado com o questionário a temática de quais objectivos e que formas de acompanhamento de *performance* comercial são feitas nas empresas onde os entrevistados desenvolvem a sua actividade profissional. Tentou-se compreender quais os objectivos existentes nos sistemas de avaliação dos entrevistados, de forma de induzir comportamentos, para um melhor serviço ao cliente.

Jain (2003), desviando-se dos tradicionais Indicadores Chave de Desempenho (KPI) quantitativos, como a venda, aquisição e as taxas de retenção, redução de custos e tempo de serviço, sugeriu vários elementos comportamentais, tais como atitude de servir, a compreensão das expectativas dos clientes, as **percepções de qualidade**. Tais fatores comportamentais são suscetíveis de preencher a lacuna existente entre a lógica de construção de relacionamento das empresas e os seus objetivos financeiros. Embora a maioria dos profissionais se concentre em medir os sinais finais, tais como o aumento das vendas, redução de custos, está-se a tornar mais importante medir o antecedente ou fatores condicionais, como a satisfação do empregado e da diversidade de fornecedores (Ghalayini e Noble, 1996; Kaplan e Norton, 1992 ; Lebas, 1995), pois estes tipos de medidas permitem que os gestores atinjam maior profundidade de compreensão. A **satisfação dos clientes** é a métrica cliente não observável mais estudada. O termo satisfação do cliente é amplamente compreendido por quem responde aos questionários e o seu significado é fácil de comunicar aos gestores. As variáveis **qualidade de serviço**, lealdade, e intenção de compra também têm sido usadas por varias empresas e têm sido examinadas extensivamente em pesquisas académicas (Gupta e Zeithaml, 2006).

Foram colocadas questões sobre os KPI's incluídos nos sistemas de avaliação de desempenho dos entrevistados. Tentou-se compreender se as empresas, onde o entrevistado desenvolve a sua função comercial, usam indicadores como satisfação dos clientes e qualidade de serviço, de forma a aferir sobre a preocupação das empresas com os seus clientes.

A literatura de marketing também investigou se maior satisfação do cliente melhora o desempenho financeiro, por meio de fidelização de clientes crescente, reduzindo as elasticidades-preço, aumentando a propaganda boca-a-boca positiva, diminuindo os custos de transação e melhorar a reputação das firmas (Anderson, (1994), Fornell (1996); Anderson (1997)).

A *Service Profit Chain* (SPC) é um resultado de pesquisa que afirma que existem fortes ligações diretas entre o crescimento do lucro, a lealdade do cliente, satisfação do cliente, o valor dos bens e serviços prestados aos clientes e capacidade dos funcionários, satisfação, lealdade e produtividade (Heskett, 1994). Em particular, as mais fortes ligações foram encontrados entre o lucro e fidelização de clientes, a lealdade do empregado e fidelização de clientes, e satisfação do empregado e a satisfação do cliente (Chenhall e Langfield-Smith, 2007). O estudo desenvolvido por Ambler's (2002) levanta uma preocupação particular, ele descobre que aspetos chave do CRM, como a satisfação do cliente e retenção de clientes, só são alvo de avaliação das administrações em 36% e 51% das empresas, respetivamente. Mesmo quando essas métricas alcançam a administração, não está claro o quanto elas são compreendidas e quanto tempo é gasto com estes indicadores. As empresas deveriam dar mais atenção a fatores como a percepção dos funcionários e satisfação dos clientes, que são difíceis de medir de forma quantitativa, estes tipo de fatores são, na verdade, o cerne duma estratégia de negócios bem-sucedida (Kim e Kim, 2008).

Os ativos intangíveis incluem a relação com os clientes, a inovação nos produtos e serviços, processos operacionais céleres, o *know how* das pessoas que trabalham nas empresas, tecnologia de transformação que suporta a força de trabalho e os activos intangíveis ligam também a empresa aos seus clientes e fornecedores. No entanto é um desafio complexo gerir aquilo que não conseguiam descrever ou medir. A influência dos ativos intangíveis na criação de lucro para a empresa é feita de uma forma indireta, com efeitos nas relações com comportamentos causa efeito. Um colaborador onde seja feito um investimento em formação irá fornecer um serviço de maior qualidade, uma maior qualidade de serviço irá incrementar a satisfação dos clientes, a maior satisfação do

cliente induz ao aumento da fidelização, fidelização que potenciará o aumento de vendas e consequentemente um aumento de margens e lucro (Kaplan e Norton, 2001).

Avaliação da eficácia da atividade de marketing é importante para a gestão global dos processos produtivos, pois inclui a ligação do cliente a outros aspetos da cadeia de valor. Por exemplo, para compreender a satisfação do cliente é necessário para entender as expectativas dos clientes e percepções, e valor do cliente. A noção do cliente, no que toca à qualidade do serviço pode ser diferente da percepção que a gestão da empresa tem dos seus serviços ou produtos e a compreensão de que as opiniões podem ser diferentes, pode levar ao desenvolvimento de medidas de processo de negócio interno dentro da organização, que são condutores de percepções e satisfação dos clientes (Lovelock, 2001).

Muitos estudos têm mostrado a ligação forte em satisfação de clientes e a lucro das empresas. Vários estudos têm demonstrado que há uma relação estreita entre o aumento de satisfação do cliente com o aumento dos lucros, à medida que um aumenta, ou outro aumenta também. Por exemplo Anderson e Mittal (2000) examinaram 125 empresas suecas e concluíram que o aumento em 1% na satisfação dos clientes influencia num aumento de 2,37% de ROI (Retorno do Investimento) (Gupta e Zeithaml, 2006). O sucesso da implementação de processos de CRM pode contribuir para uma maior fidelização (Reichheld, 1996), que por sua vez, resulta em menor volatilidade da procura. Tanto melhora a previsão e diminui a volatilidade da procura, de forma a melhorar a capacidade da empresa para planear o futuro e, consequentemente, reduzir os custos de armazenamento e melhorar a utilização dos recursos.

Em resumo, o CRM permite que uma empresa entenda melhor seus clientes, o que é fundamental para decidir quais os clientes a servir e reter, bem como para otimizar as operações e previsão da procura. Assim, o CRM indiretamente afeta o desempenho da empresa, aumentando a eficiência e reduzindo os custos, o que implica que o CRM afeta positivamente a posição de uma empresa na liderança de diminuição de custos, levando a um desempenho da empresa superior (Reimann, Schilke e Thomas, 2009).

Hoje, os sistemas de CRM avançados incorporam as mais recentes análises. As empresas que utilizam esses sistemas estão a receber os benefícios de desempenho de up-sell e cross-sell. Eles estão a manter os seus clientes felizes, e assim conseguir um aumento da retenção dos clientes (Marsella, Stone e Banks, 2005).

Diversas estratégias de CRM podem ser implementadas pelas empresas, uma das mais populares é o *Cross-selling* (a venda cruzada - ferramenta é usada para oferecer produtos ou serviços que interessam ao cliente / consumidor, para além do que ele procura). Com o objetivo de maximizar o retorno para a empresa, há a tentativa de vender produtos relacionados com os clientes, que envolve a decisão de compreender quais os produtos para colocar numa venda cruzada, a quem e em que *timing*. A pesquisa de cross-selling envolve também a escolha apropriada de instrumentos de marketing (estratégia de contacto e de preços) (Gupta e Zeithaml, 2006). A avaliação de oportunidades de *cross-selling* é função tanto da probabilidade de *cross-selling* e do nível de sucesso de vendas cruzadas para os clientes existentes e potenciais. É importante reconhecer que o cliente da empresa e as estratégias de gestão de produto afectam a probabilidade e a qualidade do *cross-selling*, (John E. Hogan, 2002), daí a importância da prática dum CRM de qualidade e bem pensado no momento da definição da estratégia.

No estudo tentou-se compreender, se no sistema de avaliação dos entrevistados, é usado o indicador de desempenho *cross-selling* (vendas cruzadas), de forma a entender se há o uso deste de indicador nas 19 empresas onde trabalham os 27 entrevistados. Este é um indicador importante para o incremento de vendas e consequente conhecimento dos clientes (através de bases de dados por exemplo), por parte de quem vende.

Uma outra estratégia que é muitas vezes implementada é o *upsselling*, onde há um crescimento da relação com o cliente mediante uma maior venda do mesmo produto ou

serviço, ou de versões mais avançadas dos mesmos, podendo o comercial, desta forma, incrementar o valor da vendas conseguindo maiores volumes de vendas.

Compreende-se a necessidade de medir e compreender a qualidade do CRM desenvolvido nas empresas. A definição de um conjunto de KPI's para medir o desempenho CRM não deve ser considerado apenas como uma ferramenta para diagnosticar e avaliar as iniciativas presentes mas também como uma directriz estratégica organizacional para implementação futura das estratégias de CRM. (Hyung-Su Kim, Young-Gul Kim, 2008).

Um exemplo de uso de armazenamento de dados como base para análises avançadas é o da companhia aérea Cathay Pacific, que tinha 38 "ilhas de informação" sobre os seus clientes de modo que era impossível identificar e orientar os seus mais rentáveis.

Em 1998, através da implementação combinada em toda a empresa de um *data warehouse*, eles foram capazes de determinar os principais indicadores de desempenho, tais como padrões de desempenho de reserva, performance de agências de viagens, satisfação do cliente e os níveis de serviço ao cliente. O novo depósito de dados fornecidos passou a suportar melhor a decisão, permitiu um serviço ao cliente mais personalizado e marketing de alvo preferível e gerou um ROI (Retorno de Investimento) de 300 por cento em dois anos (Marsella, Stone e Banks, 2005). Aqui temos um exemplo claro da importância da existência de base de dados nas empresas.

O tema das bases de dados foi abordado no questionário, tentou-se compreender da existência da ferramenta nas empresas dos entrevistados e também qual a proximidade que os entrevistados tem com estes instrumentos.

Um facto importante para o sucesso do CRM é a de que criação de valor para o cliente, sustentado por um CRM bem-sucedido. Os três elementos-chave do processo de criação de valor são:

- (1) Determinar o valor que a empresa pode oferecer ao seu cliente,
- (2) Determinar o valor que a empresa pode receber de seus clientes,

(3) Gerir com sucesso esta troca

(Payne e Frow, 2005).

Os clientes estão satisfeitos quando suas expectativas sobre o valor de um produto ou serviço, a marca da empresa, e sua relação com a empresa são cumpridos. A relação positiva entre o valor dos clientes e satisfação tem sido estudada no contexto de comercialização (Heskett, 1994; Oliver, 1980). Porque a satisfação do cliente influencia positivamente a retenção de clientes e assegura receitas futuras (Fornell, 1992), as empresas devem prosseguir com uma estratégia de CRM, devem medir a satisfação do uso de uma marca, juntamente com a satisfação relativa, comparando com as marcas concorrentes.

A lealdade do cliente tem sido definida como uma inclinação para realizar um conjunto diversificado de comportamentos que sinalizam uma motivação para melhorar um relacionamento contínuo com o prestador de serviços (Agustin & Singh, 2005). Como maior lealdade dos clientes já existentes significa que mais clientes vão recomprar no futuro, a lealdade do cliente tem um efeito significativo sobre o lucro e crescimento organizacional (Heskett, 1994).

