COMPONENTES DA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA DE CRM

-

ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DE CRM NAS PME EXCELÊNCIA 2013 PORTUGUESAS

por

Vítor Emanuel Oliveira Rio

Dissertação de Mestrado em Gestão Comercial

Orientada por

Professor Vasco José de Castro Viana

2014

"Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar.
Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota."
Madre Teresa de Calcutá

Nota Biográfica

Vítor Emanuel Oliveira Rio nasceu a 12 de julho de 1984, na cidade do Porto.

Em 2002 ingressou no ensino superior pela Universidade Portucalense Infante D. Henrique, tendo concluído a Licenciatura de Gestão de Empresas no ano de 2007. Em 2012 resolveu voltar aos estudos, adquirir novos conhecimentos, partilhar experiências profissionais e conhecer novas pessoas onde foi admitido no Mestrado de Gestão Comercial lecionado pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, tendo concluído a fase curricular no início de 2014 e do qual faz parte a presente dissertação.

Desde cedo demonstrou espirito empreendedor, tendo em 2006 iniciado a sua atividade empresarial, como empresário em nome individual. No entanto, por força da conjuntura económica e pela oportunidade que surgiu em 2008 deixou a sua atividade empresarial para aceitar um novo desafio. Desde então, e até à data, é colaborador da Caixa Económica Montepio Geral.

Agradecimentos

Este espaço é dedicado àqueles que de uma forma direta ou indireta contribuíram para que a presente dissertação fosse realizada. A todos eles deixo o meu profundo e sentido agradecimento.

Ao Professor Vasco Viana, meu orientador, por todo o seu apoio, paciência, disponibilidade e coordenação para ultrapassar os obstáculos que foram surgindo durante esta longa jornada.

A todas as empresas contactadas que se disponibilizaram para responder ao questionário submetido.

Agradeço também ao meu núcleo familiar, amigos, colegas de mestrado e colegas de trabalho pela colaboração, motivação, disponibilidade e partilha de conhecimentos.

Gostaria ainda de deixar uma nota especial de apreço a todos os meus amigos da Blues broThers Team que sempre me apoiaram, compreenderam e não se esqueceram da minha existência, durante o meu período de cativeiro.

Por fim, agradeço incondicionalmente aos meus pais, Francisco e Fátima, e aos meus irmãos, Cristiano e Hélder, por estarem sempre presentes, nunca me deixarem desistir, tolerarem todos os meus momentos de mau humor e mesmo assim estarem sempre do meu lado, disponíveis para partilhar um carinho.

A todos Muito Obrigado!

Resumo

A crescente competitividade dos mercados atuais é uma das principais preocupações das empresas. Para que estas possam sobreviver terão de adotar alguma estratégia que as ajude a evidenciar das restantes. Algo que as diferencie não só pelo preço, pelas características do produto ou pelo serviço prestado.

Neste sentido, uma das fortes apostas verificadas pelas atuais empresas tem recaído pela sua diferenciação e identificação junto dos clientes através de uma aproximação e criação de relacionamento com os clientes. O marketing relacional apresenta-se como um paradigma centrado na construção de relações estáveis e duradouras com os seus clientes. Neste contexto surge então o *Customer Relationship Management* (CRM), como veículo para apoiar na resolução destas questões.

A proposta de estudo apresentada consiste na identificação e análise do processo de implementação de uma estratégia de CRM nas pequenas e médias empresas (PME) Portuguesas, que foram condecoradas com o prémio de PME Excelência no ano de 2013. O principal objetivo será identificar se a estratégia de CRM adotada por estas empresas abrange todos os seus componentes identificados por vários profissionais de marketing e diversos investigadores como os componentes necessários para a obtenção de uma adequada implementação de estratégia de CRM. Para obter a informação necessária ao estudo apresentado recorremos à elaboração de um questionário que foi distribuído pelas PME Excelência de 2013, via *e-mail* e, este foi suportado pela plataforma "qualtrics.com".

O estudo foi realizado com base nas PME Excelência de 2013, uma vez que estas tiveram de cumprir com requisitos definidos pelas entidades competentes e, desta forma, as podemos considerar empresas que obtiveram sucesso no desenvolvimento da sua atividade no decorrer do ano de 2013.

Palavras-chave: Marketing Relacional, CRM, Cliente, Organização, Fidelização, PME.

Abstract

The increasing competitiveness of today's market is a major concern for the companies. So that, they can survive will have to adopt a strategy that helps to evidence the others. Something that sets them apart not only by price by the characteristics of the product or service.

In this sense, one of the strongest investments verified by current companies has fallen by their differentiation and identification with customers through an approach and creates customer relationships. The relationship marketing presents as a paradigm focusing on the construction of stable and lasting relationships with their customers. In this context then there is the CRM, as a vehicle for supporting in addressing these issues.

The proposal for study presented consists in the identification and analysis of the process of implementing a CRM strategy in small and medium enterprises (SME) Portuguese, who have been awarded the prize for SME Excellence in 2013.

The main objective will be to identify the CRM strategy adopted by these companies covers all components identified by many marketers and many researchers as necessary to obtain proper implementation of CRM strategy components. To obtain the necessary information to the study presented resorted to drawing up a questionnaire that was distributed by SME Excellence 2013, via email, and this was supported by the platform "qualtrics.com".

The study was carried based on the SME Excellence 2013, since they had to comply with requirements set by competent authorities and thus we can consider the companies which have succeeded in the development of its activities during the year 2013.

Keywords: Relationship Marketing, CRM, Customer, Organization, Loyalty, SMEs.

Índice de Conteúdos

Nota Biográfica iii

Agradecimentos iv

Resumo v

Abstract vi

Índice de Conteúdos vii

Índice de Tabelas x

Índice de Figuras xi

1. Introdução 1

2. Enquadramento da investigação 4

2.1. Introdução 4

2.2. Origem do CRM 5

2.3. Marketing relacional 7

2.4. Definição de CRM 9

2.5. Componentes do CRM 11

2.5.1. Visão de CRM 12

2.5.2. Estratégia de CRM 13

2.5.3. CRM organizacional 13

2.5.4. Valorização da experiência do cliente 14

2.5.5. Processos de CRM 15

2.5.6. Informação de CRM 16

2.5.7. Tecnologia de CRM 16

2.5.8. Métricas de CRM 17

2.6. Necessidade da implementação de CRM 19

2.7. Benefícios da implementação de CRM 20
2.8. Tipos de tecnologia de CRM 21
2.8.1. CRM operacional 21
2.8.2. CRM analítico 22
2.8.3. CRM colaborativo 22
2.9. Importância do cliente 23
2.10. Gestão do ciclo de vida do cliente 24
3. Metodologia 27
3.1. Introdução 27
3.2. Definição do universo, processo e tamanho da amostra 27
3.3. Escolha do método de recolha de dados 28
3.4. Recolha e análise de dados 30
4. Resultados do estudo exploratório 32
4.1. Introdução 32
4.2. Questionário 33
5. Análise estatística dos dados recolhidos 34
5.1. Introdução 34
5.2. Caraterização da Amostra 34
5.3. Caraterização da implementação de CRM 40
5.3.1. Componente visão de CRM 40
5.3.2. Componente estratégia de CRM 42
5.3.3. Componente valorização da experiência do cliente 43
5.3.4. Componente CRM organizacional 45
5.3.5. Componente processos de CRM 46
5.3.6. Componente informação de CRM 48
5.3.7. Componente tecnologia de CRM 50

5.3.8. Componente métricas de CRM 51

6. Discussão dos resultados e principais conclusões 53

6.1. Introdução 53

6.2. Principais conclusões de investigação 53

6.3. Contributos alcançados com a investigação 57

6.4. Limitações da investigação 58

6.5. Perspetivas de investigações futuras 59

6.6. Conclusões finais 59

7. Apêndices 61

7.1. Questionário 61

7.2. E-mail 71

7.3. Relatório – "qualtrics.com" 72

8. Referências Bibliográficas 79

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Frequência da secção do Código de Atividade Empresarial (CAE) das empresas. .. 35

Tabela 2 – Frequência do departamento ao qual o colaborador está afeto. 36

Tabela 3 – Frequência dos colaboradores que regularmente contactam com os clientes..... 38

Tabela 4 – Frequência da implementação de estratégia de CRM. 39

Tabela 5 – Frequência média das questões Q1, Q2 e Q3. 41

Tabela 6 – Frequência da abordagem dos clientes, sem realizar qualquer segmentação. 43

Tabela 7 – Frequência média das questões Q7, Q11 e Q15. 44

Tabela 8 – Frequência média das questões Q9, Q10, Q12 e Q14. 46

Tabela 9 – Frequência dos colaboradores terem a capacidade/liberdade de tomar decisões para recuperar uma falha/lacuna no produto ou serviço prestado. 47

Tabela 10 – Frequência dos colaboradores terem acesso à informação disponível dos clientes.49

Tabela 11 – Frequência média das questões Q17 e Q19. 51

Tabela 12 – Frequência média das questões Q20, Q21 e Q22. 52

Tabela 13 – Número de colaboradores que apresentam soluções/alternativas de como a empresa pode atingir os seus objetivos * Número de colaboradores efetivos no ano de 2013. 54

Tabela 14 - Informações recolhidas pelo contacto com os clientes alojadas na memória dos colaboradores * Base de dados centralizada. 55

Índice de Figuras

Figura 1 – *Continuum* de CRM. 6

Figura 2 - Componentes de CRM. 11

Figura 3 – Exemplos de métricas para avaliar a implementação de CRM. 18

Figura 4 – Processo de investigação. 31

Figura 5 – Frequência relativa da questão Q3. 42

Figura 6 – Frequência relativa da participação dos funcionários em atividades de CRM. 48

Figura 7 – Frequência relativa do armazenamento de dados históricos dos clientes. 49

Figura 8 – Validação dos componentes base de CRM. 53

1. Introdução

Customer Relationship Management (CRM) é um tema que na última década tem atraído muito a atenção de investigadores e profissionais de marketing. Abrangente a todos os setores de atividade económica, o CRM tem merecido especial atenção devido à necessidade de garantir a fidelização dos clientes, assegurar a sua permanência e obter o retorno do trabalho realizado para conseguir conhecer os clientes-alvo.

Conseguir fidelizar os clientes é muito importante para qualquer organização pois desta forma, a organização beneficia de clientes que potenciam os proveitos da organização. Clientes fidelizados originam a captação de novos clientes pela partilha de informação e de boas experiências vividas com a organização. Além disso, a importância da fidelização dos clientes está inerente ao custo associado, sendo que, a captação de novos clientes acarreta custos superiores aos associados em manter os clientes atuais.

Na sequência do desenvolvimento das tecnologias de informação, desde a década de 90, surgiram meios capazes de armazenar dados de clientes criando a necessidade de os organizar para efeitos analíticos dada a importância da informação que poderia ser extraída desses dados. A informação recolhida torna-se crucial no desenvolvimento das relações com os clientes pois assim a empresa tem facilidade em conhecê-los e apresentar ou ajustar a sua oferta de encontro com os seus desejos.

Neste contexto, surgem soluções (*softwares*) com o objetivo de implementar infraestruturas informáticas (como por exemplo, um *data warehouse*[1]) capazes de analisar o comportamento do cliente, desencadeando ações de marketing (promoções de vendas, publicidade, campanhas promocionais, *merchandising*[2]) em consonância com os resultados obtidos das análises efetuadas aos comportamentos e necessidades dos clientes. Estas ações incidiam essencialmente nos três grandes momentos de acompanhamento dos clientes: na aquisição de novos clientes, na melhoria das relações com os clientes já existentes e na retenção dos clientes atuais.

---

[1] *Data warehouse* é uma base de dados de suporte à tomada de decisões que é mantida separadamente da base de dados operacional da organização. Suporta o processamento de informação fornecendo uma plataforma sólida para a análise de dados históricos e consolidados.

[2] *Merchandising* é uma técnica, ações ou material promocional usado num ponto de venda que proporcione informação e melhor visibilidade de produtos, marcas e ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores.

Sobre esta questão assume-se, como já identificado por Adrian Payne e Pennie Frow (2005), que o incremento de relação com o cliente e consequente partilha e integração da informação obtida resultará numa valorização da experiência do cliente e a sua consequente fidelização à instituição. Desta forma a organização estará mais forte e competitiva, ficando capaz de antecipar e prever interesses e necessidades dos seus clientes (Croteau e Li, 2009; Foss, 2002).

A implementação de uma estratégia de CRM numa organização tem por base a gestão da relação do cliente colocando-o, no centro das suas atenções. Através da análise dos dados recolhidos do cliente a organização pretende ser capaz de os segmentar e ajustar a sua oferta de produtos e serviços às necessidades de cada um dos grupos de clientes.

As tecnologias de informação, para diversos especialistas da temática (Sandoe *et al.*, 2001), são apenas um dos vários componentes que constituem uma implementação de estratégia de CRM. Existem outros, como por exemplo, a visão da organização, os processos, a informação, os recursos humanos, entre outros, que, integrados permitem as organizações obterem uma análise completa do cliente e colocá-lo no centro da sua atividade (Peelen *et al.*, 2009). Desta forma a implementação de CRM é considerada uma estratégia adotada pelas organizações muito mais abrangente do que apenas o aspeto informático.

Com o passar dos anos e com a realização de várias pesquisas têm sido realizados progressos significativos para identificar e analisar os componentes de CRM e a conceção de um quadro estratégico capaz de abranger a generalidade das organizações (Peelen *et al.*, 2009). Por este motivo, a pesquisa realizada tem como objetivo identificar e determinar o impacto individual dos componentes de CRM para uma estratégia de sucesso.

Pela revisão bibliográfica efetuada, tendo por base as pesquisas já realizadas pelos diversos autores identificados ao longo do estudo, serão então apresentadas definições e conceitos de CRM, serão identificadas as origens e os principais componentes da implementação de CRM e confronta-los com as estratégias adotadas pelas empresas classificadas como PME Excelência 2013.

A pesquisa realizada foca as empresas PME Excelência 2013 essencialmente por dois motivos. Em primeiro lugar porque as PME Excelência 2013 são empresas que obtiveram esta distinção, atribuída pelo IAPMEI[3] e pelo Turismo de Portugal, no caso das empresas do Turismo, por cumprirem alguns critérios com a intenção de selecionar empresas com um melhor desempenho. Pode-se destacar, entre outros, o facto de serem empresas que registaram nos últimos exercícios económicos um crescimento no volume de negócios e que apresentaram resultados líquidos positivos. Desta forma, à partida, poder-se-á indicar este leque de empresas como empresas de sucesso no desenvolvimento da sua atividade, segundo os critérios definidos. Em segundo lugar, sendo o tecido empresarial Português composto, em esmagadora maioria, por PME (cerca de 99,9%[4]), pretendemos que a investigação realizada seja o mais abrangente possível, que possa ser evidenciada e que possa criar valor para a maioria das empresas Portuguesas.

A metodologia adotada para a realização da investigação consiste na elaboração de um questionário que foi distribuído pelas empresas PME Excelência de 2013 e que serve como veículo de recolha de informação sobre os vários componentes adotados para a implementação da estratégia de CRM, se aplicável à empresa. A informação recolhida será confrontada e validada com a investigação realizada sobre os componentes que definem o sucesso da implementação de uma estratégia de CRM, conforme identificados pela revisão bibliografia efetuada.

Através do questionário elaborado e realizado às PME Excelência de 2013 foi possível reconhecer a importância da implementação de práticas de relacionamento com os clientes. No entanto, existe ainda uma percentagem significativa de empresas que admite não considerar o cliente como foco de negócio. Ainda assim, é possível perceber que, apesar da importância atribuída a esta estratégia existem empresas que ainda não a consideram.

[3]Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
[4]Dados apresentados pelo INE – Instituto Nacional de Estatística, I.P., no relatório de Empresas em Portugal, no ano de 2012, que foi publicado em março de 2014.

2. Enquadramento da investigação

2.1.Introdução

Porter (1985) desenvolveu o conceito de vantagem competitiva, onde procurou mostrar de que forma a estratégia escolhida e seguida pela organização pode determinar o seu sucesso. Este conceito surge fundamentalmente do valor que uma determinada empresa consegue criar para os seus clientes, sendo que o termo valor representa a oferta de uma solução com benefícios superiores aos da concorrência ou superior às suas expectativas.