O alinhamento entre estratégia organizacional e um CRM de qualidade poderão ser um caminho para o incremento do sucesso comercial e financeiro das empresas. Se for possível medir a efectividade das acções de CRM e induzir essas acções, tanto melhor para a criação de valor para o cliente. O que é de importância central na implementação CRM é fazer evidenciar que o principal benefício para a empresa é ganhar uma vantagem competitiva sustentável e valiosa que é baseada numa ampla utilização de potenciais clientes (Grabner-Kraeuter, Moedritscher, Waiguny e Mussnig, 2007).

5. Processo de investigação

O processo de investigação foi algo moroso, a temática em causa é de matéria sensível e de foro interno das empresas, pelo que foi complexo desenvolver uma forma de recolha de informação onde fosse possível colher informação válida para o estudo, sem entrar em conflito com as necessidades de sigilo profissional.

Em seguida será exposta a metodologia aplicada no desenvolvimento do estudo, qual o método utilizado, assim como as motivações e limitações que induziram a sua escolha. Posteriormente, será caracterizada a amostra usada no estudo, esclarecendo qual o perfil de funções dos comerciais entrevistados, assim como uma breve caracterização das empresas onde os comerciais referidos comerciais exercem a sua actividade. Em seguida será explicada qual foi a técnica de recolha de dados, evidenciando a forma como foi recolhida a informação dos entrevistados. O último ponto do processo de investigação será uma elucidação do objectivo das questões colocadas, assim como uma exposição sobre como foi estruturado o questionário, explicando, as diversas áreas abordadas.

5.1 Metodologia

Para o desenvolvimento o estudo, foi usado um método de recolha de dados que mais facilmente permitia recolher informação verdadeira, tentando abarcar o maior número de empresas portuguesas e realidades comerciais. Foi usada a metodologia qualitativa em detrimento da metodologia quantitativa, tendo em conta a dificuldade que foi encontrada em recolher dados de empresas de forma a obter uma amostra significativa para obter conclusões. A especificidade da matéria em análise, que lida com estruturas de sistemas de avaliação de desempenho é tema confidencial das empresas, decidi usar apenas a qualitativa (análise das respostas recolhidas sobre um questionário).

A investigação qualitativa, ao inverso da investigação quantitativa trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões. A pesquisa qualitativa é um meio para explorar e compreender os indivíduos ou grupos que se associam um problema social ou humano. Na metodologia qualitativa há a inclusão de questões abertas, observação de informação, análise de texto e imagens, interpretação de temas e padrões. (*John Creswell, 2009*).

Um aspecto relevante que levou à utilização da metodologia qualitativa é o facto de poder ter sido uma forma de conseguir recolher dados mais fidedignos, sobretudo porque foram envolvidos no estudo comerciais que conheço e que possivelmente seriam alvo dum sistema de avaliação de desempenho. De referir que se tentasse recolher dados, em massa de empresas para uma análise quantitativa poderia estar a recolher dados incorrectos ou até nem conseguir recolher dados suficientes (uma amostra significativa), sobretudo devido à sensibilidade do tema.

A metodologia qualitativa foi metodologia escolhida por considerar que a mesma seria a forma mais expedita, incisiva e com maiores índices de fiabilidade, na recolha de informação para o estudo em questão.

5.2 Amostra

Para a definição e construção da amostra, o que se pretendeu, foi recolher informação de pequenas empresas, grandes empresas e multinacionais a operar em Portugal e desta forma traçar um perfil do uso de sistemas de avaliação de desempenho, o tipo de objectivos incluídos nos mapas de objectivos da força de vendas e se há a inclusão de *KPI's* relacionados com o *Customer Relationship Managent* desenvolvido pelas empresas a operar no mercado português. A amostra é constituída por 27 comerciais, de 19 empresas distintas.

O perfil da base de dados é constituído pelas seguintes empresas, com os colaboradores:

1. AREAL EDITORES

(WWW.GRUPOPORTOEDITORIA.PT)

Pertence ao Grupo Porto Editora que é o maior grupo editorial português. Constituído pelas empresas Porto Editora, Areal Editores, Raiz Editora, Plural Editores Angola, Plural Editores Moçambique e Bloco Gráfico, este grupo tem uma atividade editorial abrangente e diversificada, atuando nas áreas da edição escolar e de referência, literatura-ficção, não ficção (Ideias de Ler e Albatroz) e infanto-juvenil, e também nas áreas do multimédia e videojogos (PlayGames).

Líder em praticamente todos os setores, ao Grupo Porto Editora são associados valores de rigor, qualidade, dinamismo e inovação, sendo também reconhecido pela excelência de gestão e de profissionais da edição.

O entrevistado foi um gestor de backoffice de 33 anos, que está na empresa há 4 anos. O gestor de *backoffice* contacta com clientes particulares (*Bussiness to Consumer*) e com clientes empresas (*Bussiness to Bussiness*).

2. AUCHAN

(WWW.AUCHAN.PT/)

O Grupo Auchan é, em Portugal, herdeiro da experiência do Grupo Pão de Açúcar - o primeiro Grupo na área da distribuição moderna no nosso País e que marcou o mercado Português com algumas das mais importantes inovações do sector.

Actualmente, o Grupo Auchan assume a gestão da cadeia de hipermercados Jumbo e supermercados Pão de Açúcar em Portugal, constituída por um parque de 33 lojas (23 da insígnia Jumbo e 10 da insígnia Pão de Açúcar) com uma área total de 197.630 m², 30 Lojas BOX, 23 Gasolineiras Jumbo, 23 espaços Saúde e Bem Estar, 1 Quiosque Parafarmácia, 7 Ópticas Jumbo e uma Loja Jumbo Natureza. Emprega cerca de 9.000 colaboradores.

A entrevistada é uma responsável de secção, com 37 anos e está na empresa há 13 anos. A responsável de secção tem contacto com clientes particulares (*Bussiness to Consumer*).

3. MILLENNIUMBCP

(WWW.BCP.PT/)

Fundado, em Junho de 1985, o Millennium BCP é um Banco com centro de decisão em Portugal e o maior Banco privado português, com uma posição importante no mercado financeiro português: é o segundo maior em termos de quota de mercado, quer em crédito a clientes, quer em recursos totais de clientes e tem a maior rede de distribuição bancária do país, com 918 sucursais, sendo também uma instituição de referência na Europa e em África, através das suas operações bancárias na Polónia, Grécia, Moçambique, Angola, Roménia e Suíça. Todas as operações operam sob a marca Millennium.

Os entrevistados são um Coordenador Comercial, um Gestor Comercial e uma *Private Banker*.

O Coordenador Comercial está na empresa há 27 anos (área Comercial), tem 52 anos de idade. O seu contacto com clientes é feito com particulares (*Bussiness to Consumer*) e com clientes empresas (*Bussiness to Bussiness*).

No caso do Gestor Comercial, o contacto é feito com clientes particulares (*Bussiness to Consumer*), é um colaborador com 40 anos, que está na área comercial da empresa há 20 anos.

A *Private Banker* tem 58 anos e 16 anos de experiencia na área comercial da empresa. A comercial trabalha com clientes particulares (*Bussiness to Consumer*).

4. CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS

(http://pt.wikipedia.org/wiki/Caixa_Geral_de_Dep%C3%B3sitos)

A Caixa Geral de Depósitos foi fundada a 10 de Abril de 1876, na dependência da Junta de Crédito Público, com a finalidade essencial de recolha de depósitos obrigatórios constituídos por imposição da lei ou dos tribunais. Em 1896 a CGD autonomizou-se da Junta de Crédito Público e sob a sua administração, são criadas a Caixa de Aposentações para trabalhadores assalariados e o Monte da Piedade Nacional, para realização de operações de crédito sobre penhores. Mais tarde em 1969 a Caixa até então serviço público sujeito às regras da Administração do Estado, assume o estatuto de empresa pública. Subsequentemente a sua actividade operacional foi alargada à banca de investimentos e de poupanças. Em 1988 constitui-se o grupo CGD com a tomada de participações maioritárias no Banco Nacional Ultramarino (BNU) e na Fidelidade que haviam sido transformadas em sociedades de capitais exclusivamente públicos.

No ano de 1993 o banco alterou a sua designação para CGD,S.A. quando se transformou numa empresa de capitais exclusivamente públicos assumindo as características de um banco universal.

O entrevistado foi um Gestor Comercial de 23 anos, que está na área Comercial da empresa há 2 anos. O Gestor de Comercial contacta com clientes particulares (*Bussiness to Consumer*).

5. EXPOFORMA

([HTTP://EXPOFORMA.PAL.PT/](http://expoforma.pal.pt/))

História A Expoforma SA conta já com 20 anos de presença nos mercados da península ibérica. Dedicar-se à decoração, arquitectura e construção de stands, loja, showroom, criando sempre a melhor forma de expor para cada espaço ou produto. A Expoforma conta para o efeito com mais de 20 profissionais espalhados pelas diversas áreas funcionais da empresa, designadamente: administrativa, comercial, design e criatividade, gráfico e técnico de montagem. A Expoforma é representante oficial da mais prestigiada marca italiana de sistemas desmontáveis ZERODESIGNO.

O entrevistado foi um Comercial de 50 anos, que está na empresa há 8 anos. O Comercial contacta com clientes particulares (*Bussiness to Consumer*) e com clientes empresas (*Bussiness to Bussiness*).

6. FNAC

([WWW.FNAC.PT](http://www.fnac.pt))

Líder na distribuição de bens culturais e tecnológicos a FNAC é filial do grupo PPR, a FNAC é líder europeu na distribuição de bens tecnológicos e culturais. É a única marca que disponibiliza, num só espaço, uma selecção de produtos de literatura, música, imagem, som e todas as tecnologias que se relacionam com estas áreas. A Fnac desenvolveu um conceito único, que assenta sobre espaços físicos e virtuais, lugares de descoberta, de aconselhamento, de encontro e de cultura.

A 28 de Fevereiro de 1998 iniciou-se um ponto de viragem na oferta cultural e tecnológica em Portugal. A marca FNAC, criada em França em 1954, era conhecida apenas por uma minoria. E rapidamente conquistou o mercado português. A resposta dos consumidores nacionais ao conceito FNAC foi de tal forma imprevisível que a operação da FNAC em Portugal tem vindo a revelar-se um fenómeno e um caso ímpar de sucesso, tanto em Portugal como no seio do Grupo FNAC.

Atualmente, a Fnac Portugal é uma das mais rentáveis do Grupo Fnac.

Os entrevistados são um Director Comercial, uma Gerente de Departamento Comercial.

O Director Comercial está na empresa há 5 anos (área Comercial), tem 38 anos de idade. O seu contacto com clientes é feito com clientes empresas (*Bussiness to Bussiness*).

No caso da Gerente de Departamento Comercial, o contacto é feito com clientes particulares (*Bussiness to Consumer*) e clientes empresas (*Bussiness to Bussiness*), é uma colaboradora com 38 anos, que está na área comercial da empresa há 7 anos.