Ainda segundo Porter (1985), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: a liderança pelo custo e a diferenciação pela oferta, as quais, juntamente com o âmbito competitivo definem os diferentes tipos de estratégias genéricas. Atualmente, as empresas que operam em setores semelhantes basicamente andam a par no que concerne à oferta dos seus produtos e serviços. O preço das transações, devido à elevada concorrência, é também muitas das vezes semelhante e, desta forma, só resta uma solução para obter vantagem competitiva para a organização: a diferenciação pela relação com o cliente. Ou seja, a organização para se destacar terá de ser capaz de acrescentar valor aos seus clientes e, por este motivo, a forma como se relaciona com eles passa a ter um papel muito importante.

Conforme enunciam Adrian Payne e Pennie Frow (2005), a interação constante com os clientes, captando a sua atenção e valorizando a sua experiência com a organização, fará com que as organizações sejam capazes de perceber os seus clientes e apresentem as melhores soluções de encontro com as suas necessidades. Assim, pode-se afirmar que, a importância que terá de ser dada aos clientes é intrínseca à implementação de uma estratégia de CRM.

Pela necessidade de entender e perceber as práticas de consumo e os estilos de vida de forma a adaptar a oferta às necessidades dos clientes, o CRM apresenta-se como um importante vetor estratégico para o cumprimento dos objetivos das organizações, ou seja, competitivas e rentáveis.

2.2. Origem do CRM

O termo CRM surge em meados da década de 1990, através da comunidade de fornecedores de tecnologia de informação e no próprio seio dos comerciais (Payne, A. e Frow, P., 2005). Light (2001) defende que o conceito de CRM evoluiu a partir de processos de negócios, como marketing de relacionamento, e da maior ênfase na melhoria da retenção de clientes através da gestão efetiva do relacionamento com os clientes.

Bull (2003) demonstrou que o CRM é uma combinação complexa dos aspetos relacionados com os negócios das empresas e dos meios tecnológicos disponíveis. Uma definição mais ampla de CRM considera todo um processo completo de adquirir, manter e desenvolver relações com os consumidores (Strauss e Frost, 2011).

Sheth e Parvatiyar (2000) definem CRM como uma filosofia, uma estratégia global do processo de aquisição, fidelização e retenção de clientes. Este processo desenvolve-se em parceria com os *stakeholders*[5] de forma a acrescentar valor para a empresa e para o consumidor.

Assim, podem-se identificar dois principais pontos de vista sobre as origens do CRM: um que se refere às atividades relacionadas com a utilização de informações relacionadas com os clientes ou a obtenção de informações essenciais para que a empresa esteja munida de soluções relevantes para oferecer aos seus clientes (Levine, 2000) e outro que enfatiza que o CRM é unicamente orientado para as tecnologias de informação, através de aplicações e sistemas informáticos (Sandoe *et al.*, 2001).

Perante esta dualidade de conceitos, as empresas começaram a entender a importância em montar estratégias que permitissem realizar uma análise global do cliente e com recurso às tecnologias de informação serem capazes de apresentar soluções para os seus clientes uma forma rápida e personalizada (Battista e Verhun, 2000).

As estratégias indicadas devem ser apoiadas em componentes a quando a sua implementação. Neste sentido, foram oito os principais componentes de CRM identificados e estudados por Peelen (2009), que considera que uma empresa deve

[5] *Stakeholders* são todos os elementos essenciais ao planeamento estratégico de um negócio, como por exemplo, acionistas, investidores, colaboradores, fornecedores, consumidores.

adotar na implementação de uma estratégia de CRM. Os mesmos serão analisados detalhadamente no capítulo 2.4. desta pesquisa, a saber: Visão, Estratégia, Organização, Valorização da Experiência do Cliente, Processos, Informação, Tecnologia e Métricas (Peelen *et al.*, 2009).

Em suma, CRM não é apenas uma solução de tecnologia de informação que é usada para adquirir e desenvolver relações com os clientes. CRM envolve também uma profunda visão estratégica, um entendimento organizacional com o objetivo de gerar valor para o cliente e consiste na utilização da informação apropriada pelas ferramentas de gestão (Adrian Payne e Pennie Frow, 2005). Desta forma podemos concluir que existe um *continuum* de CRM, conforme se pode verificar pela figura 1.

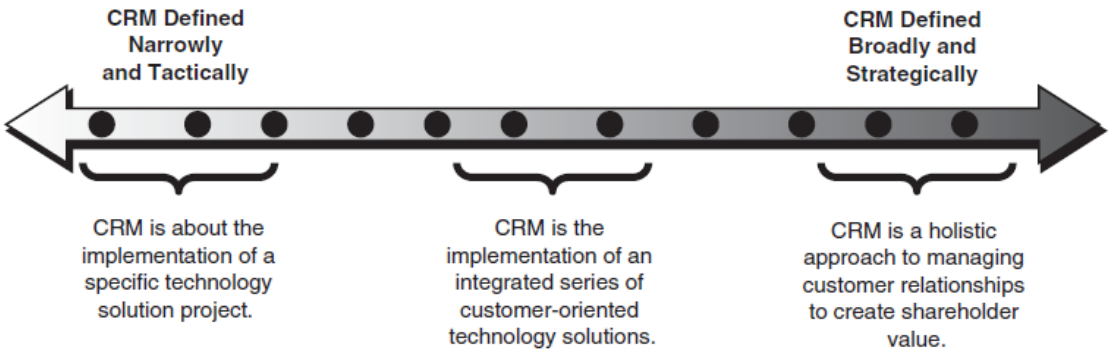


Figura 1 – *Continuum* de CRM.

Fonte: *Journal of Marketing Vol. 69 (Outubro 2005), pp. 167–176*

Mediante o tipo de atividade exercida pela organização, as soluções oferecidas aos seus clientes, a dimensão da organização e até mesmo a concorrência enfrentada no mercado onde se encontra inserida, a implementação de CRM pode ser estritamente definida de uma forma tática ou pode ser amplamente definida de uma forma estratégica. Assim, podem-se identificar diferentes estágios de implementação do CRM. Num estágio, a implementação de CRM poderá passar pela adoção de uma solução tecnológica especifica. Um outro estágio consiste na implementação de uma série integrada de soluções tecnológicas voltadas para o cliente. Ou ainda um terceiro, e consideremos este o ideal, quando a implementação de CRM apresenta uma abordagem generalista para

gerir as relações com os clientes e consequente criação de valor para o cliente e para a organização.

A estratégia de CRM não terá obrigatoriamente de ser fixada em algum dos estágios apresentados. Esta poderá evoluir ou ser ajustada a cada um deles. O objetivo será de criar relacionamentos mutuamente rentáveis e de longa duração.

Como já indicado, sendo CRM um conceito que evoluiu, entre outros, do marketing relacional, antes de apresentar uma definição concreta do CRM vai ser apresentada uma exposição do que o marketing relacional.

2.3. Marketing relacional

O marketing relacional é essencial para o desenvolvimento das empresas nos mercados. Esta prática poderá ser aplicada tanto para a aceitação de novos produtos e serviços no mercado como para a obtenção da fidelização do cliente.

A criação de relações sólidas e duradouras com os clientes não é tarefa fácil, mas são vários os autores que defendem que, num mundo em que o cliente tem imensas opções, mesmo em segmentos limitados, a relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente.

Para Gordon (1998) o marketing de relacionamento é um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com os clientes. Isso envolve compreensão, concentração e gestão de uma contínua colaboração entre a organização e o cliente, de forma a alinhar os benéficos do cliente durante todo o seu ciclo de vida e as orientações da organização.

O ciclo de vida do cliente poderá ser identificado na dinâmica das relações entre o cliente-empresa. Os recursos utilizados e as interações com o cliente irão variar de cliente para cliente, conforme o relacionamento cliente/empresa esteja numa fase de estabelecimento, manutenção, desenvolvimento ou mesmo de finalização. O dito ciclo de vida do cliente é composto por três momentos principais: o contacto inicial, onde ao potencial cliente, desconhecedor da oferta da organização, é despertado um interesse; o momento da compra, quando o potencial cliente sente uma necessidade que pode ser

satisfeita pela empresa; e o momento do consumo ou utilização, onde o cliente tem a oportunidade de observar a habilidade da organização apresentar soluções para as suas necessidades com qualidade percebida aceitável (Gummesson, 1979). No capítulo 2.11. haverá oportunidade para será apresentada a abordagem da gestão do ciclo de vida do cliente.

O marketing relacional é capaz de reconhecer o papel fundamental que os clientes têm, não apenas como meros compradores ou destinatários dos produtos e serviços comercializados, mas também na definição de valor que desejam. Anteriormente esperava-se que as empresas identificassem e fornecessem esse valor a partir do que consideravam como produto ou serviço. Com o aparecimento do marketing relacional entende-se que o cliente ajuda a empresa a fornecer o produto ou serviço que o cliente mais valoriza. Assim, a criação de valor para os clientes é realizada com eles e não por eles.

No entanto, o marketing relacional exige que a empresa, como consequência da sua estratégia de foco no cliente, planeie, alinhe os seus processos, altere políticas de comunicação, analise a tecnologia adotada e forme o seu pessoal de maneira a descobrir o valor que o cliente pretende.

Desta forma, poder-se-á afirmar que o marketing relacional é um processo ininterrupto de aprendizagem, pelo qual a empresa adquire continuamente conhecimentos por meio das interações com o cliente e o mercado, de modo a adaptar-se e poder reagir de forma competitiva (Bogmann, 2000).

Segundo Kotler e Armstrong (2012) pode-se distinguir cinco níveis diferentes de interações com os clientes, independentemente da natureza dos produtos comercializados ou serviços prestados, são os seguintes:

- Básico – a empresa vende o produto, ou presta o serviço, mas não realiza qualquer acompanhamento posterior;
- Reativo – a empresa vende o produto, ou presta o serviço, e incentiva os clientes a contactarem-na sempre que tiverem algum problema ou dúvida;
- Confiável – a empresa entra em contacto com o cliente após a venda do produto, ou prestação do serviço, para verificar se o produto satisfez as suas expectativas

ou se houve algum descontentamento. Pede também sugestões de melhoramento do produto, ou serviço, para ajudar a empresa a aperfeiçoar continuamente as suas ofertas;

- Pró-ativo – a empresa, periodicamente, entra em contacto com o cliente, apresentando sugestões para usar nas melhores condições o produto, ou serviço, ou para apresentar novas ofertas;
- Parceria – a empresa acompanha continuamente o cliente de forma a identificar meios de acrescentar melhor valor ao cliente.

Após a apresentação e definição do marketing relacional, estamos em condições de avançar para a análise do conceito CRM, sendo este um conceito da gestão de relacionamento com os clientes.

2.4. Definição de CRM

Se para alguns investigadores o CRM é o termo utilizado para descrever um conjunto de aplicações de tecnologia que automatizam os processos voltados para a satisfação do cliente através de estratégias de marketing, vendas e prestação de serviços (Payne, 2003), para outros trata-se da intenção da organização ser mais focada no cliente, colocando-o como o centro de todas as coisas (Lee, 2000). Ainda existem outros que associam o CRM à captura, análise e exploração dos dados relacionados com os clientes (Iriana e Buttle, 2007). Para Greenberg (2001) CRM é uma estratégia que reúne as mais avançadas tecnologias para a empresa se adaptar mais rápido às diversidades vividas nos dias de hoje.

De certa forma CRM é uma estratégia de negócio que permite conhecer, descobrir, selecionar e gerir clientes e otimizar o seu valor a longo prazo. CRM exige uma filosofia de negócio centrada no cliente e uma cultura organizacional para apoiar processos de marketing, vendas e prestações de serviços. As tecnologias de informação de CRM podem propiciar a gestão eficaz do relacionamento com o cliente, desde que a organização tenha os restantes componentes de CRM bem definidos e compatíveis entre eles (Greenberg, 2001).

CRM pode ser definido como uma estratégia que tem como objetivo conhecer e satisfazer os clientes sendo, desta forma, classificados pelo seu potencial e rentabilidade esperada em circunstâncias de estabelecer uma relação duradoura de médio e longo prazo. A possibilidade da empresa apresentar uma pluralidade de canais de contacto (balcões de atendimento, *webmail*, *webmaketing*, *call center*, entre outros) aos clientes valorizará a estratégia, pois estará disponível para contactar, ou ser contactado, pela empresa utilizando o canal que lhe for mais favorável. Desta forma, a organização poderá incrementar o retorno esperado das vendas e consequente rentabilidade da organização.

Kincaid (2003) define CRM como o uso estratégico da informação, processos, tecnologia e pessoas para gerir o relacionamento do cliente com a sua empresa (marketing, vendas, serviços e suporte) em todo o ciclo de vida do cliente.

Assim que tentamos identificar e analisar as definições existentes para o conceito de CRM, tendo por base as empresas que comercializam tecnologias de informação de CRM, podemos concluir que existem tantas definições de CRM quantas forem as empresas que comercializam soluções que permitam essa aproximação com o cliente.

Não existindo uma definição que seja consensual entre todos os investigadores, para o estudo apresentado vamos assumir que CRM é uma abordagem estratégica que se preocupa com a criação de valor para o cliente por meio do desenvolvimento de relações. Une o potencial das estratégias de marketing de relacionamento e das tecnologias de informação para criar relacionamentos rentáveis de longo prazo com os clientes. CRM oferece a oportunidade de extrair informação importante para entender os seus clientes e desta forma ser capaz de valorizá-los, sendo necessário uma integração interfuncional de processos, pessoas, operações e recursos que é impulsionado através de informação e tecnologia.

Assim, pelas definições apresentadas e comparando o conceito de CRM com o marketing relacional pode-se verificar que o CRM é mais evoluído do que o marketing relacional. CRM é o compromisso da empresa em colocar a valorização da experiência do cliente no centro de suas prioridades e em garantir que sistemas de incentivo, processos e fontes de informação alavanquem o relacionamento conquistado pelo

marketing de relacionamento por meio da melhoria da experiência, conquistando a confiança e um senso de valor pessoal por parte dos clientes.

Entendido o conceito abrangente que CRM pode assumir, dependendo da dimensão da organização, vamos então passar a analisar quais os principais componentes associados a uma implementação de CRM de sucesso, defendida e combinada com vários autores.

2.5. Componentes do CRM

Como já verificado e identificado anteriormente, CRM é um conceito muito amplo. Desta forma e com base no estudo elaborado por Peelen *et al.* (2009) foi possível identificar os principais componentes associados a uma estratégia de CRM, nos quais se incluem, visão, estratégia, valorização da experiencia do cliente, colaboração organizacional, processos, informação, tecnologia e métricas.

Peelen *et al.* (2009) definiram oito componentes de CRM conforme os indicados na figura (Figura 2).

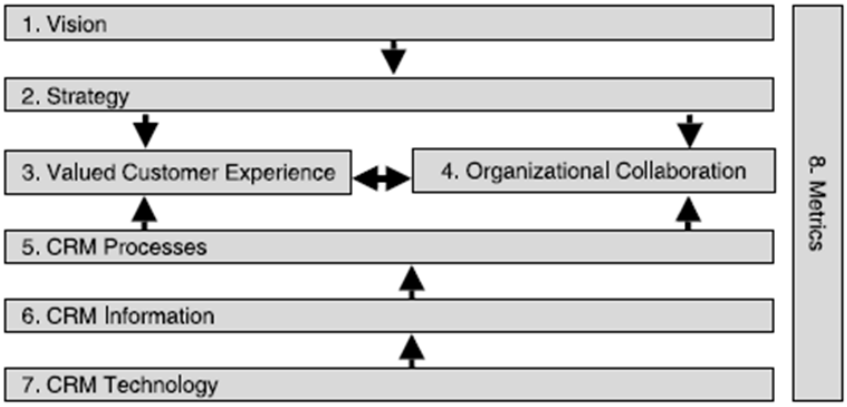


Figura 2 - Componentes de CRM.

Fonte: *Journal of Strategic Marketing Vol. 17, No. 6, (Dezembro 2009), pp. 453–471*

Pelo esquema apresentado pelos autores, é possível identificar-se cada um dos componentes que consideram como a base do sucesso para uma implementação de CRM e é ainda possível identificar a relação existentes entre cada um dos componentes.

Para a elaboração da presente dissertação foram escolhidos os componentes que compõem o estudo dos autores identificados (Peelen *et al.*, 2009), pelo motivo de apresentarem um *framework* que considero coeso, versátil, recente e adequado à realidade das empresas em análise. Além disso, o estudo elaborado pelos autores indicados baseia-se em diversas publicações e práticas utilizadas. Os componentes apresentados e defendidos, são transversais a todo o *continuum* de CRM, valorizam tanto a relação centrada no cliente como a importância das tecnologias de informação, além de constituírem um *framework* capaz de se moldar à dimensão ou tipologia de qualquer organização.