7. GOODYEAR DUNLOP TIRES

(http://www.goodyear.eu/po_pt/)

A Goodyear é a maior empresa de pneus do mundo, com presença em seis continentes e vendas anuais de mais de 15 mil milhões de dólares. Para além dos pneus da marca Goodyear, produz muitos outros nomes de marcas respeitados, incluindo Dunlop, Kelly, Fulda, Lee, Sava e Debica. As suas unidades de negócio não relacionadas com pneus produzem produtos de borracha e polímeros para uma série de mercados automóveis e industriais.

O entrevistado foi um Gestor Comercial de 24 anos, que está na empresa (área Comercial) há 1 ano. O Gestor Comercial contacta com clientes empresas (*Bussiness to Bussiness*).

8. GROLMAN

(WWW.GROLMAN-GROUP.COM/)

O Grupo Grolman opera um negócio de distribuição internacional da especialidade química. É composto por escritórios de vendas locais individuais com base em todos os países europeus que oferecem um tecnicamente treinada equipe de vendas, equipes de atendimento ao cliente e armazenamento local, com a sua sede na Suíça. O Grupo Grolman gerido pela quinta geração da família Grolman foi propriedade privada desde que foi criado em 1855.

O entrevistado foi um Gestor Comercial de 33 anos, que está na área Comercial da empresa há 5 anos. O Gestor Comercial contacta com clientes empresas (*Bussiness to Bussiness*).

9. LASKASAS

(WWW.LASKASAS.COM/)

LASKASAS INTERIORES é uma marca 100% nacional, do norte do país e que com apenas seis anos, conta já com nove lojas a nível nacional. Laskasas é uma empresa portuguesa especializada no fabrico e comercialização de móveis e decoração de interiores.

O entrevistado foi um Director Geral de 31 anos, que está na empresa há 2 anos. O Director Geral contacta com clientes particulares (*Bussiness to Consumer*) e com clientes empresas (*Bussiness to Bussiness*).

10. M. PIRES E NASCIMENTO, LDA

(WWW.MPIRESNASCIMENTO.PT/EMPRESA/)

M. Pires e Nascimento, Lda., é uma P.M.E constituída em 1985 e que recentemente foi distinguida pelo IAPMEI como "PME Lidera" e "PME Excelência".

O caminho de sucesso percorrido é caracterizado por uma constante busca de soluções tecnológicas inovadoras e parcerias de sucesso.

Sempre lado a lado com a inovação e qualidade de equipamentos e serviço.

Vocacionada para a comercialização e prestação de serviços nas seguintes áreas:

- Comunicação
- Equipamentos e Serviços
- Sistemas de Ditado, Gravação de Reuniões e Transcrição
- Equipamentos de Som e Sistemas de Gravação de Reuniões
- Assistências técnicas
- Parceiros Optimus Negócios (empresarial)

Foram entrevistadas são duas Comerciais da empresa.

Uma das Comerciais está na empresa há 4 anos (área Comercial), tem 33 anos de idade. O seu contacto com clientes é feito com clientes particulares (*Bussiness to Consumer*) e clientes empresas (*Bussiness to Bussiness*).

A outra Comercial, tem 28 anos de idade. O seu contacto com clientes é feito com clientes empresas (*Bussiness to Bussiness*), está na área comercial da empresa há 1 ano.

11. NBRAND

(WWW.NBRAND.PT/GRUPO-NBRAND/)

O Grupo NBRAND está a completar uma década com um percurso brilhante, agregando negócios dos mais variados sectores e participações em empresas estratégicas.

Fundado por Cândido Mesquita, um gestor visionário, que continuamente tem marcado a organização por um ritmo de expansão e desenvolvimento ético, forte e sustentado.

Com bases profundas e sólidas, a NBRAND tem como missão criar e desenvolver negócios líderes ou de forte posição no mercado e tem gerado valor económico e social acrescentado para todos os *stakeholders*.

O Grupo NBRAND alarga as suas fronteiras e expande-se internacionalmente, buscando sempre em todos os negócios gerar uma sociedade mais próspera, mais empreendedora e realizada, introduzindo serviços e produtos que criem valor para os consumidores finais e satisfação geral.

O entrevistado foi um Director Comercial de 32 anos, que está na empresa há 1 ano. O Director Comercial contacta com clientes particulares (*Bussiness to Consumer*) e com clientes empresas (*Bussiness to Bussiness*).

12. NESTLÉ

(WWW.NESTLE.PT)

A história da Nestlé começa na Suíça em 1866, quando Henri Nestlé lançou a farinha láctea, um alimento especial para crianças, à base de cereais e leite.

Voltada essencialmente para a nutrição humana, a Nestlé diversificou suas atividades a partir da década de 1970, passando também a atuar nos segmentos farmacêutico (Alcon), cosmético (a exemplo da L'Oréal) e de alimentos para animais de estimação (Friskies Alpo e Ralston Purina). A Nestlé é suíça.

Através de aquisições locais e/ou internacionais, a Nestlé soube implementar-se na comunidade envolvente, adequando os seus produtos globais aos gostos locais. Actualmente, a Nestlé Portugal emprega 1.800 colaboradores e está presente nos mercados da nutrição infantil e clínica, bebidas quentes, cafés torrados, achocolatados, chocolates, ultracongelados, culinários, cereais de pequeno-almoço, gelados, águas e alimentação para animais de companhia.

Os entrevistados foram quatro Comerciais da empresa. Um comercial com 24 anos há 2 na área Comercial da empresa, outro Comercial com 33 anos há 4 anos a desempenhar funções na área Comercial da Nestlé, um outro Comercial há 12 anos na área Comercial da Nestlé com 39 anos de idade e por fim um Comercial de 48 anos de idade, está na Nestlé há 23 anos (área Comercial). Todos os Comerciais contactam com clientes particulares (*Bussiness to Consumer*) e com clientes empresas (*Bussiness to Bussiness*).

13. REAL VIDA SEGUROS

(WWW.REALVIDASEGUROS.PT)

A Real Vida Seguros, S.A., nasce em 1989, no âmbito do projecto iniciado em finais de 1988, por um núcleo de accionistas maioritariamente nortenho que fundou a Real Seguros, S.A., fixando a sua sede na cidade do Porto, com o objectivo de iniciar a sua actividade na área seguradora, especificamente nos Ramos Reais (“não-vida”). Alargando a sua esfera de actividade, um ano depois, nasce a Real Vida Seguros, S.A., detida a 100% pela Real Seguros, S.A..

Em 1999 a Real Vida Seguros, S.A. alterou a designação social para BPN Seguros de Vida, S.A., passando a ser detida, numa posição de maioria qualificada, pelo BPN - Banco Português de Negócios.

No último trimestre de 2003 foi realizada escritura pública alterando-se a designação da BPN Seguros de Vida, S.A. para Real Vida Seguros, S.A., com o objectivo de agrupar as duas Seguradoras numa única marca -“Real Seguros”- fortalecendo e solidificando a sua imagem. Por efeito do processo de nacionalização, a Real Vida Seguros e a Real Seguros passaram a pertencer a grupos económicos distintos, iniciando em Fevereiro de 2009 o processo de separação, deixando a Real Vida de usar a marca “Real Seguros”.

A entrevistada foi uma Gestora Comercial de 34 anos, que está na empresa há 10 anos. A Gestora Comercial contacta com clientes particulares (*Bussiness to Consumer*) e com clientes empresas (*Bussiness to Bussiness*).

14. SOLUTIONSIDE

(WWW.SOLUTIONSIDE.COM/)

A SolutionSide é um parceiro Sonaecom na comercialização de soluções de telecomunicações móveis, fixas e dados da operadora Optimus.

Dispõe de um conjunto de produtos e serviços à medida das necessidades dos empresários em nome individual, das pequenas, médias e grandes empresas, contando para tal com uma equipa de profissionais certificados para dar resposta adequada, precisa e pronta ao mercado empresarial.

O entrevistado foi um Coordenador Comercial de 29 anos, que está na empresa há 3 anos. O Coordenador Comercial contacta com clientes empresas (*Bussiness to Bussiness*).

15. STRIT - PAVIMENTOS ESPECIAIS

(WWW.STRIT.PT/)

A STRIT é uma empresa dedicada especialmente em aplicações industriais, recentemente passou a trabalhar com uma gama mais variada de produtos e a realizar aplicações funcionais e estéticas em escritórios, clinicas e lojas.

O entrevistado foi um Comercial de 40 anos, que está na área Comercial da empresa há 8 anos. O Comercial contacta com clientes empresas (*Bussiness to Bussiness*).

16. TEV2

(WWW.TEV.PT/NOS/HISTORIAL)

A TEV - Componentes Plásticos de Vanguarda, Lda é uma sociedade nacional privada, constituída no ano de 1983 com o intuito de fabricar e comercializar material eléctrico. Em resultado do crescimento sustentado do sector e da necessidade de resposta adequada à procura dos seus produtos surgiu a criação de mais duas empresas.

O início da década de 90 viu nascer a MATELCOMP - Indústria de Moldes e Componentes Plásticos, S.A. e posteriormente, no ano 2000, é constituída a TEV2 - Distribuição de Material Eléctrico, Lda. As empresas do Grupo gozam de autonomia a todos os níveis, conciliando, no entanto, a experiente estrutura de gerência e o quadro técnico, que partilham responsabilidades na criação de sinergias positivas entre as diversas actividades operacionais.

A entrevistada foi uma Consultora de Produto da empresa com 36 anos, que está na área Comercial da TEV há 10 anos. A Consultora de Produto contacta com clientes particulares (*Bussiness to Consumer*) e com clientes empresas (*Bussiness to Bussiness*).

17. UNICER

(WWW.UNICER.PT)

A Unicer é a maior empresa portuguesa de bebidas refrescantes com uma estratégia multimarca e multimercado assente a sua actividade nos negócios das Cervejas e das Águas engarrafadas.

Esta igualmente presente nos segmentos dos refrigerantes, dos vinhos, na produção e comercialização de malte e no negócio do turismo, detendo dois activos de referência na região de Trás-os-Montes: os Parques Lúdico-Termas de Vidago e Pedras Salgadas. A Unicer é uma empresa de capital maioritariamente português, detida em 56% pelo Grupo VIACER (BPI, Arsopi e Violas) e em 44% pelo Grupo Carlsberg. A Companhia União Fabril Portuense das Fábricas de Cerveja e Bebidas Refrigerantes – Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada, que se popularizou através da sigla CUFP –

nasceu a 7 de Março do ano de 1890, resultado da fusão de sete fábricas de cerveja, seis no Porto e uma em Ponte da Barca.

Desde a sua fundação, com um capital inicial de 125 contos de réis, distribuídos por 1250 acções de cem mil réis cada até aos nossos dias, a Unicer tem vindo a percorrer um longo caminho, intimamente ligado à história do Porto e do País.

A 6 de Junho de 1964, tem lugar a primeira visita oficial à nova fábrica de Leça do Balio por parte do Ministro da Economia seguindo-se, em 28 de Setembro, a cerimónia de inauguração presidida pelo Presidente da República, facto que demonstra, já na altura, a importância da empresa.

Partindo de uma situação líquida negativa e de uma quota de mercado nacional de cerveja de 33%, a Unicer alcançou a liderança do sector com uma quota de 59% e uma posição económico-financeira de relevo no panorama empresarial português.

O entrevistado foi um Comercial da empresa com 30 anos, que está na área Comercial da empresa 2 anos. O Comercial contacta com clientes particulares (*Bussiness to Consumer*) e com clientes empresas (*Bussiness to Bussiness*).

18. ZIMMER

(WWW.ZIMMER.COM)

Em Portugal desde 1998, a Zimmer é uma empresa especializada no Comércio a Retalho de Produtos Médicos e Ortopédicos. É uma empresa líder mundial em ortopedia, e tem sido desde há mais de 80 anos atrás (1926 fundação nos Estados Unidos).

O entrevistado foi um Consultor de Produto da empresa com 33 anos, que está na área Comercial da empresa há 3 anos. O Consultor de Produto contacta com clientes particulares (*Bussiness to Consumer*) e com clientes empresas (*Bussiness to Bussiness*).

19. 1ª FASE- IMOBILIÁRIA

(WWW.PRIMEIRAFASE.COM.PT/)

Empresa do ramo imobiliário com 11 anos de actividade em Portugal.

O entrevistado foi um Comercial da empresa com 56 anos, que está na área Comercial da empresa há 1 ano. O Comercial contacta com clientes particulares (*Bussiness to Consumer*) e com clientes empresas (*Bussiness to Bussiness*).

5.3 Técnicas de recolha de dados

A técnica de recolha de dados consistiu no envio de um questionário com questões semiestruturadas (com questões abertas e fechadas), para comerciais a trabalhar em empresas que actuam no mercado português. Esta foi a técnica de recolha de dados, junto de pessoas que poderiam trabalhar com CRM e estão ligadas à área comercial de empresas que vendem produtos no mercado português. O objectivo foi recolher o máximo de respostas possíveis, foi pedido ao entrevistado que fosse o mais completo possível nas respostas dadas às questões colocadas no questionário.

Foi criado na plataforma *googledocs* um questionário com cerca de 27 questões, que foi enviado por correio electrónico para a minha rede de contactos pessoais, rede de contactos *Linkedin*, foi ainda solicitada a colaboração de pessoas a quem foi enviado o questionário, para que o mesmo fosse difundido por profissionais a exercer a sua actividade profissional na área comercial de empresas a operar em Portugal.

A metodologia qualitativa tem carácter exploratório, isto é, estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, conceito. É utilizada quando se procuram percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação. O objectivo de inclusão de algumas questões abertas teve por base a possibilidade captar a opinião dos entrevistados sobre determinados temas.

O objectivo pretendido foi obter informação sobre a forma de actuação das empresas a trabalhar em Portugal, no que diz respeito a sistemas de avaliação de desempenho e consequentemente sobre a gestão da relação que tem com os seus clientes. O facto de ter sido enviado o questionário por correio electrónico possibilitou obter um maior número de respostas, recolhendo mais opiniões e assegurando a possibilidade de resposta confidencial sem a obrigatoriedade de referência ao nome ou empresa do entrevistado.

5.4 Questionário

O bloco de questões centrais está relacionado com a aplicação ou não dum sistema de avaliação de desempenho nas empresas onde os entrevistados trabalham, que tipo de objectivos tem os entrevistados, e que gestão da relação com o cliente é feita pelas empresas a trabalhar em Portugal.

Relativamente às questões secundárias, foram abordadas temáticas relacionadas como a forma como os entrevistados encaram a avaliação de desempenho, a existência de base de dados nas empresas em que os entrevistados trabalham e a capacidade de uso das bases de dados pelos entrevistados.

O após a definição da estrutura do questionário, foi enviado, via correio electrónico um link do *googledocs* com o questionário. O envio da hiperligação foi efectuado para a minha rede de contactos, explicando que o âmbito do questionário era o desenvolvimento dum estudo de tese de mestrado e que era somente direccionado para pessoas que trabalham nas áreas comerciais de empresas.

As respostas ao questionário foram sendo armazenadas via *googledocs*, o objetivo foi recolher vários exemplos de respostas de colaboradores de várias empresas, de forma a abarcar o maior número de realidades comerciais diferentes, ou no mínimo, colaboradores com funções comerciais distintas na mesma empresa.

Na captação de respostas ao questionário tinha obtido a opinião de 27 colaboradores de 19 empresas a trabalhar no mercado português, avançou-se com análise da informação recolhida.

6. Questões de Investigação

O questionário, como referido anteriormente, é composto por 27 questões, enquadradas em 3 grandes grupos de questões:

1. Informação pessoal dos entrevistados, no entanto nem todas as questões foram de resposta obrigatória para que o entrevistado não se sentisse coibido em ser o mais sincero e honesto possível:

- Nome do entrevistado (não obrigatório);
- Idade do entrevistado (obrigatória);
- Nome da empresa onde trabalha (não obrigatório);
- Função na empresa (obrigatória);
- Há quanto tempo trabalha na área comercial da empresa (obrigatório);

As questões de carácter obrigatório, apesar de serem do foro pessoal, considerei importantes para determinar o perfil da idade dos entrevistados, experiência profissional e o tipo de cargo que os entrevistados exercem na empresa. Colocaram-se como questões obrigatórias também por se sentir que seria informação que os entrevistados não estariam coibidos de partilhar.

2. O segundo grande grupo de questões relacionou-se com os sistemas de avaliação de desempenho existentes nas empresas dos entrevistados, nenhuma das questões era de carácter obrigatório, o objectivo foi colocar os entrevistados o mais à vontade possível para partilhar aquilo que achasse mais pertinente. O objectivo foi compreender:

- Se o entrevistado é alvo de um sistema de avaliação de desempenho;
- Há quanto tempo é alvo de um sistema de avaliação de desempenho;
- Se é realizado e como o é desenvolvido, pela chefia, um acompanhamento da *performance* do comercial;

- Qual opinião dos comerciais sobre o efeito do sistema de avaliação de desempenho na *performance* da empresa;
- Considerações e tipologia dos objectivos (KPI's) dos comerciais;
- Apreciação sobre a preocupação da empresa para com os seus clientes;

O grande objectivo do segundo grupo de questões, foi compreender de que forma é acompanhada a performance comercial dos entrevistados e qual a sua opinião sobre a forma como as empresas fazem esse supervisionamento. Interessou também compreender qual o tipo de indicadores que as empresas incluem nos seus mapas de acompanhamento de *performance* comercial de forma a assegurar a melhor gestão da relação com os seus clientes e aumento de vendas. Um aspecto de importante relevo, patente no questionário, é a opinião sobre influência do sistema de avaliação de desempenho na função do comercial, pretendeu-se compreender qual é o relevo e indução de comportamentos criada pelo sistema de avaliação de desempenho.

3. O terceiro grande grupo de questões englobou questões relacionadas com bases de dados disponíveis na empresa onde os entrevistados trabalham, nenhuma das questões era de carácter obrigatório, o objectivo foi fazer com que os entrevistados partilhassem aquilo que achassem mais pertinente:

- Se existem bases de dados nas empresas dos entrevistados e se a sabem usar;
- Compreender se é usada a informação que a empresa detém sobre os seus clientes de forma a ajudar o comercial no desenvolvimento da sua função;
- Se o comercial contribui para a base de dados e se com as suas contribuições são desenvolvidos novos produtos ou serviços pelas empresas;

O terceiro grande conjunto de questões teve como propósito recolher qual a disponibilidade de recursos ao nível da ferramenta de trabalho comercial que são as bases de dados. Procurou-se também, com as questões que foram colocadas, recolher a forma como os comerciais usam esta ferramenta e se contribuem para a base de dados. Outro aspecto foi entender de que forma os entrevistados valorizam ou desvalorizam a disponibilização de informação sobre os seus clientes, para esta conseguir ser um auxílio no desenvolvimento da sua função como comercial. A facilidade de uso da ferramenta foi um aspecto que se procurou também analisar com as questões colocadas.

Com estes três grandes conjuntos de questões procurou-se abarcar um conjunto de temas que permitissem, no momento de análise da informação recolhida, inferir sobre a forma como é feita a gestão da relação com os clientes pelas empresas, assim como se existem indicadores de desempenho que incluem a preocupação com os clientes das empresas. Procurou-se com a estrutura do questionário, entender a forma como os comerciais trabalham a relação com o cliente (induzida pela sua empresa através dos seus sistemas de avaliação). Com as questões colocadas, o objectivo foi compreender se as empresas, ao qual pertencem o conjunto dos entrevistados, têm uma estratégia / preocupação com a gestão da relação com os seus clientes.

7. Análise de dados

Após um período de cerca de dois meses depois do envio do questionário, via *email* para a minha rede de contactos, e reunida informação de 19 empresas distintas, deu-se por terminado o processo de recolha de respostas.

Geralmente os investigadores interpretam os dados de uma de duas formas:

- (a) Holística, onde se efectuam as conclusões sobre o contexto como um todo, não segmentando as evidências em partes.
- (b) Codificando, o que pressupõe a identificação de categorias nas quais os dados, sistematicamente recolhidos são integrados, constituindo estas categorias as variáveis em estudo.

Neste caso procurar-se-á, por meio da análise de conteúdo das diversas fontes identificadas, obter um resultado holístico.

Após a realização das entrevistas, procurar-se-á sistematizar o discurso dos entrevistados num formato que permita resumir e organizar os dados e torná-los compreensíveis, sem perder informação significativa e fora do contexto, sendo a redacção de um resumo uma forma de redução dos dados qualitativos (Miles e Huberman, 1994).

Com já foi referido no ponto 8 (Questões de Investigação), o questionário é composto por 3 grandes grupos de questões, começar-se-á por analisar o primeiro grande grupo de questões relacionadas com aspectos com informação pessoal dos entrevistados.

A idade média dos entrevistados é de 36 anos, tendo o mais novo 23 anos e o mais velho 58 anos. Sendo que em média os entrevistados estão há 7 anos na área comercial da empresa onde trabalham, cinco dos entrevistados estão há cerca de 1 ano na área comercial da empresa onde trabalham (Director Comercial da Nbrand, dois Gestores Comerciais um da Grolman e outra da Goodyear Dunlop Tires e ainda dois Comerciais da M. Pires e Nascimento e da 1ª Fase- Imobiliária), o mais antigo na área comercial da

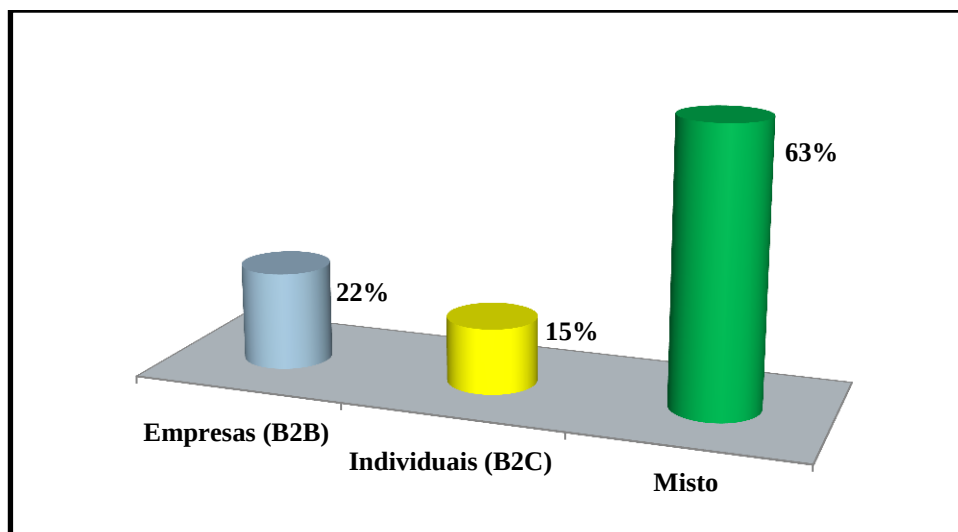
empresa onde exerce a sua função de Coordenador Comercial é um colaborador do Millenniumbcp.