Analisemos então, cada um destes componentes.

2.5.1. Visão de CRM

A visão de CRM é o conceito de visão a 360º do cliente, sendo um dos componentes da estratégia de CRM para atingir os objetivos comerciais, a rentabilidade e fidelizar os clientes. Porém, a visão do cliente a 360º exige mudanças na forma como a empresa aborda o seu negócio, os seus clientes e os seus colaboradores.

A organização como um todo precisa de articular ou rever a sua visão, relacionando-a com o CRM. Assim, a visão concentra-se nas metas que a organização terá definido e que se pretende que se traduzam em padrões adequados de comportamento de todos os funcionários. Define-se visão de CRM como um compromisso transversal a todos os colaboradores da empresa de foco no cliente como um caminho para o sucesso do negócio.

É perante este componente que se conhecem e definem os diferentes segmentos de clientes e se idêntica as suas necessidades. Afinal será pela visão que se define o que a organização achar que é o valor para os clientes, em face das informações recolhidas.

Glazer (1997) salienta também a importância da visão de CRM no alinhamento da tecnologia da informação e estratégia de marketing. A visão de CRM é fundamental para a sua tradução e comunicação em toda a organização, pois afeta de forma significativa a forma como a organização aceita e pratica CRM. Basicamente é definida como a primeira componente de CRM, uma vez que determina o alcance e direção do

CRM dentro da organização e, por conseguinte, afeta o desenvolvimento dos restantes componentes.

2.5.2. Estratégia de CRM

A estratégia de CRM descreve a forma como a organização quer atingir a sua visão. Esta é a componente que define quais os meios a utilizar para que seja possível criar valor aos seus clientes. Sem esta estratégia a visão permanecerá sem o devido impacto sobre os outros componentes.

O objetivo da organização é otimizar o valor dos clientes, fidelizar os clientes e através dessa forma otimizar a rentabilidade da empresa. Fá-lo, posicionando os clientes no centro das suas atividades, sendo este o meio que permite à empresa conhecer e identificar os seus clientes. Mais, a estratégia de CRM está atenta às necessidades do cliente para conseguir apresentar soluções que otimizem o valor da experiência do cliente. A estratégia transmite orientações para todas as partes da organização trabalhar em conjunto para alcançar resultados finais que equilibrem as receitas ou lucros da empresa e a satisfação e fidelização dos clientes. A função mais importante da estratégia é traçar o caminho de uma organização, desde o ponto de partida, para a realização de sua visão de CRM.

2.5.3. CRM organizacional

A adoção da estratégia de CRM tem as suas implicações para o modelo organizacional. A estratégia da empresa tem de ser construída em torno do cliente e exige um papel de liderança para a gestão de cliente, ao contrário, por exemplo, da gestão da marca ou do produto. O sucesso da gestão de clientes será avaliado com base nos resultados e apreciações dos clientes, tais como a satisfação, fidelização e pelo aumento da rentabilidade do cliente para a organização.

A reciprocidade é uma característica chave do CRM. Ela envolve a criação de empatia para o cliente e a habilidade para iniciar a interação com os clientes. Um sistema de recolha contínuo de informações do cliente vai ajudar a organização a aprender com eles e a responder às suas necessidades de forma pró-ativa. Para isso, será esperado que

todos os intervenientes da organização participem na partilha e interpretação da informação disponibilizada pelos clientes.

O alinhamento da estrutura organizacional com o CRM confere uma fase determinante porque de nada adianta a empresa selecionar e aplicar um *software* acreditando ser a melhor solução para obter os melhores resultados se internamente ela não estiver preparada para eliminar as suas deficiências e limitações, que se constituem um entrave para o bom desempenho do CRM. É necessário conhecer o negócio analisando as operações, interações e influências do ambiente que afetam essas operações de forma a adequar as pessoas aos processos que garantem o êxito da iniciativa.

2.5.4. Valorização da experiência do cliente

CRM deve resultar numa valorização da experiência com o cliente. Adrian Payne e Pennie Frow (2005) afirmam que o processo de criação de valor permite a implementação da estratégia de CRM. Nesta componente se introduz o conceito de proposta de valor que vai de encontro com as necessidades dos clientes identificadas na visão.

Perante uma estratégia de CRM, o âmbito da organização já não se limita apenas à realização da transação. Torna-se mais abrangente e envolve o relacionamento com o cliente onde toda a experiência ao longo do ciclo de vida do cliente torna-se relevante. Os produtos, os serviços, a comunicação, o contexto e o preço devem igualar ou exceder as expectativas dos clientes. Deve apresentar um impacto positivo na sua fidelização, nos comportamentos de recomendação e no valor durante o ciclo de vida do cliente.

Comunicar de forma eficaz e eficiente através de contatos presenciais, por telefone, internet ou outros meios de comunicação interativos permite à organização melhorar a sua acessibilidade aos clientes e a sua compreensão das suas necessidades e desejos. Os diferentes canais precisam ser integrados e geridos de forma a permitir um diálogo permanente entre o cliente e a organização.

2.5.5. Processos de CRM

Para que uma organização atue de forma centrada no cliente, os processos de CRM devem ser definidos para controlar e executar as atividades ao longo do ciclo de vida do cliente. Desta forma um processo de CRM pode ser definido como uma sequência das atividades lógicas a realizar ao longo do ciclo de vida do cliente. As atividades de CRM devem acompanhar e apresentar processos diferenciados dependendo do nível do ciclo de vida do cliente, esteja num nível de segmentação, aquisição, rentabilização, retenção ou de recuperação dos clientes.

Os processos de CRM, por conseguinte, compreendem a experiência da criação de valor do cliente em sequências lógicas de atividades. Como pode, por exemplo, o processo de reclamação ser descrito apenas a partir do momento em que o cliente expressa sua indignação? Ou que atividades formam a averiguação, ordenando e melhoramento do processo?

Uma estratégia de CRM bem sucedida requer uma definição de todos os processos da organização de modo a formar um circuito fechado, em que o final de uma sequência de atividades indica o início de uma nova. Em segundo lugar, deve haver uma compreensão das inter-relações desses processos durante o ciclo de vida do cliente. Qual será, por exemplo, o impacto de um processo de reclamação para o prosseguimento da relação e a resposta a futuras campanhas potenciais? Todos estes parâmetros terão de ser definidos e analisados.

É necessário que as implementações de CRM abranjam diferentes objetivos para cada uma das fases do processo (Becker *et al.*, 2010). Mais especificamente numa fase de iniciação considera-se que as implementações de CRM são desenhadas para ajudar as organizações a captar mais clientes. Numa fase de manutenção o objetivo passa pelo desenvolvimento e intensificação das relações com os clientes de forma a aumentar os resultados, a satisfação e se enraízem as suas relações. Numa fase final, de retenção ou fixação do cliente o objetivo é de ser capaz de identificar os clientes rentáveis que atualmente estão inativos e iniciar atividades apropriadas de forma a reativar estes clientes.

Considerando que os clientes não são homogéneos no patamar das relações com a organização, o desempenho da implementação de CRM dependerá da capacidade que a empresa apresentar para de atingir os objetivos de iniciação, manutenção e retenção das relações de longo prazo com os seus clientes. É necessário que se criem interações entre as pessoas e os processos que sejam consideradas necessárias,

2.5.6. Informação de CRM

Informação é a chave para o sucesso nos mercados atuais (Kohli e Jaworski, 1990). Isto tem ainda mais significado no CRM, onde a informação do cliente é a base do processo de criação de valor (Jayachandran *et al.*, 2005; Peppers e Rogers, 1997). Informação sobre os clientes é um dos principais ativos da organização e permite que a organização se foque no cliente-alvo que necessita e que pretende alcançar. Isso leva a um aumento proporcional de *cross-selling*[6], uma maior capacidade de previsão da procura, pois conhecesse o cliente e a empresa tem a capacidade de entender a as suas necessidades (Bharadwaj, 2000) e incrementa impactos positivos na satisfação do cliente (Mithas *et al.*, 2005). Hogan, Lemon, e Rust (2002) argumentam que as informações obtidas dos clientes podem ser a chave para uma vantagem competitiva sustentável, se adquirida, gerida e delineada corretamente. Os processos de CRM precisam de ter lugar na organização para identificar eficazmente os seus clientes e identificar o seu perfil de forma que seja relevante para os atrair e construir relações com eles.

2.5.7. Tecnologia de CRM

Greenberg (2001) defende que para a adoção de estratégias de CRM, as organizações dependem da tecnologia de informação. Esta dependência não será tão linear tendo em consideração a dimensão das empresas. As tecnologias de CRM correspondem a um dos componentes do CRM, e dai são um suporte de apoio às empresas, no entanto, para empresas de menor dimensão poderão ser suprimidas devido a não existir a necessidade de tratamento e gestão de grande quantidade de informação.

[6] *Cross-selling* consiste numa técnica de vendas na qual um vendedor tenta vender aos seus clientes já existentes, outros produtos e serviços complementares ao que já adquiriu.

As tecnologias de informação, *softwares*, de CRM foram desenvolvidas para permitirem a prestação de serviços, elaboração de campanhas de marketing e construção de processos de vendas que vão desde a automação da força de vendas, armazenamento de dados, gestão de campanhas, gestão de conteúdos, televendas, análise de dados, entre outros. No entanto o número de soluções integradas ainda é reduzido. Desta forma as empresas ficam limitadas na sua estratégia pelo facto de terem de se apoiar em diferentes sistemas de informação e que em alguns casos a informação obtida não tem a oportunidade de ser centralizada e cruzada.

Muitas organizações operam com vários comerciais externos e têm a necessidade de integrar as suas ofertas numa só aplicação, que é apoiada pela sua arquitetura de tecnologia de informação. O uso de aplicativos integrados de CRM para obter, processar e distribuir as informações do cliente através de múltiplos canais deverá afetar positivamente a capacidade de uma organização para gerir os contactos com os clientes e, assim, aumentar a satisfação do cliente (Mithas *et al.*, 2005).

As tecnologias de CRM são um dos componentes tão importantes quanto os restantes identificados, no entanto o seu peso poderá não será igual em todas as organizações. Existem empresas que na sua implementação de CRM, devido às suas características, setor de atividade ou cliente-alvo, não tenham necessidade de realizar um grande tratamento de informação e concentram-se apenas na orientação pelo cliente. Pela análise ao *continuum* de CRM, conforme identificado anteriormente no capítulo 2.2., as empresas caraterizam-se pelo foco que colocam na abordagem tecnologia ou na abordagem integrada do cliente.

2.5.8. Métricas de CRM

O componente das métricas de CRM é, a par dos restantes, um componente bastante importante, pois as métricas podem e devem ser usadas para medir o progresso e o sucesso do CRM. Apenas desta forma as empresas conseguirão obter informação atualizada sobre o acompanhamento das relações com os clientes e até mesmo da adaptação ou adequação da empresa à estratégia definida.

A adoção de uma estratégia de CRM fará com que a organização redefina as suas métricas que pudessem já existir, tais como a satisfação e fidelização do cliente e a satisfação e lealdade do colaborador. Estas poderão ser métricas que permitem a organização avaliar o grau em que é capaz de acrescentar valor ao cliente e obter resultados através do cliente.

No entanto, este assunto não é de fácil concretização nem tão-pouco linear. Rigby e Ledingham (2004) concluíram que existem grandes dificuldades no desenvolvimento e implementação de uma infraestrutura de informação integrada nos processos organizacionais, capaz de obter informação sobre as métricas desejadas. Esta dificuldade devesse, por exemplo, ao facto de, frequentemente, os clientes não estarem disponíveis para responderem a um questionário, quer seja com recursos a tecnologias de informação quer seja apenas presencial. Adicionalmente ainda terá de ser considerada a hipótese de existir um enviesamento da informação recolhida o que desvirtua a conclusões que se possam tirar.

Pela análise da figura 3, onde são analisadas métricas para avaliar a implementação de CRM, pode-se afirmar que não existem implementações tecnológicas nas organizações que sozinhas contribuam para o sucesso da estratégia. Será necessário implementar diversas estratégias para cada um dos estágios (conquista, manutenção e retenção) para que seja possível obter o objetivo de criação de valor para o cliente e para a organização.

Initiation performance	
> Improvement of customer acquisition	+ 18.7 %
> Improvement in regaining lost customers	+ 12.2 %
Maintenance performance	
> Improvement of customer satisfaction	+ 20.1 %
> Improvement in the expansion of customer relationships	+ 19.0 %
> Improvement of total return per customer	+ 11.8 %
Retention performance	
> Improvement in customer retention	+ 24.9 %
> Reduction of customer migration	+ 13.9 %

Figura 3 – Exemplos de métricas para avaliar a implementação de CRM.

Fonte: *International Journal of Research in Marketing, Vol. 26, pp. 207 – 215*

Embora as métricas sejam então um componente de CRM com importância significativa na implementação da estratégia, Foss, Stone, e Ekinci (2008), através da elaboração de um estudo com o objetivo de identificar um *framework* de implementação de CRM de sucesso concluíram que não é possível evidenciar que a definição e implementação de métricas de CRM suportem, por si só, uma boa estratégia de negócios, ou seja, este componente para ser relevante na implementação de CRM terá de ser complementado com os restantes componentes.

2.6. Necessidade da implementação de CRM

Na atualidade, atendendo a toda a complexidade e comprimento das atividades de cada organização e ao crescimento das atividades e dos serviços prestados pelas organizações, a necessidade de implementar CRM urge. Esta é a forma de tornar-se possível às organizações conciliar toda a informação disponível, fornecer um produto ou serviço de maior e melhor qualidade, conseguir acrescentar valor, fidelizar os clientes e assim manter a organização competitiva.

Dada a importância dos clientes como um dos pilares de sucesso de CRM, os seguintes fatores indicam exemplos de algumas das necessidades para o uso de CRM nas organizações (Tohidi e Jabbari, 2012), de acordo com as características e atividades de cada uma:

- Concentração e incremento do relacionamento com os clientes;
- Valorização dos clientes existentes em detrimento da captação de novos clientes;
- Análise das informações obtidas do cliente para ajudar na tomada de decisões;
- Comunicação eficaz com os clientes com base em informação obtida por via de canais alternativos;
- *Database* marketing;

Às instituições cabe acarretar que a implementação de CRM seja mais do que um sistema de informação ou uma abordagem para servir os clientes. É uma estratégia de negócios que coloca ênfase na igualdade de vendas e serviços. Neste sentido, o CRM

permite às instituições gerar valor nas relações e transações com os seus clientes de forma eficaz usando a informação disponibilizada pelo cliente.

É evidente que existem instituições que já vêm, ao longo dos últimos anos, a utilizar as informações dos clientes para fomentar as suas vendas e a valorizar a prestação de serviços junto dos clientes. No entanto, o que nos dias de hoje é diferente para essas organizações, e que tem que ser aproveitado e potenciado, é o facto de existirem ferramentas poderosas para ajudar as empresas a explorar as informações dos clientes e conseguir transformar isso numa vantagem competitiva.

2.7. Benefícios da implementação de CRM

Numa organização a implementação de CRM visa interagir com todos os clientes, conhecer os seus hábitos, criar eventos, promoções e campanhas direcionadas para um determinado conjunto de indivíduos em específico. Pretende-se personalizar o atendimento e proporcionar a sua fidelização através de uma experiência que resulte em valor acrescentado para ambas as partes. Em suma, compreende um incremento na compreensão do cliente e, por conseguinte, uma maior capacidade de avaliação dos impactos das decisões estratégicas no negócio (Croteau e Li, 2009).

Contudo, para isto é necessário que a organização tenha uma visão do cliente a 360 graus, tendo em consideração os seus dados históricos, nos contactos e nas transações já realizadas.

As estratégias de fidelização que permitem conhecer os clientes e proporcionar-lhes uma oferta ajustada têm ganho cada vez mais protagonismo e credibilidade na orientação das estratégias da empresa. Assim, as iniciativas de CRM ganharam protagonismo e estão no topo das suas prioridades (Sousa, 2006).

Por isto, é de fácil entendimento afirmar que CRM é uma estratégia de negócio que está muito apoiada nos sistemas de informação. O grande desafio é conseguir obter ou criar sistemas integrados de CRM com os sistemas utilizados pelas empresas, reunindo todas as informações obtidas pelos vários canais de contacto com o cliente, agrupando-as

numa única base de dados que esteja acessível a todos os intervenientes da organização, sem deixar esquecer que o cliente é o centro das atenções (Tohidi e Jabbari, 2012).