Foram entrevistados 27 colaboradores que exercem funções na área comercial, entre os entrevistados temos:

- 11 Comerciais
- 5 Gestores Comerciais
- 2 Consultores de Produto
- 2 Responsáveis de Departamento
- 2 Coordenadores Comerciais
- 2 Directores Comerciais
- 1 Gestor de *Backoffice*
- 1 *Private Banker*
- 1 Director Geral

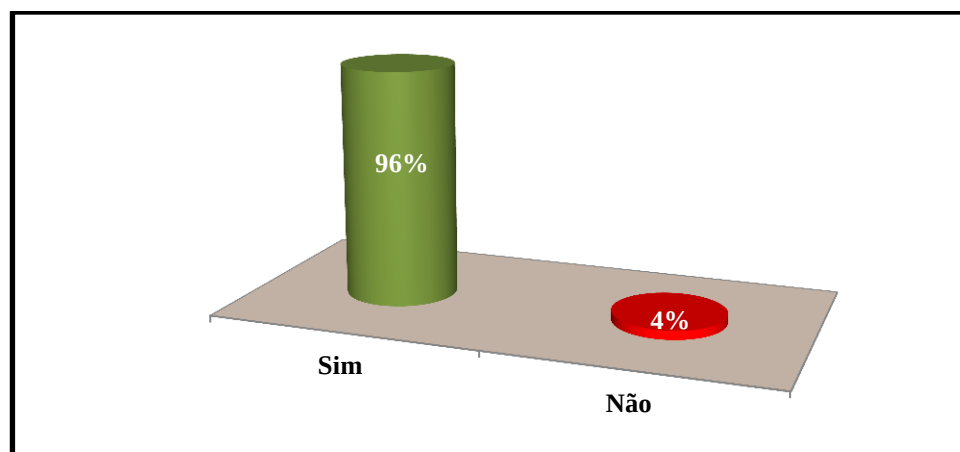
No que diz respeito ao tipo de clientes com que os entrevistados contactam constata-se que a maioria dos profissionais entrevistados trabalha quer com clientes particulares, quer com clientes empresas:

Gráfico 1 - Tipo de Clientes com quem trabalham os entrevistados



Iniciando a análise ao segundo grande grupo de questões, relacionado com sistemas de avaliação de desempenho, constatou-se que a esmagadora maioria dos entrevistados é alvo de um sistema destes, apenas uma das pessoas entrevistadas não é alvo de um sistema de avaliação (Questão 1.1):

Gráfico 2 – Percentagem de entrevistados alvos dum sistema de avaliação



Foi questionado se é realizada pela chefia algum acompanhamento da *performance* comercial dos entrevistados (Questão 1.4). **Em resposta a esta questão a totalidade dos comerciais respondeu que é alvo de um acompanhamento comercial por parte da sua chefia. Diversas formas de avaliar/acompanhar a performance comercial foram evidenciadas nas respostas**, há entrevistados que são alvo de "Reuniões periódicas/semanais, trimestrais, mapas de vendas e previsões de vendas." (Strit-Pavimentos Especiais,lda - Comercial), acompanhamento "semanal, mensal e semestral. Semanalmente analisamos os resultados atingidos na semana anterior e o que nos propomos na nova semana. Mensalmente é feito o mesmo processo de análise mas referente ao mês. Semestralmente já é uma análise mais qualitativa do progresso profissional." (Unicer - Comercial), "Reuniões mensais com análise estatística da facturação por produto e por cliente." (Grolman - Gestor Comercial), há ainda o caso (Caixa Geral Depósitos - Gestor Comercial) onde "Nas actuais funções (gestor de conta de cerca de 500 clientes) existem vários aspectos que são análises periódicas. E existem dois tipos de acompanhamento: um é ao nível de agência, onde a gerência acompanha semanalmente indicadores próprios da actividade bancária (como o volume de negócios

médio por cliente e da carteira, nº médio de produtos por cliente, venda de produtos em campanha, indicadores de conhecimento do cliente e nº de contactos efectuados); existe posteriormente o acompanhamento mensal por parte da direcção da região Porto, que analisa os mesmos indicadores numa reunião que reúne todos os gestores comerciais dessa região. São analisados os indicadores, debatidas estratégias e definidos objectivos gerais para os gestores". Há ainda quem seja alvo de "reuniões comerciais, relatórios PHC (*Price Health Check* – no fundo uma análise da rentabilidade do portefólio de produtos), acompanhamento de negócios" (TEV2 - Consultora de Produto), "Reports semanais, via correio electrónico e reuniões Mensais da equipa comercial" são realizados na Real Vida Seguros (Gestora Comercial), no caso dum Comercial da Nestlé ele refere que " há saídas para o mercado com a chefia e um acompanhamento diário via telefone ou mail do mesmo". Na Expoforma o comercial reúne com a chefia "mediante as *performances* comerciais. Além do vencimento mensal, recebe-se uma percentagem das vendas.", já na empresa M. Pires & Nascimento através de reuniões analisa-se as propostas realizadas aos clientes, discute-se o que se pode fazer para efectuar o fecho da mesma.

Gostaria de evidenciar o caso do Coordenador Comercial Millenniumbcp que tem um processo de acompanhamento estruturado onde há 5 fases:

- 1-Reunião com a Hierarquia (definição de objectivos)
- 2-Reunião Intercalar (Afere grau de concretização de objectivos)
- 3-Auto-Avaliação – Avaliação (pela hierarquia)
- 4-Reunião avaliação ("*Feedback*" pontos fortes/Pontos a melhorar)
- 5-Reunião de Paineis (harmonização de critérios pelas chefias) "

No entanto, não parece haver um acompanhamento mais sistemático, mais frequente de acompanhamento ao comercial, tal como no caso Goodyear Dunlop Tires (Gestor Comercial) onde há "3 reuniões por ano:

- 1ª Definição de objectivos;
- 2ª Revisão de objectivos (ponto da situação);
- 3ª Avaliação final/conclusões."

Foi colocada a questão (1.5) “Considera que o sistema de avaliação altera os comportamentos dos colaboradores de forma a melhorar a performance da empresa? Porquê?”.

De uma forma quase unânime, os entrevistados consideraram que os sistemas de avaliação de desempenho alteram/influenciam o comportamento dos colaboradores. Relativamente aos resultados do uso de sistemas de avaliação de desempenho na melhoria de performance da empresa, os entrevistados, **de uma forma geral, concordaram em considerar que quando bem montados ao nível dos KPI's** (Por ex: não existam objetivos inatingíveis) **este sistemas podem potenciar os resultados das empresas**. No entanto, registou-se a opinião de um comercial (Real Seguros) que sente que os resultados de melhoria de performance da empresa seria mais efectivo se existisse avaliação 360° (se os avaliadores também fossem avaliados pelos seus avaliados). Outro entrevistado do Grupo Auchan considerou que "o sistema de avaliação permite alinhar comportamentos com objectivos tendo como fim último a melhoria e obtenção de resultados".

Com o intuito de compreender qual a influência que a existência de um sistema de avaliação de desempenho tem no desempenho da função de comercial, foi colocada a questão: “Qual o efeito que o sistema de avaliação/recompensa tem no desempenho da sua função de comercial?” (Questão 1.7)

Ao analisar as diversas respostas à questão, registou-se vários tipos de efeitos dos sistemas de avaliação de desempenho. **Vários entrevistados evidenciaram consequências positivas e negativas, não houve uma homogeneidade nas respostas, apesar de muitos dos comerciais referirem que estes sistemas de avaliação são motivadores para eles**. Várias pessoas referiram diversas consequências positivas que os sistemas de avaliação poderiam ter, se bem estruturados, equilibrados, com uma base de avaliação justa (por exemplo não incluindo objectivos impossíveis de alcançar).

Alguns efeitos positivos referidos pelos entrevistados sobre os Sistemas de avaliação de desempenho:

- Reconhecimento

- Organização
- Disciplina
- Noção mais detalhada do que se espera do comercial
- Incentivo para prosseguir os objetivos da empresa.
- Motivação para alcançar os objectivos
- Maior envolvimento com os objectivos da empresa.
- Ajuda na decisão do caminho a seguir para se conseguir chegar até ao objectivo
- Realização Pessoal
- Aumento de Concentração
- Alinhamento com as estratégias da empresa
- Melhora o desempenho individual.
- Estimula a procura de melhores soluções para a conquista dos objectivos
- Melhora a auto-estima
- É o "motor" do comercial
- Ajuda a estar atento a todas as oportunidades que surgem e aproveitá-las;
- Melhora a sua função comercial e atitude comercial

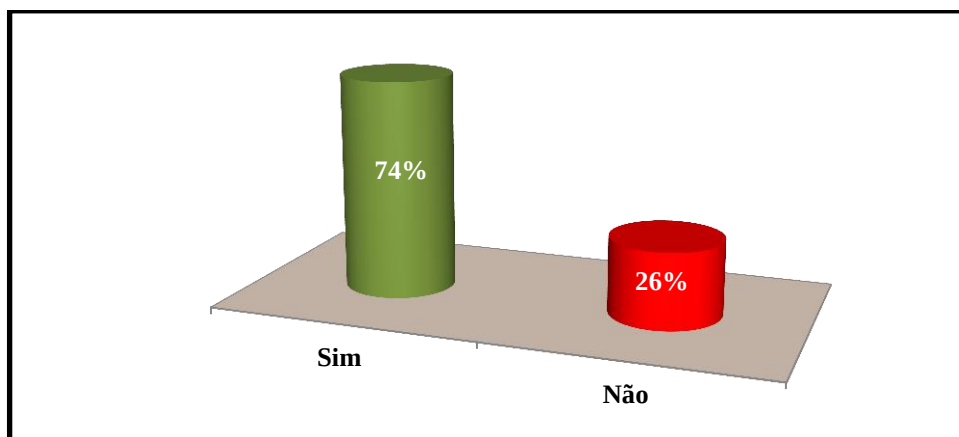
Alguns efeitos Negativos referidos pelos entrevistados sobre os Sistemas de avaliação de desempenho:

- Pressão
- Crítica

Entrando na especificidade do tipo de objectivos que os entrevistados são alvo de avaliação, foi colocada a questão: “Considera que a generalidade dos objectivos, alvo de avaliação são: específicos/precisos (de acordo com a sua função); mensuráveis (valores ou volumes); atingíveis (objectivos alcançáveis); realistas (os meios de trabalho permitem alcançar os fins) e temporizáveis (duração)?” (Questão 1.6), pretendia-se era compreender se os entrevistados consideram que são alvo de objectivos “SMART”. A mnemónica “SMART” ajuda os gestores e os colaboradores a recordar as características