As vantagens da utilização de estratégias de CRM resultam numa organização capaz de alcançar a satisfação do cliente e sobreviver em ambientes competitivos. Dessa forma, a organização é capaz de comunicar eficazmente com os milhares de clientes, na possibilidade de identificar o seu padrão de consumo e atraí-los de forma mais rápida e eficaz e numa melhor compreensão das suas necessidades, num crescimento de clientes fidelizados na organização ou até na capacidade de desenvolver planos de investimento estratégico pela criação de relações, mutuamente rentáveis e de longa duração (Peelen *et al.*, 2009).

2.8. Tipos de tecnologia de CRM

A tecnologia de informação, como já mencionada anteriormente, poderá ser considerada uma das componentes de sucesso na implementação de CRM, sendo muitas das vezes considerada por alguns dos autores como a única responsável pela sua implementação. No entanto, neste estudo consideramos as tecnologias de informação como um dos principais componentes, mas não exclusivo, à implementação de CRM.

A tecnologia usada em CRM pode ser distinguida e dividida em três grandes categorias: CRM operacional, CRM analítico e CRM colaborativo. (Greenberg, 2001; Tohidi e Jabbari, 2012)

Analisemos então cada uma dessas grandes categorias.

2.8.1. CRM operacional

As atividades de CRM operacional consistem em todos os processos de comunicação com o cliente, desde a fase de comercialização até ao pós-venda e são assegurados por um único interveniente, mas é claro que todos os intervenientes da organização (desde a força de vendas até aos *marketers*) podem aceder à informação sem necessitar da intervenção dos restantes. É o uso primário do CRM e uma das suas facetas é a

integração eficaz com aplicações do tipo ERP[7]. A falha desta integração pode gerar o fracasso na implementação do CRM operacional.

2.8.2. CRM analítico

Já o CRM analítico consiste nas iniciativas de CRM estratégico que contemplam as funções de análise do desempenho e da inteligência dos negócios. Neste caso, ferramentas e técnicas são utilizadas para analisar os dados obtidos a partir do CRM operacional e preparar o seu resultado para a gestão de desempenho comercial. É aqui que ocorre a captação, extração, armazenamento, processamento, interpretação e apresentação dos dados dos clientes. Com o CRM analítico é possível identificar os clientes e determinar de que forma cada um deve ser tratado.

2.8.3. CRM colaborativo

Pelo CRM colaborativo toda a interação com o cliente é realizada através de contacto presencial (sucursais, escritórios de representação, balcões de atendimento, centros de informação, pós-venda, entre outros), contactos telefónicos, *webpage*, *e-mail*, gestão de reclamações, fax e cartas - a forma que for mais fácil e acessível para o cliente. Basicamente abrange todas as funções de CRM que provêm pontos de interação entre o cliente e o canal de comunicação. Desta forma, o CRM colaborativo fará com que o cliente facilmente volte a contactar e mantenha a associação à organização para futura satisfação de necessidades.

As atividades do CRM operacional e do CRM colaborativo são guiadas pelas decisões tomadas no CRM analítico, mas para isso é necessário que todos os colaboradores da organização tenham uma visão única do cliente com dados consistentes. Sem esta visão e organização corre-se o risco de estar a oferecer ao cliente, ou potencial cliente, um produto ou serviço que já possui ou que nem sequer valoriza. O que se pretende é

[7]*Enterprise Resource Planning* – sistema integrado de gestão empresarial, que corresponde a um sistema de informação que integra todos os dados e processos de uma organização num único sistema.

exatamente o oposto, ou seja, oferecer novos produtos e serviços de acordo com o seu perfil.

Os dados devem ser armazenados e as informações recolhidas devem ser facilmente acedidas. O CRM analítico utiliza as informações recolhidas pelo CRM operacional, através de um *data warehouse*, de forma a permitir analisar as atividades dos clientes, os produtos ou serviços detidos e os seus dados pessoais. Possibilita a análise de correlações e tendências, verificando informações sobre o comportamento do cliente, classificando e segmentando de acordo com a sua utilização, frequência, perfil, entre outros indicadores e, desta forma, o potenciar na gestão das campanhas realizadas pela organização.

Uma barreira na obtenção da informação dos clientes prende-se pela conciliação entre o conhecimento formal e o conhecimento tácito. É frequente, existir relutância, por parte dos colaboradores da empresa, em partilhar informação importante sobre os clientes. Embora os estudos indiquem que as tecnologias de CRM ajudam a aumentar a performance individual, existem funcionários renitentes em adotar esta estratégia. Nestes casos nem os gestores de topo nem os seus subordinados se empenham ativamente na estratégia de CRM e muito possivelmente este projeto falha.

Com toda esta interligação e transmissão de informação, será então possível identificar o potencial de cada cliente, os que são mais rentáveis e devem ser mantidos e tratados de forma diferenciada, os que podem e devem ser desenvolvidos e os que devem ser reanalisados ou até mesmo descontinuados.

2.9. Importância do cliente

Quando abordado o tema CRM, fica-se entusiasmado com os benefícios que tal estratégia pode significar para as organizações. Porém sabemos também que diversas vezes CRM é confundido com sistemas de informação e *software*, com automação comercial, com *call centers*, que são meras ferramentas de CRM e não CRM por si só. (Tohidi e Jabbari, 2012)

Além da confusão que muitas vezes acontece nas próprias definições e ferramentas para a implementação da estratégia de CRM, percebemos que uma grande parte dos autores que se debruçam sobre a matéria de CRM dá grande importância à implementação do CRM, às suas ferramentas, e esquecem-se da matéria-prima principal que é a razão de ser o CRM: os clientes. (Yean e Khoo, 2010)

Se todos os colaboradores da organização, como por exemplo, os profissionais de marketing, os gestores de topo ou até mesmo a força de vendas, não pensarem nos seus clientes a quando a implementação do CRM e preocuparem-se apenas com o *software* ou as automações comerciais, obviamente que todo o esforço de implementação das diversas ferramentas de CRM será em vão e levará ao fracasso.

Uma vez mais o *continuum* de CRM se encontra presente para identificar a importância, neste caso, dos clientes para a organização. Ao ser adotada uma estratégia definida de uma forma ampla e estratégica, colocando o cliente no centro das suas preocupações, a organização estará assumir a perspetiva que melhor se enquadra numa implementação de estratégia de CRM. Desta forma a organização estará habilitada a conhecer, descobrir, selecionar e gerir clientes e otimizar o seu valor a longo prazo. Esta relação de otimização de médio e longo prazo será favorável tanto para o cliente, por acrescentar valor pela correspondência das suas necessidades e consequente fidelização, como para a própria organização, por se conseguir valorizar e criar valor para os seus acionistas ou investidores.

Desta forma e por se identificar a importância que deve ser deposita no cliente, este estudo realiza uma breve consideração sobre a gestão do ciclo de vida do cliente (CLM – *Customer Lifecycle Management*), na implementação de CRM, bem como na sua utilização eficaz no dia-a-dia das organizações.

2.10. Gestão do ciclo de vida do cliente

A gestão do ciclo de vida do cliente (*Customer Lifecycle Management* – CLM) está muitas vezes associada ao CRM, sendo que ambos têm uma característica muito forte em comum: o cliente. Avalia o que um cliente representa para a organização tendo em consideração tanto o histórico do cliente como a previsão de transações e

acontecimentos futuros. CLM é muitas das vezes utilizada para apoiar na definição das estratégias de marketing e nos processos de tomada de decisão na medida em que se tenta identificar quanto a organização deve ou pode investir para produzir um maior retorno no seu investimento.

O conceito da gestão do ciclo de vida do cliente é fundamentado em 5 fases essenciais (Yean e Khoo, 2010):

1) Segmentação de clientes: pese embora algumas das organizações comercializem produtos e serviços limitados e bastantes específicos, elas possuem clientes com diversos padrões de consumo. Para tal torna-se necessária a identificação de tais padrões pela segmentação, pois cada padrão de consumo ou comportamento possui o seu próprio "ritmo" no ciclo de vida, que merecerá especial atenção por parte dos *marketers*.
2) Aquisição de clientes: é identificado como o comércio tradicional, onde profissionais de vendas procuram clientes para os produtos e serviços das empresas. A contribuição da segmentação para este caso traduz-se na possibilidade de atrair clientes com os padrões de consumo da empresa, bem como trabalhar os argumentos de vendas de forma mais eficaz.
3) Rentabilização de clientes: após a devida conquista dos clientes, eis que chega o momento em que, de forma pró-ativa, os colaboradores da empresa expandem o relacionamento com os clientes e, de acordo com o consumo percebido pelas análises realizadas, propõem ofertas de *up-selling*[8] e *cross-selling* para, em cada segmento identificado, aumentar o consumo ou posse de produtos e serviços e, como consequência, a sua rentabilidade.
4) Retenção de clientes: os esforços aplicados na retenção de clientes devem ter igual ou maior relevância do que os aplicados na sua conquista. É já mais do que sabido pelos profissionais de marketing que reter um cliente é muito mais barato do que conquistar um novo cliente. Os clientes identificados nos diversos segmentos emitem alertas às organizações como sinal de que devem ser retidos. Muito importante é o trabalho de todos os colaboradores ao serem capazes de identificar esses alertas e conseguir atuar no sentido de os reter. Alguns

[8] *Up-selling* consiste numa técnica de vendas na qual um vendedor tenta encaminhar o cliente a comprar bens mais caros, superiores, extras e outras opções de forma a produzir uma venda mais rentável.

comportamentos como a diminuição de consumo e o aumento de reclamações são alguns dos indícios da necessidade de retenção.

5) Recuperação de clientes: existe uma realidade que para a organização é, maioritariamente, encarada como um fracasso mas que não tem necessariamente de ser encarada dessa forma. O fracasso é a perda de clientes, esse sim, inevitável. Sabe-se que existem bons e maus clientes. Neste caso, a organização deve-se então concentrar e identificar os bons clientes perdidos e tentar recuperá-los. Para isso, será importante entender o que levou o cliente a abandonar a empresa e depois apresentar novas soluções que acrescentem valor ao cliente para o recuperar.

Nestas cinco fases tem que se ter em consideração o relacionamento, aproximação e consequente fidelização do cliente. Só assim a organização será capaz de extrair informação útil que ajude a alcançar esse estágio. Para se alcançar a fidelização dos clientes, estes devem ser entregues ou envolvidos na criação de uma experiência que por eles seja valorizada. Os processos devem ser organizados em torno do ciclo de vida do cliente e as informações dos clientes devem estar disponíveis em todos os pontos de contacto com o cliente (Peelen *et al.*, 2009). Assim, as empresas estão em contacto com os clientes, conseguindo recolher informação útil e atualizada sobre as suas necessidades ou hábitos. A partilha de informação entre a empresa levará a que todos os seus intervenientes tenham o total conhecimento sobre o cliente e ainda se apresentam disponíveis por via dos vários canais de comunicação que o cliente privilegie ou demonstre mais interesse em manter a sua relação com a empresa.

3. Metodologia

3.1. Introdução

Depois de previamente analisado o tema do CRM, desde a apresentação das suas mais-valias até à identificação de algumas das suas lacunas, este estudo pretende investigar se as PME Excelência 2013 de Portugal executam, ou não, estratégias de CRM e se estas se revelam como fator de sucesso do seu negócio.

Investigadores de CRM defendem a necessidade do investimento contínuo nesta área, com o argumento de que esta estratégia tem, a longo prazo, um maior impacto nas receitas da empresa do que propriamente nos custos, fator que as empresas valorizam em períodos de desaceleração económica, como os vividos atualmente.

3.2. Definição do universo, processo e tamanho da amostra

Importa definir claramente o universo da pesquisa, para permitir perceber quais são os elementos e cujas características serão investigadas. Os universos serão então as pequenas e médias empresas Portugueses, das diversas áreas de negócio e diversas localidades do País, que no ano de 2013 foram classificadas como PME Excelência 2013 de Portugal.

O IAPMEI distinguiu no ano de 2013, um total de 1.103 empresas com o estatuto PME Excelência 2013, sendo esta a dimensão do universo de presente estudo. A escolha do universo desta pesquisa recaiu sobre as empresas indicadas uma vez que, segundo o IAPMEI (2014), estas foram as empresas que obtiveram os melhores desempenhos económico-financeiros e de gestão no exercício do ano de 2012, e que conseguiram manter-se competitivas num contexto económico exigente, com crescimento e consolidação de resultados.

De seguida, foi necessário definir os critérios quanto à amostragem. Estas escolhas são cruciais e dependem diretamente das restrições materiais, da análise dos dados *a priori* disponíveis e dos objetivos a atingir com a investigação.

Por conseguinte, optou-se por uma amostragem aleatória simples, sendo esta uma amostragem probabilística que confere a um conjunto de *n* elementos a mesma probabilidade de ser selecionado para fazer parte da amostra. Assim sendo, a amostra obtida resultou de todas as empresas PME Excelência 2013 que responderam ao questionário, enviado previamente através de *e-mail*.

Uma das questões mais importantes numa análise estatística é determinar qual o melhor tamanho da amostra que devemos obter. Como a amostra tem, obrigatoriamente, um tamanho inferior ao total do universo, vamos acabar por assumir um certo nível de erro nos dados observados. É possível fixar este erro, num nível máximo, ao qual estamos dispostos a aceitar realizar a pesquisa.

3.3. Escolha do método de recolha de dados

Neste estudo a recolha de informação foi realizada com base numa amostra representativa, através de um questionário fechado, distribuído via *e-mail*, para resposta em *website* específico, onde aos colaboradores, em representação das empresas onde operam, foram colocadas questões que deveriam ser respondidas diretamente na plataforma "qualtrics.com", através do *link* indicado no correspondente *e-mail*.

Os questionários realizados por *website* específico, são uma das formas de recolher informação e em muitos casos até são mesmos preferíveis a outros métodos convencionais. Consegue-se perceber esse fenómeno quando o universo da pesquisa está familiarizado com estas tecnologias ou o próprio objeto de estudo está com elas relacionadas.

Nos questionários elaborados através de uma plataforma alojada em *website* é possível aplicar questões de validação, construir uma infinidade de tipologia de questões, construir caixas e botões de verificação, entre outas, sendo desta forma mais produtivo construir um questionário com as devidas precauções para que todos os fatores cruciais sejam validados.

Pelos motivos indicados, mas também por conveniência, os questionários foram distribuídos via *e-mail*, para conseguir abranger todas as PME Excelência, visto estarem

localizadas por todo o território continental e insular. Além disso, facilita um maior envolvimento dos entrevistados e afasta possíveis problemas com agendamento de reuniões, para se realizar o questionário de forma presencial. No entanto, este método é também conhecido por apresentar uma taxa de abandono bastante significativa, o que prejudica bastante a obtenção de dados.

Numa fase inicial estaríamos dispostos a assumir os parâmetros de erro, nível de confiança e margem de erro, para os valores de 95% e 5%, respetivamente. No entanto, após realizada a revisão bibliográfica, foi possível identificar que, para estudos idênticos, onde os dados são recolhidos através de questionários realizados via *e-mail*, a taxa de resposta é em média de 10%, no máximo 15%, dependendo de vários fatores como, por exemplo, acompanhamento via contacto telefónico ou a identificação da empresa com a temática.

Assim sendo considerando um cenário otimista em obter uma taxa de respostas de 15% num universo de 1.103 empresas, o número espectável de empresas a responder ao questionário seria de apenas 165 empresas. Infelizmente, segundo a fórmula de cálculo, que permite identificar o número recomendado da amostra para um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de apenas 5%, a amostra espectável estaria significativamente abaixo da amostra recomendada, que para os parâmetros indicados se cifra em 286 empresas.

Desta forma, foram estabelecidos parâmetros mais prudentes e próximos dos valores mínimos para que a análise seja estatisticamente relevante. Desta forma, os parâmetros determinados passam a ser de um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 10%, sendo que para estes parâmetros o tamanho da amostra recomendada é de 89 empresas, tendo em consideração o mesmo universo de 1.103 empresas.

O questionário determinado, como já indicado, é um questionário fechado, onde o entrevistador estabelece as questões, a sua ordem e as possíveis respostas, enquanto o entrevistado escolherá, das várias opções, a resposta que melhor se adequar à sua organização.

Pretende-se, assim, realizar um estudo quantitativo, assente nos questionários a colaboradores de cada uma das organizações, que estejam inteirados sobre o tema de

CRM, de forma a ser possível obter informação sobre a que nível e de que forma podem as atuais PME Excelência de 2013 Portuguesas estar ou não a adotar estratégias de CRM.