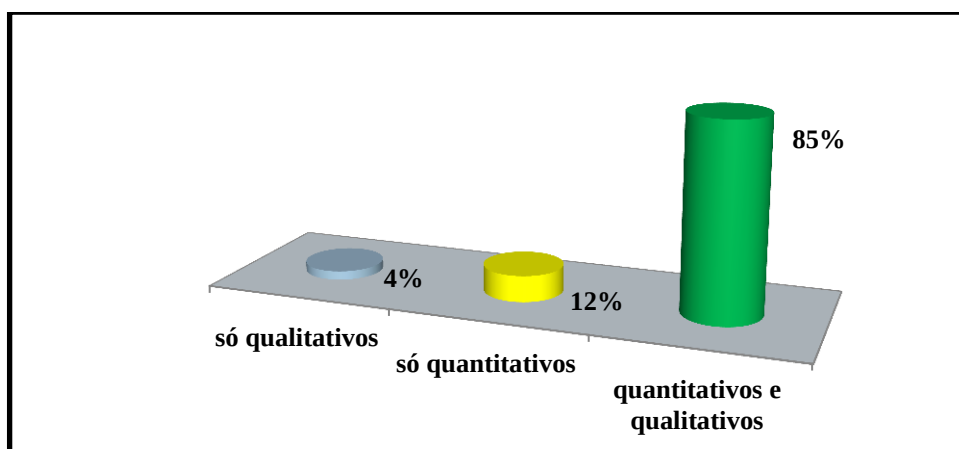
chave que compõem objectivos efectivos (Elaine D. Pulakos, 2009). Da totalidade dos entrevistados, 74% consideraram que a generalidade dos objectivos alvos de avaliação são SMART.

Gráfico 3 – Percentagem de comerciais com objectivos SMART



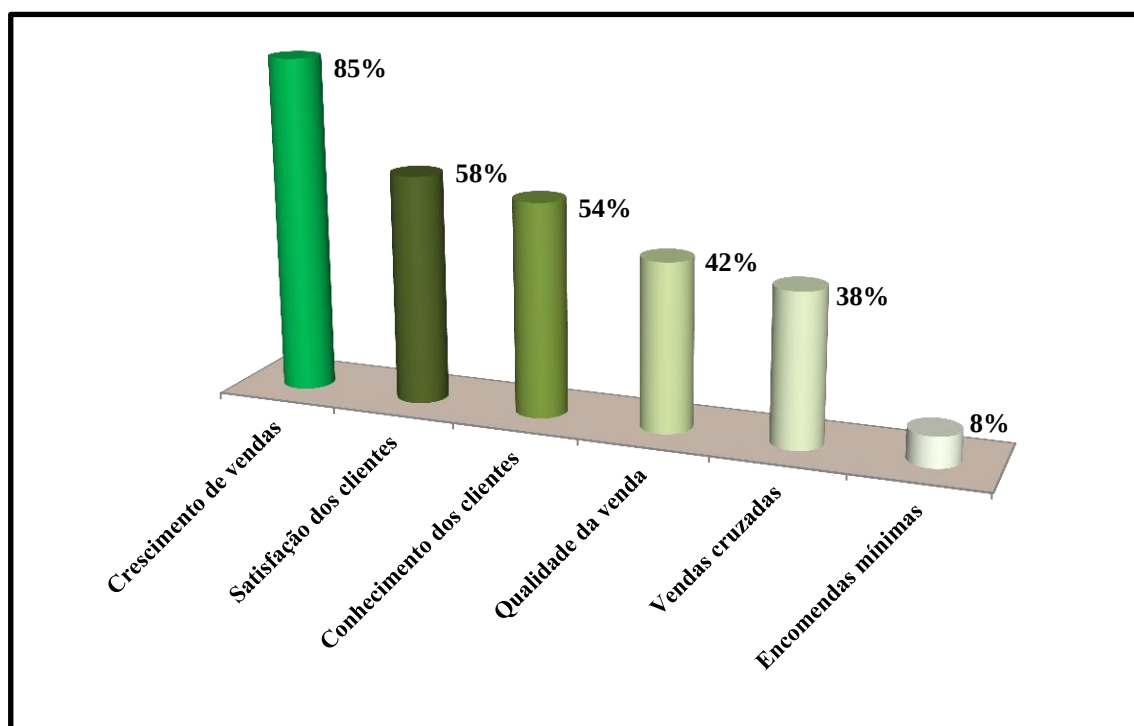
Relativamente à tipologia dos objectivos, procurou-se compreender qual o tipo de indicadores de *performance* incluídos nos mapas de acompanhamento e avaliação de desempenho dos entrevistados (Questão 1.8), e colocou-se a questão: “Os objetivos são de que âmbito?”. A esmagadora maioria dos entrevistados tem objectivos Qualitativos (por exemplo “Qualidade da Venda”) e Quantitativos (por exemplo “Crescimento de Vendas”).

Gráfico 4 – Perfil dos Objectivos dos entrevistados



Na questão 1.9 entrou-se na especificidade dos objectivos sobre os quais o comercial é alvo de avaliação e a esmagadora maioria dos entrevistados, que responderam à questão, tem o objectivo “Crescimento das Vendas” nos seus mapas de avaliação. De referir que mais de metade dos entrevistados que responderam à questão, tem o indicador “Satisfação dos Clientes” e “Conhecimento dos Clientes”.

Gráfico 5 – Objectivos dos entrevistados



Na próxima questão do questionário (Questão 1.10) compreendeu-se que outros indicadores, os nossos entrevistados são alvo. Aqui fica uma lista de objectivos de alguns dos nossos entrevistados que responderam à questão:

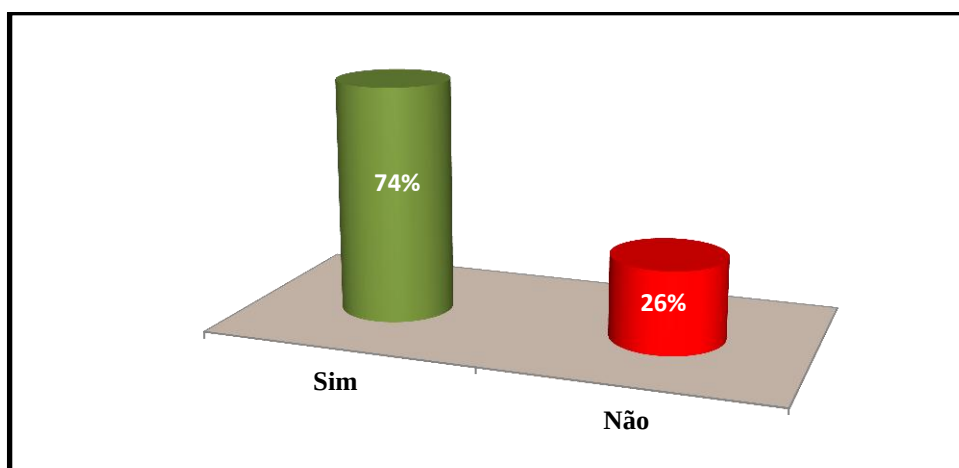
Tabela 1 – Outro tipo de objectivos dos entrevistados

Empresa	Outro tipo de Objectivos no Sistema de Avaliação
Nbrand	*Avaliação da equipa a cargo

Unicer	*Quantidade de clientes contactados *Tempo despendido por cliente *Trabalho em equipa
Goodyear Dunlop Tires	*Aumentar o número de clientes compradores
Caixa Geral de Depósitos	*Resolução de problemas com operações efectuadas *Empenho colocado no desenvolvimento das tarefas *Rapidez das tarefas
Real Vida Seguros	*Relacionamento interpessoal *Conhecimentos técnicos *Trabalho em equipa
FNAC (Director Comercial)	*Rentabilidade do Departamento
Fnac Portugal (Gerente Dept)	*Stocks saudáveis *Realização de cartões Fnac *Relatório de <i>merchandising</i> *Taxa de concretização *Animação de equipa *Liderança e <i>coaching</i> *Desenvolvimento de projetos de empresa
Nestlé	*Excelência na execução (nos espaços conquistados) *Alinhamento dos comerciais com os princípios e cultura da empresa
AUCHAN	*Atingimento de cash-flow *Valores de <i>stocks</i>
M. Pires e Nascimento	*Número de contas de renovação
Solutionside	*Acompanhamento do cliente depois da venda
Millenniumbcp	*Conhecimento sobre o cliente *Relacionamento entre a equipa de trabalho (colegas e chefias de outros departamentos)
1ª Fase- Imobiliária	*Follow-up de mercados após venda *Acompanhamento de clientes após venda

Com o objetivo de compreender qual a postura dos entrevistados perante os seus clientes e consequentemente das empresas, envolvidas no estudo colocou-se a questão 1.11: “A empresa onde trabalha tem cuidados especiais para garantir a satisfação dos seus clientes?”. Cerca de 26% dos entrevistados que responderam à questão (7 pessoas) consideraram que não havia cuidados especiais nas empresas em que trabalham para garantir a satisfação dos clientes:

Gráfico 6 – Percentagem de entrevistados em empresas com cuidados especiais para com os clientes



Os colaboradores que consideraram que a empresa não tem cuidados especiais para com os seus clientes, trabalham nas seguintes empresas:

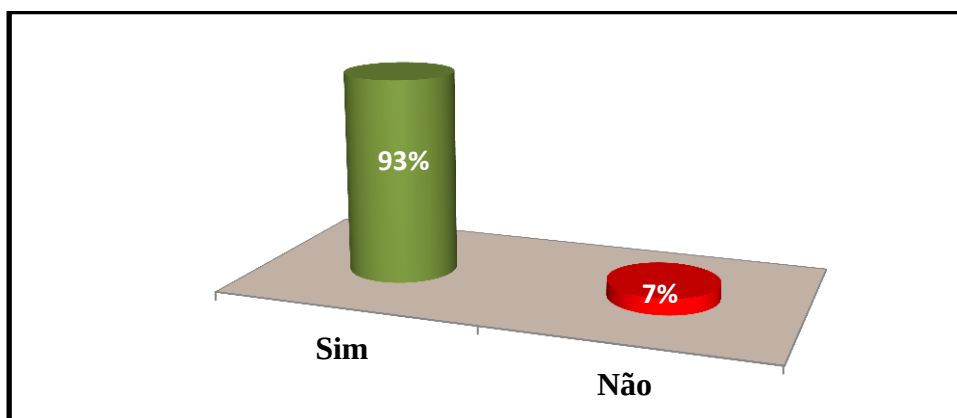
- Strit - Pavimentos Especiais,lda
- Unicer
- Caixa Geral de Depósitos
- TEV2
- Real Vida Seguros
- Laskasas
- Expoforma

O passo seguinte do estudo foi compreender qual a opinião dos entrevistados no que toca à inclusão de objectivos relacionados com a satisfação dos clientes (Questão 1.12), 100% dos entrevistados que responderam à questão consideram que é importante incluir objectivos relacionados com a satisfação dos clientes.