Para o sucesso do questionário elaborado, importa numa primeira instância verificar se o questionário traduz os objetivos da investigação, se a linguagem utilizada é a mais correta e percetível e verificar a relevância, eficácia e sequência das questões formuladas através de um pré-teste.

O pré-teste foi realizado, por conveniência, a vários colaboradores de empresas que antecipadamente tinha conhecimento que realizam CRM e que não fazem parte do lote das PME Excelência de 2013. Desta forma, o pré-teste foi efetuado a colaboradores de empresas que, pela sua experiência, seriam as indicadas e as mais críticas sobre o tema abordado e, dessa forma, bastante úteis em sugerir os ajustamentos necessários.

De salientar que a concretização deste estudo e a obtenção dos melhores resultados está também pendente da disponibilidade e sensibilidade das empresas selecionadas em colaborarem.

3.4. Recolha e análise de dados

Relativamente ao método de exploração dos dados obtidos, estes serão analisados em dois momentos distintos e por aplicações distintas.

Numa primeira análise serão apresentados e analisados relatórios e gráficos dos dados recolhidos pela própria ferramenta de edição e distribuição dos questionários "qualtrics.com". Através da própria ferramenta foi possível realizar uma análise às tabelas e gráficos que fornecem informação estatística descritiva.

Posteriormente os dados foram também tratados estatisticamente pelo *software* informático SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Com esta aplicação pretendemos utilizar técnicas de análise estatística descritiva e efetuar comparação dos valores relativos e médias obtidas. Adicionalmente, foram também realizadas algumas análises de estatística descritiva com cruzamento de dados de forma a atingir informação mais conclusiva. Por último, foram realizadas correlações entre os vários

componentes de CRM analisados de forma a identificar evidências para a construção da base de sucesso.

Pretendemos assim explorar as relações que possam existir entre as várias organizações que utilizem estratégias de CRM e averiguar se as empresas que até já utilizam estratégias de CRM integram e valorizam a importância da relação com o cliente.

A seguinte ilustração permite resumir todo o processo de investigação.

Figura 4 – Processo de investigação.

4. Resultados do estudo exploratório

4.1. Introdução

Uma vez apresentada a abordagem metodológica mais adequada para descrever os conteúdos da presente investigação e indicados os objetivos pretendidos com o estudo, avançou-se com a metodologia adaptada para o estudo exploratório.

Cada resposta ao questionário permitiu contextualizar o envolvimento das empresas analisadas quanto às suas práticas de CRM, perceber e enquadrar a importância desta estratégia para cada uma das empresas, ou mesmo para cada setor, e identificar a integração quanto à necessidade das PME Portuguesas em cumprir com todos os componentes de CRM defendidos pelos investigadores.

É também importante referir que o envolvimento atual das empresas portuguesas quanto às suas práticas de marketing relacional é um aspeto que tem vindo a ganhar lugar nas prioridades de alguns dos gestores. No entanto, em época de crise, verifica-se uma relação inversa desta preocupação com a posição relativa no mercado, ou seja, as empresas com posições dominantes, como o caso das PME Excelência 2013, tendem a negligenciar o desenvolvimento de relações *"one-to-one"*, preocupando-se mais com a defesa e/ou conquista de quota de mercado, comparativamente com outras empresas mais orientadas para a satisfação do cliente numa perspetiva de crescimento.

De qualquer forma, saliente-se a extrema importância da aplicação de práticas de marketing relacional no atual contexto financeiro e social. Num mercado em que a inovação e a diferenciação de produtos é cada vez mais difícil de alcançar e de manter no tempo, o relacionamento com os clientes torna-se um fator importante e diferenciador permitindo acrescentar valor ao produto ou serviço e contribuindo de forma decisiva para a manutenção da relação entre as partes envolvidas.

4.2. Questionário

Os questionários realizados tiveram como suporte a *webpage* (www.qualtrics.com) que permite a título gratuito realizar os questionários dentro das especificidades pretendidas. Esta é uma plataforma bastante avançada, com um *layout* bastante intuitivo, com muito boa notoriedade para a realização de investigações académicas, e que permite incluir questões de validação, sendo esta uma característica muito importante para a conceção do questionário.

Os questionários foram distribuídos ou partilhados por todas as PME Excelência de 2013 via correio eletrónico, sendo que para aceder ao correspondente questionário os representantes da empresa apenas teriam de aceder ao endereço indicado no corpo de texto do *e-mail* (o questionário encontra-se disponível para consulta no apêndice 7.1.). Para o efeito, foi utilizado o correio eletrónico da Faculdade de Economia da Universidade do Porto de forma a transparecer a fiabilidade da recolha da informação pretendida.

Numa primeira abordagem, após o envio dos *e-mails* (cópia disponível para consulta no apêndice 7.2.), aguardaram-se as respostas dos inquiridos. No entanto, como duas semanas depois os resultados eram apenas residuais, decidimos entrar em contacto, via telefone, com todas as organizações de forma a perceber se efetivamente o contacto de *e-mail* utilizado estava correto, validar se tinham rececionado o respetivo *e-mail* e, se possível, perceber se já tinha havido oportunidade de resposta. Em caso afirmativo desde logo era agradecida a atenção. No caso de ainda não ter sido dada resposta ao questionário era solicitada a colaboração da organização de forma a obter uma amostra de qualidade que fosse representativa do universo inquirido.

Desta forma, já foi possível obter, em tempo útil, um nível de respostas considerável para que a investigação cumprisse com a dimensão da amostra relativamente ao universo das 1.103 empresas inquiridas.

5. Análise estatística dos dados recolhidos

5.1. Introdução

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os principais resultados do estudo quantitativo procedentes da análise estatística às respostas obtidas pelo questionário realizado.

Numa primeira fase, procurou-se caracterizar o perfil da amostra obtida, através da análise de estatística descritiva. Posteriormente, e utilizando a mesma análise estatística, foi realizada a investigação e a validação das estratégias de CRM adotadas pelas empresas em análise. Para tentar certificar alguns dos resultados obtidos foram ainda realizadas análises de dados, através do cruzamento dos resultados obtidos, de forma a confirmar as conclusões apresentadas.

Os *softwares* utilizados para as presentes análises foram a própria plataforma "qualtrics.com" através dos próprios *outputs* disponibilizados pela consulta dos relatórios e o SPSS. No final de cada ponto deste capítulo está disponível uma síntese dos principais resultados das análises efetuadas.

5.2. Caraterização da Amostra

A aplicação do questionário para a realização da presente investigação contou uma amostra de 132 respostas finais por parte dos inquiridos. Desta forma, podemos afirmar que a amostra corresponde a 12% do universo das 1.103 PME Excelência de 2013. Esta percentagem de respostas vai de encontro às espectativas já mencionadas anteriormente, com base noutros estudos realizados e que utilizaram a mesma metodologia.

Embora uma amostra de 132 respostas ao questionário esteja já acima do valor mínimo desejável para se assumir o erro anteriormente indicado (uma amostra de 89 empresas, assumindo um nível de confiança de 95% com uma margem de erro de 10%) este valor poderia ter sido ainda melhorado não fosse o questionário ter registado uma taxa de desistências de cerca de 25%. Ou seja, foram 175 as empresas que iniciaram o preenchimento do questionário, embora 43 não o tenham terminado.

Numa primeira análise é possível caracterizar a amostra pela secção de enquadramento do Código de Atividade Empresarial (CAE), sendo que as duas secções predominantes e com registos muito próximos são a "Secção C – Indústrias Transformadoras" e a "Secção G – Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos", sendo representantes de 26,5% e 24,2%, respetivamente do total das respostas obtidas. Em conjunto, apenas estas duas secções representam mais de 50% da amostra total.

Tabela 1 - Frequência da secção do Código de Atividade Empresarial (CAE) das empresas.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Secção C - Indústrias Transformadoras	35	26,5	26,5	26,5
	Secção G – Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	32	24,2	24,2	50,8
	Secção I – Alojamento, restauração e similares	19	14,4	14,4	65,2
	Secção S – Outras Atividades de serviços	15	11,4	11,4	76,5
	Secção M – Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	10	7,6	7,6	84,1
	Secção F - Construção	8	6,1	6,1	90,2
	Secção H – Transportes e armazenagem	3	2,3	2,3	92,4
	Secção A – Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	2	1,5	1,5	93,9
	Secção J – Atividades de informação e de comunicação	2	1,5	1,5	95,5
	Secção Q – Atividades de saúde humana e apoio social	2	1,5	1,5	97,0
	Secção D – Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	1	,8	,8	97,7
	Secção E – Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento gestão de resíduos e despoluição	1	,8	,8	98,5
	Secção P – Educação	1	,8	,8	99,2
	Secção R – Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	1	,8	,8	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Relativamente ao departamento da organização de onde partiu a resposta ao questionário, é possível identificar que foi pelo departamento Executivo (Administração/Direção) que surgiu a maioria das respostas, correspondendo a mais de 55% dos inquiridos. De seguida surgem os departamentos Financeiro (Contabilidade) e Marketing (Comercial) com percentagens não tão expressivas, registando 16,7% e 13,6%, respetivamente.

Tabela 2 – Frequência do departamento ao qual o colaborador está afeto.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Executiva (Administração / Direção)	73	55,3	55,3	55,3
	Financeira (Contabilidade)	22	16,7	16,7	72,0
	Marketing (Comercial)	18	13,6	13,6	85,6
	Administrativa	11	8,3	8,3	93,9
	Vendas	3	2,3	2,3	96,2
	Outras	3	2,3	2,3	98,5
	Produção	1	,8	,8	99,2
	Recursos Humanos (Pessoal)	1	,8	,8	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Esta pode ser uma das análises, que à partida, podemos considerar que vai de encontro aos componentes de implementação de sucesso de CRM. Considerando que os colaboradores que responderam ao questionário correspondem ao solicitado, ou seja, à pessoa mais habilitada a responder sobre o tema abordado, pode-se concluir que a componente da visão de CRM esteja implícita na maioria das organizações. Isto demonstra que, tendo sido um elemento Executivo a responder ao questionário, a estratégia é transversal a toda a organização, desde os gestores de topo até à força de vendas.

Analisando os *touchpoints* utilizados por cada uma das empresas (e sabendo à partida que *touchpoints* corresponde a todas as interações humanas, físicas ou de comunicação que acompanham o ciclo de vida dos clientes com a organização) podemos concluir

que, embora todas as soluções apresentadas como hipótese de escolha no questionário tenham sido selecionadas, é sobre o Escritório ou Loja que ainda recaem as preferências das empresas, isto é, 91% das inquiridas ainda mantém o espaço físico como forma de interagir com os seus clientes. De qualquer das formas não vamos deixar de considerar os 63% que já utilizam a Internet e/ou Redes Sociais, estando estas vias cada vez mais presentes nas empresas (relatório disponível para consulta no apêndice 7.3.).

A caraterização da amostra quanto à sua dimensão foi também analisada quanto ao volume de negócios e quanto ao número de funcionários efetivos, relativamente ao ano em análise. Sem margem para dúvidas que, quanto ao volume de negócios, a maioria (62,9%) corresponde a um volume de negócios inferior a 2 Milhões de Euros, seguida de quase para metade (32,6%) das empresas com um volume de negócios entre os 2 Milhões de Euros e os 10 Milhões de Euros, apresentando apenas 4,5% das empresas que registaram um volume de negócios superior a 10 Milhões de Euros. Para o número de funcionários, curiosamente, é possível identificar uma analogia aos números registados sendo as percentagens relativas muito semelhantes às apresentadas quanto ao volume de negócios registado pelas empresas. Assim, 62,1% das empresas contaram com um número de colaboradores efetivos entre o intervalo de 10 até 49 colaboradores, outras 30,3% com menos de 9 colaboradores e as restantes 7,6% com mais de 49 colaboradores efetivos no ano de 2013.

Se anteriormente foi indicado que a visão, um dos componentes de estratégia de CRM, estaria a ser considerada como válida, segundo o *framework* defendido pelos autores, desta vez a Estratégia de CRM peca pela baixa prestação da quantidade de colaboradores que tem contacto direto com os clientes. Na tabela 3 é possível verificar que apenas 15,2% das organizações mantêm contacto com os seus clientes com mais de 75% dos seus colaboradores. A maior percentagem incide ainda nas organizações que apresentam menos de 25% dos colaboradores em contacto com os clientes. Pela conceção do quadro base de componentes, para uma implementação de sucesso de CRM defendida pelos autores, esta tendência deverá ser alterada para que, deste modo, seja mais fácil e percetível a todos os colaboradores identificar as reais necessidades dos clientes e, dessa forma, conseguir antecipar e ajustar a oferta das organizações aos clientes.

Tabela 3 – Frequência dos colaboradores que regularmente contactam com os clientes.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até 25%	53	40,2	40,2	40,2
	De 51% até 75%	30	22,7	22,7	62,9
	De 26% e até 50%	29	22,0	22,0	84,8
	Mais de 75%	20	15,2	15,2	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Da mesma forma que a estratégia de CRM fica aquém da base dos componentes de sucesso, também o componente informação de CRM ainda tem que alterar alguns princípios. Das empresas que responderam ao questionário ainda existem 52 (39,4%) que utilizam ainda a memória dos colaboradores como única fonte de armazenamento de informação relativa aos clientes. Este é um componente que, segundo os componentes definidos pelos autores (Peelen *et al.*, 2009), deverá ser mudado, pois um dos fatores chave consiste na informação que deverá estar toda acessível a qualquer um dos colaboradores da empresa não correndo riscos de, por algum motivo, perder o colaborador, e por conseguinte, a informação detida por este relativa aos clientes ser também considerada perdida. No entanto, já 42,4% das empresas utilizam bases de dados centralizadas e outras tantas (47%) utilizam bases de dados e arquivos individuais.

Este poderá ser um dos componentes mais difíceis de alterar para as organizações pois, embora a empresa até possa alterar toda a sua cultura e até criar meios que potenciem esta recolha de informação, vai sempre depender, e muito, da colaboração e resiliência dos colaboradores em se disporem a partilhar informação, que muitos deles consideram privilegiada.

No capítulo da partilha de informação, e a título de curiosidade, no questionário realizado existia a possibilidade das empresas inquiridas, e que terminassem todo o questionário, indicarem um contacto de *e-mail* para posteriormente lhes serem transmitida informação sobre a pesquisa realizada. Das 132 empresas que responderam completamente a questionário, apenas 8 solicitaram ser contactadas para posteriormente

receber informação sobre a pesquisa à qual prestaram colaboração. Podemos daqui depreender o interesse das empresas em obter informação adicional sobre a evolução da implementação de uma estratégia de CRM.

Para terminar este capítulo, e com base nos dados obtidos, resta-nos caraterizar a amostra relativamente ao seu conhecimento do conceito CRM e sobre a atual posição quanto à sua implementação nas organizações.

Das inquiridas, 48 empresas (36,4%) mencionam terem perfeito conhecimento do que consiste o CRM. Ainda assim, 9,8% das empresas desconhecem por completo o conceito. Os restantes 53,8% têm uma ideia da temática mas desconhecem as suas particulares ou nunca tiveram a curiosidade de obter informação adicional.

Já quanto à análise das empresas que atualmente apresentam uma estratégia de CRM (tabela 4), existem 35 empresas que têm a clara noção que detêm essa estratégia, outras cinco que à data da análise já se encontram em processo de implementação e mais 43 que consideram a hipótese de também adotar uma estratégia de CRM. Um ponto importante a considerar refere-se assim ao facto de se registarem 49 empresas que mencionam que não detêm estratégia de CRM e que nem sequer identificam qualquer vantagem com uma estratégia desta natureza.

Tabela 4 – Frequência da implementação de estratégia de CRM.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não, nem identifico qualquer vantagem com essa estratégia	49	37,1	37,1	37,1
	Não, mas está a ser considerado o estudo da implementação	43	32,6	32,6	69,7
	Sim	35	26,5	26,5	96,2
	Não, mas encontra-se neste momento em processo de implementação	5	3,8	3,8	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

5.3. Caraterização da implementação de CRM

De forma a caraterizar a implementação de CRM adotada pelas empresas inquiridas, procurou-se perceber se estas definem a sua estratégia de acordo com os componentes base defendidos pelos investigadores.

Na tabela 4 identificam-se apenas 35 empresas que apresentam estratégias de CRM implementadas na organização. Assim sendo, doravante, as análises efetuadas terão por base as respostas obtidas por estas empresas, sendo que para as restantes empresas que responderam, no questionário, outra opção diferente de "Sim", o questionário terminou, pois não faria sentido continuarem a responder a questões às quais não se aplicariam.

Para encaminhar o estudo apresentado, o questionário foi elaborado para que cada um dos componentes da estratégia de CRM pudesse ser analisado individualmente. Desta forma, a segunda parte do questionário foi construída com 22 questões, em que cada uma delas tem a função de tentar analisar cada um dos componentes de CRM em estudo. A cada uma das questões o colaborador da empresa deveria responder com base na sua realidade e de forma a transparecer de que forma a sua organização estaria envolvida com o aspeto em análise. Para tal, bastaria apenas classificar cada uma das questões numa escala de 1 a 5, sendo que (1) corresponderia a "Discordo Completamente" e (5) corresponderia a "Concordo Completamente".

Nos próximos parágrafos será apresentada a análise individual de cada um dos componentes de CRM com base nas respostas obtidas aos questionários pelas 35 empresas que à data de análise detinham estratégia de CRM.

5.3.1. Componente visão de CRM

À componente visão foram atribuídas as questões Q1, Q2 e Q3 de forma a obtermos informação útil e tentar perceber como as organizações abordam esta componente na implementação completa de CRM.

Pela análise à tabela 5 podemos identificar que, todas as organizações apresentam uma visão de CRM focada em definir as suas orientações voltadas para os clientes, em

substituição dos produtos comercializados ou serviços prestados. Da mesma forma, a visão de CRM já é projetada para uma planeamento de médio e longo prazo. Ambos os pontos de análise obtiveram médias iguais, o que quer dizer que todas as empresas concordam que a definição dos seus objetivos terá em consideração os seus clientes e que aqueles são definidos a médio e longo prazo.

Tabela 5 – Frequência média das questões Q1, Q2 e Q3.

		(Q1) A empresa define os objetivos tendo em consideração as orientações dos seus clientes e não os produtos/serviços prestados	(Q2) A empresa define os seus objetivos com suporte num planeamento de médio/longo prazo	(Q3) Todos os colaboradores da empresa apresentam soluções/alternativas de como a empresa pode atingir os seus objetivos
N	Valid	35	35	35
	Missing	97	97	97
Mean		3,97	3,97	2,91

Relativamente à terceira questão em análise, as respostas já não foram tão lineares, Embora a média apresente um valor próximo de três, ou seja, uma indefinição de que, nem concordam, nem discordam, ao analisarmos graficamente podemos identificar que, na realidade, existe uma divisão de organizações que considera concordar, e outra que considera discordar, com a possibilidade dos colaboradores apresentarem soluções ou alternativas de como a empresa pode atingir os seus objetivos.

Estes resultados podem estar a ser influenciados essencialmente pela dimensão da empresa. Muitas das vezes em organizações de pequena dimensão, quanto ao número de colaboradores, a responsabilidade e capacidade de tomar decisões está concentrada num pequeno grupo de colaboradores. Este fenómeno é também, muitas das vezes identificado, em organizações familiares. Para tentar esclarecer este assunto seria interessante tentar perceber a correlação que possa existir com este fator e com a dimensão da empresa. Por este motivo esta correlação foi realizada e será apresentada no capítulo 6., correspondente à discussão de resultados e principais conclusões.

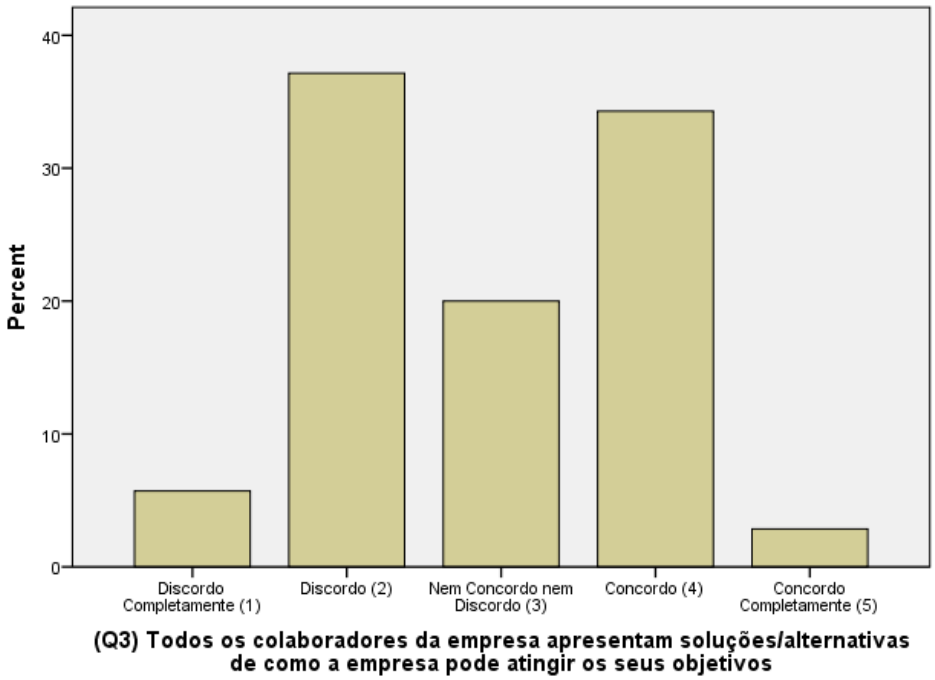


Figura 5 – Frequência relativa da questão Q3.

5.3.2. Componente estratégia de CRM

Para a identificação da componente estratégia foram desenhadas as questões Q4, Q5 e Q6. Estas três questões vão permitir-nos perceber alguns pontos estratégicos das organizações, mais concretamente se as organizações abordam todos os clientes do mesmo modo ou se realizam alguma segmentação, se as organizações focam os seus esforços no desenvolvimento de novos produtos ou serviços ou se preferem desenvolver as relações com os seus clientes, e se os objetivos das organizações são delineados tendo em consideração todos os meios de contacto com os clientes.

Pela análise das respostas à questão Q4 podemos concluir que as organizações já tratam os clientes de forma diferente, já não os considerando todos iguais e já realizam a respetiva segmentação. A análise da tabela 6 mostra que 62,9% das empresas discordam com o facto de os clientes serem tratados todos da mesma forma, ou seja, sem realização de qualquer segmentação.

Tabela 6 – Frequência da abordagem dos clientes, sem realizar qualquer segmentação.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Completamente (1)	6	4,5	17,1	17,1
	Discordo (2)	16	12,1	45,7	62,9
	Nem Concordo nem Discordo (3)	6	4,5	17,1	80,0
	Concordo (4)	6	4,5	17,1	97,1
	Concordo Completamente (5)	1	,8	2,9	100,0
	Total	35	26,5	100,0	
Missing	System	97	73,5		
Total		132	100,0		

Apesar disso, ainda existe uma forte aposta das empresas (80%) em apenas desenvolver novos produtos e serviços, conforme resultados apurados pela questão Q5. É lógico que este ponto deverá ser sempre considerado para que as empresas possam evoluir e apresentar uma oferta semelhante ao restante mercado no entanto, será uma questão que deverá ser analisada com alguma cautela, pois uma aposta forte no desenvolvimento de novos produtos e serviços pode ofuscar, ou até mesmo esquecer, o esforço que deverá ser canalizado para a aposta nas relações com os clientes de forma a perceber e antecipar todas as suas necessidades ou hábitos de consumo.

Quanto à definição dos objetivos das empresas, considerando os meios de contacto disponíveis pelas mesmas, ou seja, quanto à questão Q6, pelos resultados obtidos não vai merecer qualquer análise, uma vez que a maioria das empresas apresentou a sua indecisão quanto ao tema. Por este motivo podemos assumir a existência de problemas na formulação da questão.

5.3.3. Componente valorização da experiência do cliente

A componente da valorização da experiência do cliente foi também avaliada por três questões, a Q7, Q11 e Q15. Estas questões tinham como objetivo conseguir informação relativa à posição da empresa em apresentar propostas de valor acrescentado para os

seus clientes, quer pela iniciativa de contacto dos colaboradores da empresa, quer pelo acompanhamento realizado.

Desta vez as questões analisadas obtiveram todas elas a mesma orientação, ainda que umas mais vincadas que outras.

Tabela 7 – Frequência média das questões Q7, Q11 e Q15.

		(Q7) A empresa valoriza e apresenta propostas que beneficiam cada segmento de clientes	(Q11) Os colaboradores raramente tomam a iniciativa de entrar em contacto com o cliente	(Q15) A empresa dispõe de informação sobre a evolução das relações com os clientes
N	Valid	35	35	35
	Missing	97	97	97
Mean		4,11	2,31	4,03

Tanto a questão Q7 como a questão Q15 apresentam média de respostas superiores a 4. Assim, podemos assegurar que em ambos os exemplos as empresas concordam, com tendência para concordarem completamente, em apresentar propostas que beneficiem cada segmento de clientes e que se preocupa em dispor de informação sobre a evolução das relações com clientes. Desta forma as organizações estarão mais próximas dos clientes, conseguindo mantê-los por perto e apresentando soluções que os clientes valorizam.

Por sua vez, também as respostas à questão Q11 assumem a posição da importância de manter o contacto pró-ativo com o cliente. As respostas a esta questão situam-se em média próximas do valor 2, que corresponde a uma discordância das organizações em que os colaboradores não contactam proactivamente os clientes e permanecem à espera do contacto dos próprios clientes. Com esta proposta os clientes sentir-se-ão valorizados e perceberam que do outro lado existe uma empresa interessada em que o cliente se sinta bem e satisfeito.

Este bloco de questões é um dos exemplos de que as perguntas realizadas para avaliar em conjunto apenas um dos componentes podem apresentar interpretações diferentes.

Esta construção de frases foi propositada para que desta forma fosse possível tentar detetar possíveis erros de preenchimento nos questionários.

5.3.4. Componente CRM organizacional

O componente CRM organizacional é o componente que compreende o maior número de questões sendo assim bastante abrangente e que incumbe, essencialmente, responsabilidades apenas à organização sem depender de fatores externos.

As questões colocadas à prova para analisar a componente organizacional foram as questões Q9, Q10, Q12 e Q14, com a intenção de recolher informação sobre o tipo de comunicação utilizada com os clientes, a possível valorização dos colaboradores da empresa por intermédio de recompensas, a possibilidade de formação aos colaboradores e sobre a comunicação interna da organização.

O componente CRM organizacional é outro componente em que as organizações apresentam resultados, concordantes nas questões colocadas. Em termos relativos, todas as questões apresentam resultados superiores para a hipótese de concordância da organização com a questão colocada. No entanto, pela análise da tabela 8, identificámos que, em média, as organizações apresentam valores abaixo do nível 4, ou seja, de concordância. Todavia, tanto a questão Q9, relativa à adequação da comunicação com o cliente, como a questão Q12, relativa à disponibilização de formação da empresa aos colaboradores, apresentam médias muito próximas do nível 4.

Em todos os casos é de realçar o esforço adicional que terá de ser realizado para que esta componente de CRM atinja resultados superiores, se tivermos em consideração o quadro de sucesso para os componentes de CRM com base nas investigações já realizadas por diversos autores (Peelen *et al.*, 2009).

Tabela 8 – Frequência média das questões Q9, Q10, Q12 e Q14.

		(Q9) Os colaboradores preparam a sua comunicação em face das exigências do cliente, independentemente do meio de contacto	(Q10) Os colaboradores que conseguem exceder as exigências/expectativas do cliente são recompensados	(Q12) Aos colaboradores foi disponibilizada formação adequada para que o seu foco seja sempre o cliente	(Q14) Os diversos departamentos da empresa conferenciam entre eles e/ou discutem assuntos relacionados com a implementação de CRM
N	Valid	35	35	35	35
	Missing	97	97	97	97
Mean		3,91	3,20	3,60	3,31

5.3.5. Componente processos de CRM

As questões Q13 e Q16, relativas à deteção da capacidade ou liberdade que os colaboradores possam ter para tomar decisões para recuperar uma falha ou lacuna num produto comercializado ou serviço prestado e ainda na possibilidade de todos os colaboradores puderem participar na definição das atividades de CRM, assentiram de que forma os processos das organizações possam estar organizados.

Algumas organizações, por delinearem estruturas bastantes rígidas em que os colaboradores não têm a possibilidade de sugerir melhorias, muitas vezes pecam pelo tempo que possam levar, por exemplo, para tomar uma decisão. Esse fator pode ser o suficiente para o cliente perder o interesse ou até se sentir desconfortável e não tomar a empresa como uma referência numa próxima consulta ou opção de escolha.

Por estes motivos, os investigadores desta temática, assumem que as organizações devem permitir flexibilidade aos colaboradores para puder preencher ou ultrapassar alguma lacuna ou falha de um produto ou serviço como forma de solucionar imediatamente o problema. Além disso, defendem que os mesmos devem ter a possibilidade de demonstrar os seus pontos de vista aquando da definição das atividades de CRM. São estas as pessoas mais indicadas, principalmente a força de vendas, pois são estes de lidam constantemente com as dificuldades ou objeções que possam estar a

sentir da parte dos clientes e até mesmo para realçar as boas práticas e valorizá-las para que outros setores possam tomá-las em consideração.

Lógico que esta assunção de poderes na tomada de decisões e de intervenção da definição das suas atividades acarretam responsabilidades para os colaboradores, havendo a necessidade de os mesmos serem supervisionados para serem garantidos os interesses das empresas.

Pela observação dos resultados obtidos podemos constatar, mais uma vez, que as organizações se mantêm avessas a esta possibilidade, que consideram uma invasão de privacidade.

Tabela 9 – Frequência dos colaboradores terem a capacidade/liberdade de tomar decisões para recuperar uma falha/lacuna no produto ou serviço prestado.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Completamente (1)	2	1,5	5,7	5,7
	Discordo (2)	9	6,8	25,7	31,4
	Nem Concordo nem Discordo (3)	9	6,8	25,7	57,1
	Concordo (4)	13	9,8	37,1	94,3
	Concordo Completamente (5)	2	1,5	5,7	100,0
	Total	35	26,5	100,0	
Missing	System	97	73,5		
Total		132	100,0		

A observação da tabela 9 e figura 6 torna notória a discordância com a possibilidade de os colaboradores puderem interferir em algumas das dinâmicas das empresas.

Este fenómeno poderá novamente estar ligado à variável dimensão da organização, quando ao número de trabalhadores, e também por muitas das vezes serem organizações que são geridas, e detidas, por chefias sem grandes classificações e chamam a si todos os aspetos decisórios, não permitindo, assim, que possam haver outros intervenientes na definição das suas atividades ou processos.

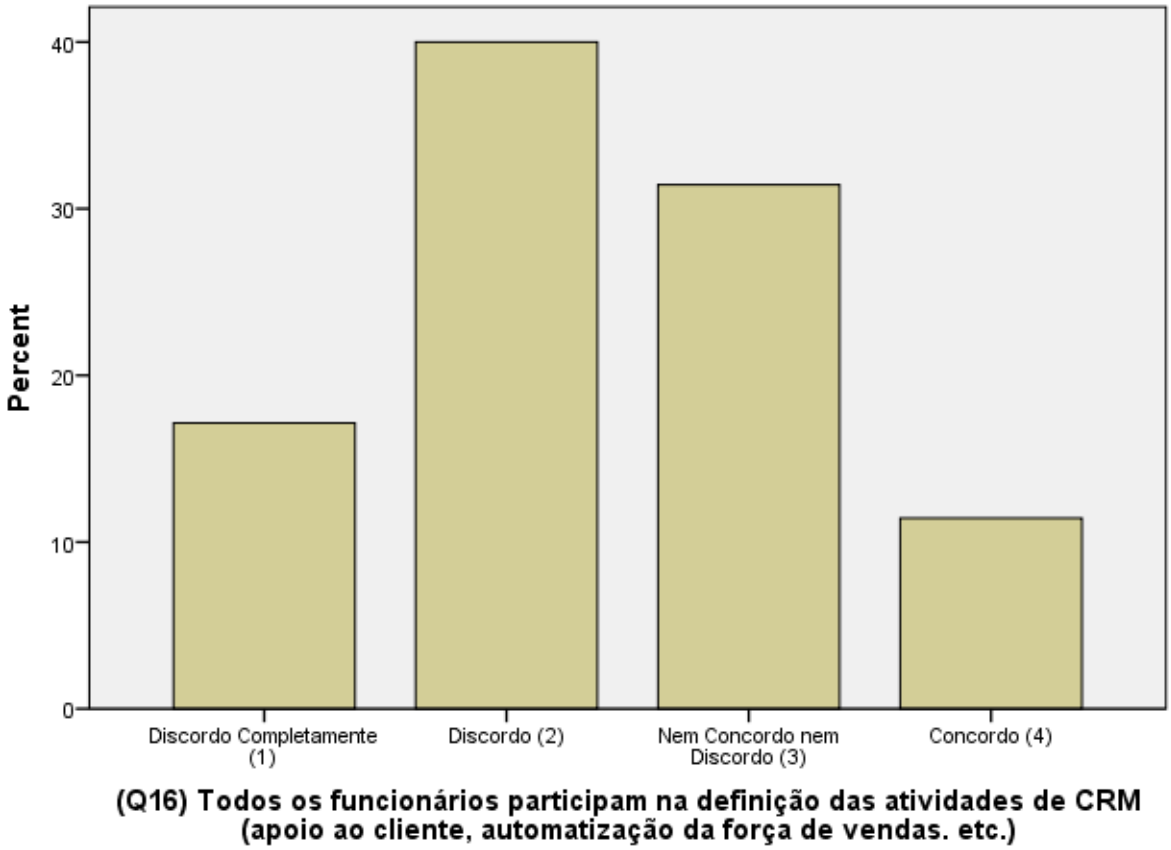


Figura 6 – Frequência relativa da participação dos funcionários em atividades de CRM.