Continuando a análise aos dados e entrando no terceiro grande grupo de questões, relacionadas com o uso de base de dados de clientes, procurou-se compreender qual a proximidade que os entrevistados, e consequentemente as empresas onde estes desenvolvem a sua actividade, tem com esta ferramenta que ajuda à gestão da relação com o cliente, em alguns casos ajuda a suportar acções de marketing, de vendas e pós-vendas (Peelena, Montforta, Beltmanb and Klerkx, 2009).

Desta forma foi colocada a questão 2.1: “Há uma base de dados sobre clientes disponível na empresa? ERP, *data-warehousing*?”. Cerca de 7% dos entrevistados (2 pessoas), que responderam à questão, deram uma resposta negativa.

Gráfico 7 – Percentagem de entrevistados com uma base de dados na empresa



Os 7% dos entrevistados que não têm esta ferramenta trabalham nas empresas:

- Strit- Pavimentos Especiais,lda
- Areal Editores

Ainda relativo ao uso de bases de dados foi colocada a questão 2.2: “Sabe usar o sistema de base de dados da empresa?”. Cerca de 26% dos entrevistados que responderam à questão não sabem usar o sistema de base de dados da empresa, que corresponde a 7 pessoas. Isto significa que há entrevistados que têm esta ferramenta disponível na empresa (sendo que o numero de pessoas que não sabe usar a ferramenta ser superior ao numero de entrevistados que não tem esta ferramenta disponível, para gestão de clientes na empresa) e não a sabem usar, de forma a serem auxiliados de alguma maneira no desempenho da sua função comercial.

Foi considerado importante compreender de que forma os comerciais usam a informação disponível no acto da venda. Desta forma colocou-se a questão 2.3 “De que forma usa a informação sobre os clientes (base de dados) na venda?”.

Os entrevistados que têm aos seu dispor uma base de dados usam-na de alguma forma no auxílio da venda/aproximação ao cliente. Várias formas de uso são desenvolvidas pelos entrevistados, em muitos casos há uma preocupação para a observação do que aconteceu do passado como a compreensão das "Compras prévias"(Nbrand - Director Comercial), ver "o histórico ir sempre comparando face ao período homologo" (Nestle - Comercial), "Saber que equipamentos o cliente compra, com que frequência compra, ou há quando tempo não compra e se faz reparações ou não." (M. Pires & Nascimento - Comercial). Há ainda entrevistados que "Usam a base de dados, sobretudo para ter um controlo diário da fidelização dos clientes, assim como o estado da sua conta" (Solutionside - Coordenador Comercial) e "Extraem toda a informação sobre vendas" (Nestle - Comercial). No entanto há entrevistados que compreendem que a base de dados serve para antecipar comportamentos, propor produtos (por exemplo: vendas cruzadas), antecipar comportamentos, seguem-se algumas respostas:

- "Gostos e tendências" (Nbrand - Director Comercial)
- "Confrontar o cliente com informação indispensável na negociação, no entanto também pode ser usada para esclarecer ou justificar algum acto

nosso ou da empresa para com aquele parceiro de negócio." (UNICER - Técnico de vendas)

- "Antes de cada reunião faço uma análise específica sobre as vendas, amostras de produtos entregues nesse cliente e assuntos abordados em reuniões anteriores. Uma vez que também trabalhamos com multinacionais, também consulto os produtos vendidos e os assuntos abordados pelos meus colegas de outros países sobre aquele cliente." (Grolman - Gestor Comercial)
- "Utilizo a informação que tenho ao dispor sobre o cliente para abordar de uma forma mais empática com o cliente (tentar criar um ambiente de conversa com o cliente em que ele perceba que eu o estou a entender e proponho soluções que vão ao encontro dele; que consigo colocar-me no lugar dele e que de certa forma me preocupo com ele)." (Caixa Geral de Depósitos - Gestor Comercial)
- "Para ver os produtos que o cliente já tem, analisar a possibilidade de propor venda cruzada, analisar o perfil do cliente." (Real Vida Seguros - Gestora Comercial)
- "Para a renovação da carteira de clientes e acrescentar novos serviços." (M. Pires e Nascimento - Comercial)

Há ainda um caso de uma entrevistada que "não usa de forma directa, mas de forma indirecta, pois a sede da empresa faz o estudo, e canaliza as campanhas consoante a tipologia dos clientes." (FNAC - Gerente de Departamento), neste caso o comercial é reactivo a um estudo que é previamente feito pela sede da empresa, não sendo ele próprio a fazer a análise e propor soluções. Temos uma realidade estruturada à partida pela sede da empresa, que depois é aplicada especificamente a cada loja.

Impunha-se no estudo que fosse colocada a questão 2.7: "É importante o uso da base de dados sobre os clientes, no desempenho da sua função de comercial? Porquê?". Pretendeu-se compreender a sensibilidade que os comerciais têm para a importância da informação sobre os seus clientes, no desempenho da sua função.

De uma forma unanime os entrevistados responderam à questão considerando que é importante o uso da base de dados sobre os clientes no desempenho da sua actividade comercial. De entre várias razões para a sua importância evidenciaram que:

- Permite acompanhar e oferecer serviços adaptados (Nbrand - Diretor Comercial)
- Possibilita a melhor gestão do meu tempo como do próprio cliente e ainda permite otimizar as negociações (Unicer - Técnico de vendas)
- Permite ter reuniões mais assertivas com o cliente (Grolman - Gestor Comercial)
- É fundamental, com uma base de dados completa sobre o cliente é possível perceber que tipo de cliente temos, como o devemos abordar, em que fase da vida está (idade, reformado, filhos, casado, casa própria, etc.) e o que valoriza mais. Com esta informação podemos adoptar diferentes formas de comunicar com o cliente e qual a melhor estratégia a aplicar para se conseguir produzir bons resultados com determinado cliente. A base de dados é uma parte muito importante na minha forma de trabalhar e embora consiga fazer negócios sem a base de dados, a verdade é que a base de dados permite aumentar o grau de eficácia e eficiência do negócio." (Caixa Geral de Depósitos - Gestor Comercial)
- É muito importante ter o histórico dum cliente para fazer uma abordagem mais correcta (TEV2 – Consultora de Produto)
- Permite conhecer melhor os clientes e assim saber identificar melhor as suas necessidades (Real Vida Seguros - Gestora Comercial)
- Maior assertividade nas comunicações e acções comerciais (FNAC – Director Comercial)
- Forma que têm de conhecer o cliente, por exemplo a nível do seu potencial (Nestlé - Comercial).
- Os clientes gostam de serem lembrados e reconhecidos em datas ou acontecimentos que o marcaram (Nestlé - Comercial)
- Permite-me oferecer ao cliente aquilo que ele procura. (AUCHAN - Chefe de secção)

- Sem a uma base de dados rigorosa na sua profissão, o colaborador anda sem rumo, o que se torna bastante complicado no seu dia-a-dia (Solutionside - Coordenador Comercial)
- Não podemos apresentar aos clientes produtos que não se enquadram no perfil do cliente. São exigências da CMVM (Millenniumbcp - Private Banker)

As tecnologias de CRM melhoram o processo de recolha de dados dos clientes (Ernst, Hoyer. Krafft, Krieger, 2010) e como as bases de dados por vezes são construídas com *inputs* dos colaboradores da empresas, decidiu-se colocar a questão 2.4 aos entrevistados “Contribui para a base de dados sobre clientes da sua empresa? Se sim, que tipo de dados?”.

Mais de metade dos entrevistados contribuem para a base de dados da sua empresa. Dos que contribuem para a base de dados, vários são os *inputs* referidos como por exemplo:

- Condições de venda, horários prioritários de contacto, decisor, eventos especiais, memorandos e contactos alternativos (UNICER);
- Novas cotações, produtos que o cliente procura melhorar (Grolman);
- Registo do histórico de visitas, pessoas de contacto, decisor, influenciadores do decisor, situações ocorridas com a concorrência e o cliente (Goodyear Dunlop Tires);
- Documentos de identificação, idade, morada, profissão e entidade patronal, tipo de habitação, perfil de investidor, contactos, canais de distribuição utilizados, rendimentos e *hobbies* (Caixa Geral de Depósitos);
- Informação de satisfação, informação de consumo de fatura mensal (Solutionside);

Considerando que os *inputs* dos colaboradores, sobre os clientes, podem ser uma ferramenta importante no sucesso comercial das empresas (incremento de vendas), foi colocada a questão 2.5: “A opinião dos clientes contribui para a disponibilização e

venda de novos serviços ou produtos pela empresa?”. Cerca de 89% dos entrevistados responderam afirmativamente.

No seguimento da questão anterior foi questionado os entrevistados “Como é guardada e usada essa informação? São despoletadas ações sobre essa informação?” (Questão 2.6).

Relativamente à recolha de informação sobre as novas necessidades dos clientes/mercado, mediante análise das respostas ao questionário, concluiu-se que nem todos os comerciais recolhem e partilham informação com a empresa onde trabalham com é o caso das empresas (Strit- Pavimentos Especiais,lda, Areal Editores e Real Vida Seguros).

O Gestor Comercial da Grolman refere que "Sempre que existe uma procura de um novo produto em quantidade significativa, tentamos encontrar essa solução interna. Fazemos reuniões trimensais dos diferentes departamentos da nossa empresa a nível Europeu para verificar as novas necessidades do mercado."

Na Nbrand a informação é guardada no ERP e são despoletadas ações.

O Director Comercial da Fnac refere que a informação "É guardada numa base de dados, e sim são despoletadas acções específicas, para cada tipo de cliente."

Na empresa M. Pires & Nascimento as Comerciais entrevistadas referem as informações "São passadas ao responsável na reunião semanal, para ser inserido numa base de dados."

Compreende-se que alguma da informação recolhida sobre os clientes auxilia no desenvolvimento de acções por parte das empresas, sendo estas reactivas à opinião dos seus clientes.

Na última questão do terceiro grande grupo de perguntas compreendeu-se a opinião dos entrevistados relativamente às ferramentas auxílio da gestão da relação com os clientes e foi colocada a questão 2.8 “As ferramentas de gestão de relação da empresa com o cliente (ex: bases de dados) são satisfatórias para o desenvolvimento da sua ação de venda? Porquê?”.

A generalidade dos entrevistados considerou que as ferramentas de gestão da sua relação com o cliente satisfatórias porque tem "conteúdos muito detalhados" (MillenniumBCP - Coordenador Comercial), "são extremamente completas" (FNAC - Gerente de Departamento). As bases de dados permitem compreender "o grau de fidelização destes clientes permite aferir conclusões e decisões de carácter mais prático e operacional" (FNAC - Director Comercial), "torna-se uma porta aberta e um quebra-gelo para a negociação" (Nestle - Comercial), assim como "permitem estar sempre atenta às necessidades do cliente" (M. Pires & Nascimento - Comercial). Esta ferramenta "pode potenciar uma futura venda, visto que nessa mesma base o cliente tem mencionado os produtos ativos" (Solutionside - Coordenador Comercial), há mesmo um entrevistado que refere que "toda a informação que precisa está na base de dados." (Nestle - Comercial).

Há um conjunto de entrevistados que considera as ferramentas satisfatórias, no entanto "poderiam e deveriam ser mais do que satisfatórias, possibilitando ter acesso a mais detalhe historial do cliente assim como a dados mais concretos quanto ao potencial geográfico em que se encontra envolvido" (UNICER - Comercial), assim como "é possível ter melhores ferramentas de forma a que acções de venda sejam realizadas com um maior grau de eficiência. " (Caixa Geral de Depósitos - Gestor Comercial) e "podiam ser mais completas" (TEV2 - Consultora de Produto).

Houve um entrevistado que considerou as ferramentas de gestão de relação da empresa com o cliente "insuficientes, podiam ter mais dados" (Real Vida Seguros - Gestora Comercial).

8. Conclusões Finais

Após a análise à informação recolhida com base nas respostas ao questionário compreende-se que a quase totalidade dos entrevistados é alvo de um sistema de avaliação de desempenho, que permite inferir que o painel de 19 empresas valoriza a necessidade ter um mecanismo destes para induzir comportamentos à sua força de vendas (de referir que apenas uma das pessoas entrevistadas não é alvo de um sistema de avaliação de desempenho, no entanto há outra pessoa entrevistada, colega de empresa da primeira referida, que é sujeita a sistema de avaliação de desempenho, há dois cenários opostos na empresa M. Pires & Nascimento). Os entrevistados consideram quase unanimemente que os sistemas de avaliação de desempenho alteram/influenciam o comportamento dos colaboradores, especialmente quando não há objectivos inatingíveis e que estes sistemas podem potenciar os resultados das empresas.

Foram reconhecidas consequências positivas e negativas dos sistemas de avaliação de desempenho, por parte dos entrevistados. O reconhecimento, a organização, a noção mais detalhada do que se espera do comercial, a motivação para alcançar os objectivos, o maior envolvimento com os objectivos da empresa são alguns dos efeitos positivos, realçados pelos entrevistados. Na opinião dos comerciais há no entanto efeitos negativos, dos sistemas de avaliação de desempenho, como a pressão e a crítica.

Compreendeu-se também que, no painel de pessoas entrevistadas, há várias formas de acompanhamento comercial pelas chefias, as reuniões de acompanhamento das vendas da empresa, com periodicidade semanal, mensal, trimestral ou até semestral, parecem ser uma prática comum nas empresas dos entrevistados. Nas reuniões são analisados os volumes de vendas, assim como preços praticados, formas de fecho de potenciais vendas e há a atenção especial para a performance dos comerciais.

A maioria dos entrevistados (85%) tem objectivos qualitativos e quantitativos incluídos nos mapas de indicadores dos sistemas de avaliação. O indicador

“crescimento de vendas” é o mais comum (85%) entre os entrevistados, seguindo-se pelo indicador “satisfação dos clientes” (58% das pessoas) e “conhecimento dos clientes” (54% dos entrevistados). Há portanto indicadores de CRM nos sistemas de avaliação de desempenho dos entrevistados, no entanto ainda não massificados como o do “crescimento de vendas”. O indicador “vendas cruzadas” surge nos sistemas de avaliação de desempenho de apenas 38% dos entrevistados. Parece que há ainda um caminho a percorrer no que toca à inclusão de indicadores de CRM nos mapas de avaliação de performance de algumas das 19 empresas. Poderá fazer sentido investigar porque não estão mais disseminados indicadores baseados nas práticas de CRM.

Na opinião de 74% dos entrevistados as empresas onde trabalham têm cuidados especiais com os clientes. A totalidade dos entrevistados é da opinião que devem ser incluídos nos sistemas de avaliação de desempenho objectivos relacionados com a satisfação dos clientes, apesar de apenas cerca de metade dos entrevistado ter este indicador nos seus mapas de avaliação.

Porque é que as empresas se preocupam com os clientes e não incluem mais frequentemente indicadores que podem medir a sua satisfação? Este poderá ser um tema a investigar em próximos estudos.

Das 19 empresas consideradas na análise, há apenas 2 sem bases de dados sobre os clientes, segundo os entrevistados, a Strit – Pavimentos Especiais, Lda e a Areal Editores. Cerca de 26% dos entrevistados não sabe usar a base de dados existente na empresa. Quando questionados sobre a importância do uso das bases de dados de clientes, no desempenho da função comercial, foi considerado pelos entrevistados quase unanimemente importante o uso da ferramenta. A generalidade dos entrevistados consideraram que esta ferramenta de gestão da relação com os clientes é importante para o desenvolvimento da sua acção de venda, porque na opinião dos entrevistados, as bases de dados tem conteúdos muito detalhados, aferem da fidelização do cliente, assim como permite estar sempre atento às necessidades dos clientes e até potenciar uma futura venda. Sendo que mais de metade dos entrevistados (56%) contribui para a base de dados, com informação sobre os clientes como dados pessoais do cliente, informação de satisfação e informação de histórico de visitas.

Cerca de 89% dos entrevistados consideraram que a opinião dos clientes contribui para a disponibilização e vendas de novos serviços ou produtos pela empresa onde exercem a sua função.

Em resumo, não se consegue obter uma conclusão clara sobre o desenvolvimento de verdadeiras estratégias de CRM por parte das empresas onde trabalham os entrevistados, no entanto observa-se que apesar de haver já algumas preocupações de como são geridos / tratados os clientes há ainda um caminho a percorrer. A inclusão mais disseminada de indicadores como “satisfação dos clientes” e “vendas cruzadas” poderá ser um caminho para aprimorar a gestão da relação dos clientes.

Será que na “agenda” dos administradores é frequente o tema dos níveis de contentamento dos seus clientes?

9. Bibliografia

Em seguida, apresentam-se as referências bibliográficas (artigos e livros) que acompanharam e auxiliaram no estudo.

Artigos:

- *Ed Peelen, Kees van Montfort, Rob Beltman and Arnoud Klerkx (2009); An empirical study into the foundations of CRM success;*
- *Hyung-Su Kim, Young-Gul Kim (2008); A CRM performance measurement framework: Its development process and application;*
- *Adrian Payne & Pennie Frow (2005); A Strategic Framework for Customer Relationship Management;*
- *Robert S. Kaplan & David P. Norton (2001); Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I;*
- *Holger Ernst; Wayne D. Hoyer; Manfred Krafft & Katrin Krieger (2010); Customer relationship management and company performance—the mediating role of new product performance;*
- *Anthony Marsella; Merlin Stone & Matthew Banks (2005); Making customer analytics work for you! ;*
- *Keith A. Richards & Eli Jones (2006); Customer relationship management: Finding value drivers;*
- *Martin Reimann; Oliver Schilke & Jacquelyn S. Thomas (2009); Customer Relationship Management and Firm Performance: The Mediating Role of Business Strategy ;*
- *Sunil Gupta & Valarie Zeithaml (2006); Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance ;*

- Robert H. Chenhall & Kim Langfield-smith (2007); *Multiple Perspectives of Performance Measures*;
- Grönroos, C. (2000); *Service Marketing and Management: a Customer Relationship Management Approach*;
- Smith, J. B. (1998); *Buyer–seller Relationships—similarity, Relationship Management, & Quality*;
- Brewton, J., & Schiemann, W. (2003); *Measurement: The Missing Ingredient in Today's CRM Strategy. Cost Management*;
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2002); *Avoid the Four Perils of CRM. Harvard Business Review*;
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2001); *Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline*;
- LaPlaca, P. J. (2004), *Special Issue on Customer Relationship Management, Industrial Marketing Management*;
- Mason, OH: Thomson (2006). *Strategic sales leadership: BREAKthrough thinking for BREAKthrough results*;
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004); *The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance*;
- Thomas, J. S., Reinartz, W., & Kumar, V. (2004); *Getting the Most Out of All of Your Customers*;
- Buttle, F. (2004). *Customer Relationship Management: Concept and Tools*;
- Ahearne, M., Jelinek, R., & Rapp, A. (2005); *Moving Beyond the Direct Effect of SFA Adoption on Salesperson Performance: training and support as key moderating factors*;
- Jones, E., Sundaram, S., & Chin, W. (2002); *Factors Leading to Sales Force Automation Use: a longitudinal analysis*;
- Chen, J., & Ching, R. K. H. (2004); *An empirical study of the relationship of IT intensity and organizational absorptive capacity on CRM performance*;

- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003); *Understanding customer relationship management (CRM): People, process, and technology*;
- Park, C., & Kim, Y. (2003); *A framework of dynamic CRM: linking marketing with information strategy*;
- Sabri, H. (2003); *CRM: The power of prediction*;
- Lindgreen, A., Palmer, R., Vanhamme, J., & Wouters, J. (2006); *A relationship management assessment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships*;
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., & Licata, J.W. (2002); *The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self and supervisor performance ratings*;
- Ariely, D. (2007); *The Customers' Revenge*;
- Srinivasan, R., & Moorman, C. (2005); *Firm commitments and rewards for customer relationship management in online retailing*;
- Holmström, B. (1979); *Moral hazard and observability*;
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996); *The changing basis of performance measurement*;
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992); *The balanced scorecard—measures that drive performance*;
- Lebas, M. J. (1995); *Performance measurement and performance management*;
- Anderson, E.W., Fornell, C. and Lehmann, D.R. (1994); *Customer satisfaction, market share, and profitability findings from Sweden*;
- Anderson, E.W., Fornell, C. and Rust, R.T. (1997) *Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services*;
- Fornell, C. Johnson, M.D. Anderson, F.W. Chia, J. and Bryant, B.E. (1996); *The American customer satisfaction index: Nature, purpose and findings*;
- Heskett, J.L. Jones, T.O. Loveman, G.W. Sasser, W.E. Jr. and Schlesinger, L.A. (1994); *Putting the service-profit chain to work*;

- Ambler, Tim (2002); *Marketing and the Bottom Line*;
- Lovelock, C.H., Patterson, P.G. and Walker, R.H. (2001); *Services Marketing: An Asia-Pacific Perspective*;
- Anderson, Eugene W., V.Mittal (2000); *Strengthening the satisfaction-profit chain*;
- Reichheld, F.F. (1996); *The Loyalty Effect: The Hidden Force behind Growth, Profits and Lasting Value*;
- Oliver, R. L. (1980); *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*;
- Fornell, C. (1992); *A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience*;

Livros:

- John W. Creswell, (2009). *Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*;
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman (1994); *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*;
- Elaine D. Pulakos (2009); *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*;

10. Web grafia

www.crmscorecard.com

www.grupoportoeditora.pt

www.auchan.pt

www.bcp.pt

http://pt.wikipedia.org/wiki/caixa_geral_de_dep%c3%b3sitos

<http://expoforma.pai.pt>

www.fnac.pt

http://www.goodyear.eu/po_pt

www.grolman-group.com

www.laskasas.com

www.mpiresnascimento.pt/empresa

www.nbrand.pt/grupo-nbrand

www.nestle.pt

www.realvidaseguros.pt

www.solutionside.com

www.strit.pt

www.tev.pt/nos/historial

www.unicer.pt

www.zimmer.com

www.primeirafase.com.pt

Anexos

1. Link do questionário on-line:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dGhHdmdBNWxmQUV2U0RfeGhxdHRTX3c6MQ>

(Abrir PDF “Questionario_teste_Bruno_Lopes” no cd)

2. Base de dados:



Dados_Tese.xlsx

(Abrir excel no CD)