5.3.6. Componente informação de CRM

O componente informação já foi previamente analisado no capítulo 5.2., relativo à caraterização da amostra, e identificado como um dos pontos que merecia algumas considerações adicionais para as organizações.

Desta forma, as questões Q8 e Q18 foram delineadas com o objetivo de analisar este ponto em específico. Através da questão Q8 pretendíamos perceber se os colaboradores que contactam com os clientes têm acesso a toda a informação disponível sobre os mesmos. Já a questão Q18 pretendia identificar se as organizações armazenam todos os dados históricos dos clientes, onde podemos incluir transações efetuadas, comunicações passadas ou até mesmo reclamações.

Se pelas respostas obtidas à questão Q18 é notório o esforço realizado pelas organizações em recolher e armazenar todos os dados históricos relativos aos clientes,

onde 94,3% das empresas se enquadram no nível 4 e 5 de respostas, ou seja, concordam ou concordam completamente com esse processo, já pelas respostas obtidas à questão Q8 o processo demonstra-se insuficiente pelo facto de os colaboradores não terem acesso a toda a informação disponível sobre os clientes.

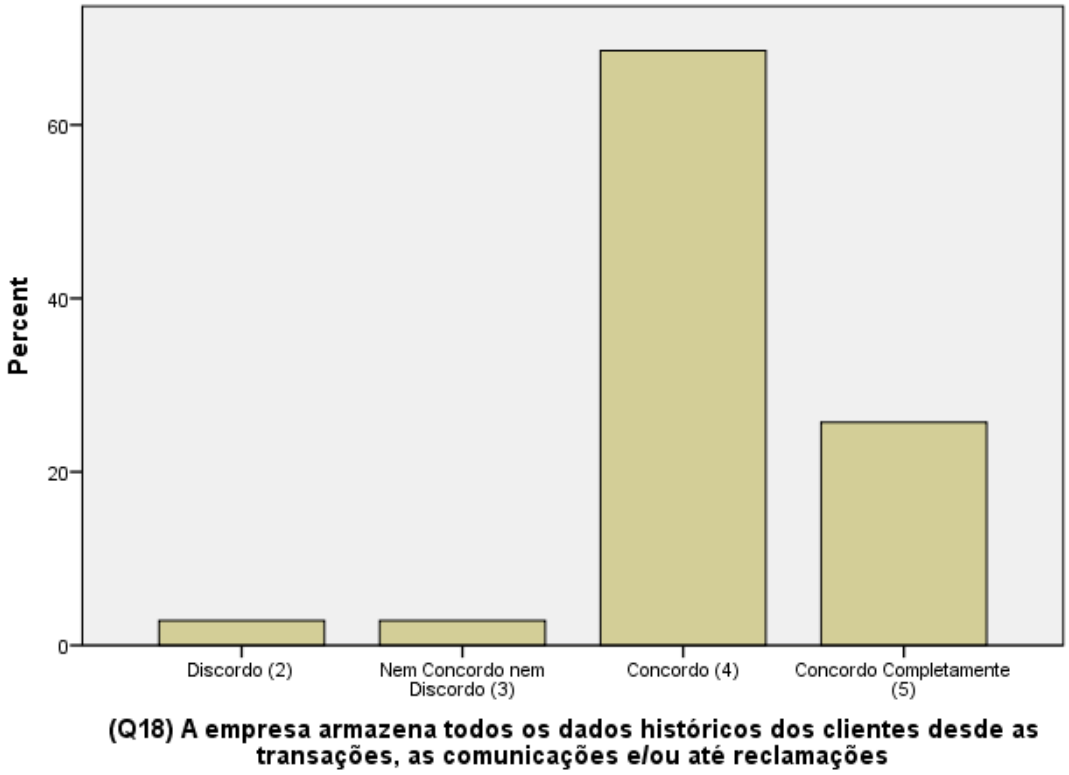


Figura 7 – Frequência relativa do armazenamento de dados históricos dos clientes.

Tabela 10 – Frequência dos colaboradores terem acesso à informação disponível dos clientes.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Completamente (1)	1	,8	2,9	2,9
	Discordo (2)	4	3,0	11,4	14,3
	Nem Concordo nem Discordo (3)	6	4,5	17,1	31,4
	Concordo (4)	20	15,2	57,1	88,6
	Concordo Completamente (5)	4	3,0	11,4	100,0
	Total	35	26,5	100,0	
Missing	System	97	73,5		
Total		132	100,0		

Apesar de mais de 50% das organizações permitirem aos colaboradores, que contactam com os clientes, o acesso a toda a informação disponível sobre eles, ainda existe uma quantidade considerável de empresas que não têm expressão sobre esse assunto (17,1%) e outras tantas que discordam com esse acesso (11,4%).

Identificamos novamente alguma dificuldade por parte das organizações em ceder a possibilidade de consulta de qualquer informação sobre os seus clientes. Estes fatores deveriam ser conjugados pois, caso contrário, de pouco ou nada serve às organizações serem capazes e terem meios suficientes para captar toda a informação dos clientes se posteriormente não estão acessíveis para puderem ser utilizados da melhor maneira.

5.3.7. Componente tecnologia de CRM

Para avaliar a componente tecnologia foram incluídas duas questões no questionário que têm abordagens diferentes, mas que normalmente se encontram associadas.

Foram, portanto, elaboradas as questões Q17 e Q19, em que com a Q17 pretendia-se coligir informação sobre se CRM consiste essencialmente na adoção de uma boa tecnologia de informação e com a Q19 perceber se as organizações utilizam tecnologias de informação adequadas para apoiar os seus colaboradores nas atividades comerciais.

A observação dos resultados da questão Q19 permite-nos obter um dado completamente explícito: transmite-nos que 88,6% das empresas inquiridas concorda, ou concorda completamente, que a empresa utilize tecnologias de informação para apoiar os colaboradores nas suas atividades comerciais. Esta envolvência permite constatar pela análise da tabela 11 que em média as empresas atingiram o nível superior a 4 quanto ao seu nível de concordância com a adoção de tecnologia de informação.

Tabela 11 – Frequência média das questões Q17 e Q19.

		(Q17) CRM consiste, basicamente, na adoção de uma boa tecnologia de informação	(Q19) A empresa utiliza tecnologias de informação para apoiar os colaboradores nas suas atividades comerciais
N	Valid	35	35
	Missing	97	97
Mean		3,14	4,14

Quanto à análise da questão Q17, seria de esperar um valor reduzido, tendo em consideração que CRM não consiste, basicamente, na adoção de uma boa tecnologia de informação. Todavia, sendo este um conceito ainda não cimentado no atual seio empresarial, um valor médio de cerca de 3, ou seja, que as organizações ficam indecisas quanto a que CRM seja somente a adoção de tecnologia de informação, não será de considerar negativo. Muito provavelmente, em tempos anteriores, esta questão se fosse analisada tinha apresentado um valor bem superior. É de esperar que, nos próximos anos, esta conceção esteja enraizada nas organizações e que numa análise semelhante, o valor médio seja tendencialmente mais reduzido.

5.3.8. Componente métricas de CRM

Para terminar esta análise individual dos vários componentes, que preenche o *framework* dos componentes base para se obter uma implementação de CRM de sucesso, analisamos o componente das métricas de CRM.

Este componente está muitas das vezes associado a modelos que permitem apresentar índices apenas relacionados com os clientes, sejam eles fidelização, satisfação, grau de vinculação, posse média de produtos, entre outros, embora não se resuma apenas a índices ou rácios voltados para os clientes.

Para analisar esta componente foram incluídas no questionário as questões Q20, Q21 e Q22. Estas questões, e por esta ordem, pretendiam dar a compreender se as empresas possuem instrumentos capazes de verificar e obter os resultados de uma implementação

de estratégia de CRM, obter resultados sobre a satisfação dos seus clientes e para finalizar obter *feedback* sobre a motivação dos seus colaboradores.

Tabela 12 – Frequência média das questões Q20, Q21 e Q22.

	N	Mean
(Q20) A empresa detém instrumentos capazes de obter os resultados sobre a implementação da estratégia de CRM	35	2,57
(Q21) A empresa obtém resultados sobre a satisfação dos seus clientes	35	3,94
(Q22) A empresa obtém feedback sobre a motivação dos seus colaboradores	35	3,14
Valid N (listwise)	35	

Como já era espectável, apenas a questão Q21 regista resultados médios muito próximos do nível 4, transmitindo este nível um resultado médio de concordância quanto às organizações obterem resultados sobre a satisfação dos seus clientes.

As restantes duas questões, Q20 e Q22, ainda negligenciam estes fatores, embora a preocupação em obter informação sobre a motivação dos colaboradores seja superior à preocupação com a organização em obter resultados sobre a sua implementação da estratégia de CRM.

Como já foi referido em algumas das análises anteriores, a implementação de uma estratégia de CRM, além de não ser tarefa simples, não é um procedimento estanque. Ou seja, devido à sua elevada complexidade existe a necessidade de ir ajustando alguns fatores ou parâmetros ao longo de toda a implementação. Se, neste caso, não for realizado nenhum acompanhamento muito possivelmente a implementação será um fracasso, por não ter sido ajustada às necessidades e realidades da organização. Daqui se pode deduzir o porquê da maioria das implementações de CRM resultarem em fracasso e concluírem que uma quantia elevada de recursos monetários foi gasta sem se obter o proveito desejado.

6. Discussão dos resultados e principais conclusões

6.1. Introdução

Neste capítulo de discussão de resultados e apresentação das principais conclusões procurar-se-á resumir os temas abordados, discutindo simultaneamente os resultados obtidos, através do estudo quantitativo apresentado.

Seguidamente serão abordados os conhecimentos adquiridos através da investigação realizada, assim como identificadas as limitações verificadas no estudo.

Serão finalmente abordadas perspetivas de investigações futuras, esperando que este trabalho possa contribuir de alguma forma para a modelação de uma base de implementação de sucesso de CRM e cooperar para que organizações empresariais se sintam confiantes a adotarem estratégias de CRM.

6.2. Principais conclusões de investigação

Após a análise e caraterização de cada um dos componentes de CRM, inicialmente definidos como o *framework* para uma implementação da estratégia de CRM, é possível apresentar a figura 8 onde se podem verificar quais os componentes de CRM que foram validados e os que não se enquadraram, à luz da investigação realizada pelos autores adotados (Peelen *et al.*, 2009).

Figura 8 – Validação dos componentes base de CRM.

Pela avaliação da visão de CRM das PME Excelência de 2013 Portuguesas pode-se concluir que se encontra alinhada com a conceção da componente definida pelos autores. Como já identificado anteriormente têm em consideração as orientações dos seus clientes para a definição dos seus objetivos e também realizam um planeamento a médio e longo prazo.

Apenas uma chamada de atenção para o facto de os colaboradores não apresentarem grande opinião quanto à definição desses objetivos. Para tentar esclarecer este detalhe foi realizada uma análise, pelo cruzamento dos dados recolhidos, entre o número de colaboradores afetos a cada uma das organizações e à possibilidade dos mesmos interferirem na definição dos objetivos das organizações.

Tabela 13 – Número de colaboradores que apresentam soluções/alternativas de como a empresa pode atingir os seus objetivos * Número de colaboradores efetivos no ano de 2013.

		v) Indique o número de colaboradores efetivos na empresa no final do ano de 2013			Total
		Até 9	De 10 a 49	Mais de 49	
Todos os colaboradores da empresa apresentam soluções/alternativas de como a empresa pode atingir os seus objetivos	Discordo Completamente (1)	0	2	0	2
	Discordo (2)	3	9	1	13
	Nem Concordo nem Discordo (3)	0	7	0	7
	Concordo (4)	3	9	0	12
	Concordo Completamente (5)	0	0	1	1
Total		6	27	2	35

Pela análise da tabela 13, obtida pelo cruzamento dos dados, não é possível tecer qualquer comentário conclusivo sobre a problemática identificada pois praticamente a mesma quantidade de empresas, independentemente da sua dimensão quanto ao número de colaboradores, concordam e simultaneamente discordam sobre a possibilidade de todos os colaboradores apresentarem soluções ou alternativas de como a empresa pode atingir os seus objetivos.

Da mesma forma que a visão, a estratégia adotada pelas empresas também se encontra nivelada com as orientações base. As organizações têm o devido cuidado em segmentar os seus clientes, percebendo que, desta forma, conseguem realizar o seu acompanhamento de uma forma mais proveitosa. São, assim, capazes de ser mais incisivos para colmatar as necessidades dos seus clientes ou até antecipar as suas vontades. Apesar de os resultados mostrarem ainda uma preocupação em apostar no desenvolvimento dos produtos comercializados e serviços prestados, essa preocupação é considerada como tida em conformidade com as orientações dos clientes. A estratégia peca apenas pela percentagem de colaboradores que está em contacto com os clientes, não ser ainda muito significativa.

A informação de CRM é um dos componentes de CRM com aspetos a considerar. Se por um lado as PME já se interessam e detêm meios e métodos capazes de recolher informações dos clientes, por outro lado esta informação fica inacessível aos colaboradores, não estando a mesma disponível aos seus colaboradores a quando a abordagem com os clientes. Assim sendo, de pouco ou nada, serve a recolha deste tipo informação.

Além disso, verifica-se que existe ainda uma quota-parte expressiva de informação que fica apenas alojada na memória dos seus colaboradores. Por este motivo foi realizado um cruzamento de informação entre as organizações que utilizam bases de dados centralizadas, cumulativamente, com as que detêm a informação armazenada na memória dos colaboradores.

Tabela 14 - Informações recolhidas pelo contacto com os clientes alojadas na memória dos colaboradores * Base de dados centralizada.

		Base de dados centralizada		Total
		Não	Sim	
Memória dos Colaboradores	Não	33	47	80
	Sim	43	9	52
Total		76	56	132

Pela análise da tabela 14 é possível concluir que, embora tenham sido identificas 52 empresas (39%) que recorrem à memória dos colaboradores como fonte de armazenamento da informação dos clientes destas, apenas 9 (7%) recorrem cumulativamente a bases de dados centralizadas. Ou seja, as empresas que detêm bases de dados centralizadas, na sua maioria, não recorrem ao armazenamento de informação dos clientes na memória dos colaboradores, e vice-versa. Este acontecimento pode explicar o que anteriormente foi evidenciado pelos autores (Peelen et al., 2009), ao indicar que as tecnologias de informação não terão de ter o mesmo peso em todas as organizações para que exista uma boa implementação de estratégia de CRM. Poderá ainda, o foco destas organizações estar direcionado sobre o relacionamento e a criação de valor dos seus clientes não estando, neste momento, ainda habilitada à recolha do conhecimento tático por via das bases de dados. A dimensão da empresa quanto à sua diversidade de clientes será uma das características das empresas que pode influenciar este componente.

Também a componente tecnologia merece considerações a serem tomadas pelas PME. Até certo ponto, estando a tecnologia também associada à informação, é unânime entre as empresas analisadas que a tecnologia é essencial e crucial para a implementação de CRM; contudo, e possivelmente por ser tão vincada esta necessidade, ainda existe uma ideia errada, na maior parte das organizações que a implementação de uma estratégia de CRM consiste basicamente na adoção de uma boa tecnologia de informação.

Por outro lado, é elucidativo o cuidado que as PME Excelência de 2013 Portuguesas demonstram em apresentar propostas de valor para os seus clientes e por se preocuparem em arrecadar e aproveitar informação sobre a evolução da sua relação. Estes aspetos revelam o enquadramento das empresas com a componente da valorização da experiência dos clientes. Ainda a acrescentar que se verificou também a atenção que as empresas têm em realizar contactos pró-ativos com os clientes para assim os acompanhar devidamente e lhes determinar o seu real valor.

No mesmo sentido a forma como as empresas avaliadas se organizam revela enquadramento com a base de sucesso de CRM. Embora os valores médios, anteriormente analisados, revelem valores baixos, a verdade é que a maior percentagem de empresas está associada a valores muito próximos de 4, ou seja, que concordam e

estão a realizar recolha permanente de informação dos seus clientes, estão dispostos a valorizar os seus colaboradores por intermédio de recompensas, desde que devidamente merecidas, formam os seus colaboradores para que o seu foco seja sempre o cliente e facilitam a comunicação permanente entre os vários departamentos ou grupos de trabalho.

Para terminar, os últimos dois componentes de CRM que merecem considerações são os processos assumidos e as métricas adotadas pelas PME. É evidente que as empresas ainda demonstram dificuldades em permitir aos seus colaboradores interferirem na gestão das empresas. Esta correspondência é verificada tanto pela impossibilidade de os colaboradores puderem participar na definição das atividades de CRM como na liberdade ou autonomia, que não é concedida para que os colaboradores possam tomar decisões para recuperar, no imediato, uma lacuna ou falha de um produto ou serviço.

Também as métricas adotadas merecem ser consideradas, pois pela atual posição das PME analisadas, neste momento apenas são definidas métricas para avaliar a satisfação dos clientes. No entanto, não devem ser as únicas adotadas pelas organizações. Deverão existir métricas definidas para avaliar a evolução do processo de implementação de CRM, pois só assim a organização consegue ter a noção do patamar em que se encontra no processo de implementação de CRM e só assim consegue ter a perceção de se ainda existem componentes a melhorar ou alterar. Também não deverão ser esquecidas as métricas para ajudar a obter informação sobre a motivação dos colaboradores, até porque as mesmas empresas mencionaram que estão dispostas a valorizá-los. Só desta forma as organizações terão essa perceção. Estas métricas são também de especial relevância pois ajudam a perceber o quão envolvidos e motivados se encontram os colaboradores pois são eles um dos pilares do desenvolvimento de uma estratégia de CRM.

6.3. Contributos alcançados com a investigação

Com a elaboração deste estudo pretendeu-se contribuir para a evolução do conhecimento teórico, através da sistematização de conceitos relacionados com o tema de CRM e pretendeu-se validar a um modelo de implementação de uma estratégia de

CRM, reforçada por vários investigadores e defendida principalmente pelos autores Ed Peelen, Kees van Montfort, Rob Beltman e Arnoud Klerkx.

Os resultados e conclusões alcançados apresentam uma base de trabalho para o desenvolvimento de estratégias de implementação de CRM, ajustado às PME Portuguesas, com o objetivo de criar relações com os clientes, satisfazer as suas necessidades, fidelizá-los com as organizações e por conseguinte aumentar a sua rendibilidade, indo assim ao encontro dos objetivos de CRM (Tohidi e Jabbari, 2012).

Para terminar, esta proposta de dissertação pretendeu desenvolver uma investigação específica de forma a esclarecer o panorama Português, em concretamente no seio das PME Excelência de 2013 Portuguesas, relativamente às práticas de Gestão de Relacionamento com os seus Clientes, temática que tem vindo a ser alvo de algumas investigações, onde se tem procurado identificar os seus fatores críticos de sucesso e validá-los com a realidade das PME.

6.4. Limitações da investigação

Na conceção da parte prática da pesquisa realizada, ou seja, quanto à metodologia adotada, poder-se-á verificar uma limitação da investigação quanto ao facto de o estudo ser baseado na recolha de informação apenas com recurso ao questionário realizado em plataforma de *webpage*. Desta forma, o estudo fica muito dependente da vontade e disponibilidade dos colaboradores, essencialmente do departamento executivo, em colaborar no estudo.

Uma recolha de informação presencial traria, muito provavelmente, outro tipo de informação também útil e complementar à investigação realizada. Uma possibilidade poderia residir na conceção de entrevistas presenciais, pois desta forma seria possível obter outro tipo de informação, perceber outras sensibilidades ou até mesmo dar a oportunidade das organizações poderem, por sua iniciativa, expressar a sua opinião, boas práticas e dificuldades. No entanto, esta hipótese não pode ser consumada devido à escassez de recursos, nomeadamente tempo e disponibilidade de deslocação a vários pontos do país, incluindo ilhas.

6.5. Perspetivas de investigações futuras

Como perspetivas de investigação futura, esperamos que o presente estudo, possa contribuir para uma base mais sólida quanto à definição e modelação dos componentes base na adoção de uma estratégia de CRM para as empresas PME Portuguesas. No entanto, existirão inúmeras formas alternativas, e talvez melhoradas, de continuar a investigação desta temática.

Seria interessante alargar o estudo a empresas que não as PME Excelência Portuguesas, principalmente às grandes empresas, onde a adoção de práticas de CRM poderá ser mais abrangente. Quero com isto dizer, que nessas empresas, poderá ser possível identificar uma maior quantidade de componentes de CRM validados com os enquadramentos teóricos, visto que algumas das considerações tidas nas conclusões surgem associadas à dimensão da organização, em termos de número de colaboradores, e pela gestão familiar das empresas que possa existir.

6.6. Conclusões finais

A presente dissertação de mestrado possibilitou compreender e clarificar a necessidade da adoção de estratégias de CRM por parte das organizações Portuguesas analisadas, nomeadamente quanto à evidência que a organização deverá centrar o seu foco no cliente, desenvolvendo relações de forma a conhecê-lo, descobri-lo, selecioná-lo e geri-lo, e otimizar o seu valor de longo prazo. Estas estratégias potenciam o acréscimo de benefícios tanto para a empresa como para o cliente.

Pelos resultados apresentados, é de realçar que as organizações estudadas preocupam-se e apostam nos seus clientes, através da recolha de informação e na apresentação de propostas de valor; todavia, é evidente ainda a falha na disponibilidade da informação recolhida dos clientes e na forma de como essa informação não é utilizada como uma vantagem competitiva. Uma característica confirmatória desse apontamento identifica-se pelo facto de aos colaboradores ser vedada a possibilidade definir ou ajustar as atividades da estratégia de CRM bem como, de intervir nos processos de decisão da organização.

A estratégia de CRM é uma estratégia que, por norma, implica grandes mudanças na estrutura das organizações e, por esse motivo, não se torna simples a implementação. Das 132 organizações analisadas, 49 organizações não adotaram, nem identificam qualquer vantagem em adotar uma estratégia de CRM e apenas 35 apresentam uma estratégia de CRM. Desta forma consegue-se identificar as dificuldades em implementar uma estratégia com esta orientação.

Pela pesquisa realizada é possível concluir que uma implementação de estratégia de CRM é um processo contínuo, que deverá ser ajustado ou moldado conforme as características de cada organização. Os vários componentes da estratégia de CRM deverão ser mais ou menos valorizados de forma a conseguir criar valor para os clientes e para as empresas, mediante as suas especificidades. Como já mencionado anteriormente, as empresas analisadas e que adotaram uma estratégia de CRM são maioritariamente de pequena dimensão, quanto ao número de colaboradores. Todavia, por apresentar estas características e por não ser consensual com todos os componentes defendidos pelos autores, não implica que a sua estratégia não seja valida.

Para concluir, duas ideias parecem ser cruciais para a implementação de sucesso de CRM e que foram notórias nos resultados alcançados. Em primeiro lugar, ainda se mantém a ideia que CRM é apenas a adoção de uma ferramenta tecnológica, quando é uma estratégia bem mais ampla, conforme já indicado. Em segundo, e também em linha com a primeira ideia, é que as empresas que adotam estratégias de CRM não efetuam o devido acompanhamento da sua implementação. As empresas têm de entender que estes processos não são estanques e que existe sempre a necessidade de os estar sempre a ajustar, até porque os mercados e os clientes mudam.

7. Apêndices

7.1. Questionário

qualtrics

A implementação de CRM nas PME Excelência 2013 Portuguesas

INTRODUÇÃO

O presente questionário é parte de um projeto de investigação que visa identificar e analisar de que forma as empresas portuguesas abordam, caso aplicável, o tema relacionado com a **Gestão de Relacionamento com os Clientes** (CRM – Customer Relationship Management).

Este questionário foi distribuído por todas as empresas portuguesas que foram galardoadas com o estatuto de **PME Excelência 2013**.

O projeto de investigação encontra-se a ser conduzido por uma equipa de investigação da **Faculdade de Economia da Universidade do Porto**, no âmbito do **Mestrado em Gestão Comercial**.

O tempo de respostas às questões será de aproximadamente 7 minutos, sendo a sua participação voluntária e anónima, estando garantida a confidencialidade de todas as respostas.

Caso pretenda ser contactado para receber os resultados desta investigação, terá a oportunidade de no final do questionário indicar um endereço de correio eletrónico, para posterior contacto.
Se pretender poderá solicitar qualquer esclarecimento adicional através dos seguintes contactos:

Vítor Emanuel Oliveira Rio
Aluno de Mestrado em Gestão Comercial – Faculdade de Economia da Universidade do Porto
e-mail Institucional: 120430024@fep.up.pt
e-mail Pessoal: vitor_rio@sapo.pt

Muito Obrigado pela sua colaboração!

Avançar

Faculdade de Economia da Universidade do Porto - Mestrado em Gestão Comercial
Vítor Rio, 2014

qualtrics

A implementação de CRM nas PME Excelência 2013 Portuguesas

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Por favor, solicita-se que leia atentamente cada um dos itens indicados e que indique qual corresponde à melhor opção, tendo em consideração a realidade da empresa, relativamente ao tema abordado, Gestão de Relacionamento com os Clientes (CRM – Customer Relationship Management).

A primeira parte do questionário direciona-se apenas para uma pequena caraterização da empresa. Na segunda parte, deverá assinalar o número que melhor traduz o enquadramento da empresa, sabendo que (1) corresponde a "Discordo Completamente" e (5) corresponde a "Concordo Completamente".

Nota: neste inquérito não existem respostas corretas ou erradas. Apenas se pretende depreender a que nível e de que forma as empresas selecionadas possam estar a utilizar estratégias de CRM.

Voltar

Avançar

Faculdade de Economia da Universidade do Porto - Mestrado em Gestão Comercial
Vítor Rio, 2014

qualtrics

A implementação de CRM nas PME Excelência 2013 Portuguesas

i) Selecione qual a grande secção em que se enquadra o Código de Atividade Empresarial (CAE) da empresa

ii) Indique qual o departamento onde atualmente desempenha as suas funções na empresa

iii) Sabendo que *touchpoints* são todas as iterações humanas, físicas ou de comunicação, que acompanham o ciclo de vida dos clientes com a organização, selecione todos os *touchpoints* utilizados pela empresa:

- ☐ Escritório / Loja
- ☐ Faturação / Contabilidade
- ☐ Call-Center
- ☐ Marketing
- ☐ Eventos
- ☐ Internet / Redes Sociais
- ☐ Força de Vendas / Comerciais
- ☐ Grupos Sociais
- ☐ Outros

iv) Indique o volume de negócios atingido pela empresa no ano de 2013

- ○ Até 2 Milhões de Euros
- ○ De 2 Milhões de Euros até 10 Milhões de Euros
- ○ De 10 Milhões de Euros até 50 Milhões de Euros

v) Indique o número de colaboradores efetivos na empresa no final do ano de 2013

- ○ Até 9
- ○ De 10 a 49
- ○ Mais de 49

vi) Indique a percentagem total dos colaboradores que regularmente contactam com os clientes da empresa

- ○ Até 25%
- ○ De 26% e até 50%
- ○ De 51% até 75%
- ○ Mais de 75%

vii) As informações recolhidas pelo contacto com os clientes são alojadas de que forma?
(selecione **todas** as opções que considerar necessárias)

Várias bases de dados e arquivos individuais	Memória dos Colaboradores	Base de dados centralizada
☐	☐	☐

viii) Tem conhecimento do que é CRM – Customer Relationship Management (Gestão da Relação com os Clientes)?

- ○ Sim, perfeitamente
- ○ Sim, mas nunca aprofundei o tema
- ○ Tenho uma vaga ideia
- ○ Não, nunca ouvi falar

ix) Existe neste momento uma Estratégia de CRM implementada na Empresa?

- Sim
- Não, mas encontra-se neste momento em processo de implementação
- Não, mas está a ser considerado o estudo da implementação
- Não, nem identifico qualquer vantagem com essa estratégia

Voltar

Avançar

Faculdade de Economia da Universidade do Porto - Mestrado em Gestão Comercial
Vítor Rio, 2014

qualtrics

A implementação de CRM nas PME Excelência 2013 Portuguesas

Deverá assinalar o número que melhor traduz a caraterização da empresa selecionada, sabendo que (1) corresponde a "Discordo Completamente" e (5) corresponde a "Concordo Completamente"

	Discordo Completamente (1)	Discordo (2)	Nem Concordo nem Discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Completamente (5)
1) A empresa define os objetivos tendo em consideração as orientações dos seus clientes e não os produtos/serviços prestados	○	○	○	○	○
2) A empresa define os seus objetivos com suporte num planeamento de médio/longo prazo	○	○	○	○	○
3) Todos os colaboradores da empresa apresentam soluções/alternativas de como a empresa pode atingir os seus objetivos	○	○	○	○	○
4) A empresa aborda todos os clientes da mesma forma, sem realizar qualquer segmentação	○	○	○	○	○
5) A empresa aposta fortemente no desenvolvimento de novos produtos/serviços	○	○	○	○	○
6) A empresa define os seus objetivos considerando todos os meios de contacto com o cliente	○	○	○	○	○

Voltar

Avançar

Faculdade de Economia da Universidade do Porto - Mestrado em Gestão Comercial
Vitor Rio, 2014

qualtrics

A implementação de CRM nas PME Excelência 2013 Portuguesas

Deverá assinalar o número que melhor traduz a caraterização da empresa selecionada, sabendo que (1) corresponde a "Discordo Completamente" e (5) corresponde a "Concordo Completamente"

	Discordo Completamente (1)	Discordo (2)	Nem Concordo nem Discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Completamente (5)
7) A empresa valoriza e apresenta propostas que beneficiam cada segmento de clientes	○	○	○	○	○
8) Os colaboradores, que contactam com os clientes, têm acesso a toda a informação disponível sobre os seus clientes	○	○	○	○	○
9) Os colaboradores preparam a sua comunicação em face das exigências do cliente, independentemente do meio de contacto	○	○	○	○	○
10) Os colaboradores que conseguem exceder as exigências/expectativas do cliente são recompensados	○	○	○	○	○
11) Os colaboradores raramente tomam a iniciativa de entrar em contacto com o cliente	○	○	○	○	○
12) Aos colaboradores foi disponibilizada formação adequada para que o seu foco seja sempre o cliente	○	○	○	○	○

Voltar

Avançar

Faculdade de Economia da Universidade do Porto - Mestrado em Gestão Comercial
Vítor Rio, 2014

qualtrics

A implementação de CRM nas PME Excelência 2013 Portuguesas

Deverá assinalar o número que melhor traduz a caraterização da empresa selecionada, sabendo que (1) corresponde a "Discordo Completamente" e (5) corresponde a "Concordo Completamente"

	Discordo Completamente (1)	Discordo (2)	Nem Concordo nem Discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Completamente (5)
13) Os colaboradores têm a capacidade/liberdade de tomar decisões para recuperar uma falha/lacuna no produto ou serviço prestado	○	○	○	○	○
14) Os diversos departamentos da empresa conferenciam entre eles e/ou discutem assuntos relacionados com a implementação de CRM	○	○	○	○	○
15) A empresa dispõe de informação sobre a evolução das relações com os clientes	○	○	○	○	○
16) Todos os funcionários participam na definição das atividades de CRM (apoio ao cliente, automatização da força de vendas. etc.)	○	○	○	○	○
17) CRM consite, basicamente, na adoção de uma boa tecnologia de informação	○	○	○	○	○

Voltar

Avançar

Faculdade de Economia da Universidade do Porto - Mestrado em Gestão Comercial
Vitor Rio, 2014

qualtrics

A implementação de CRM nas PME Excelência 2013 Portuguesas

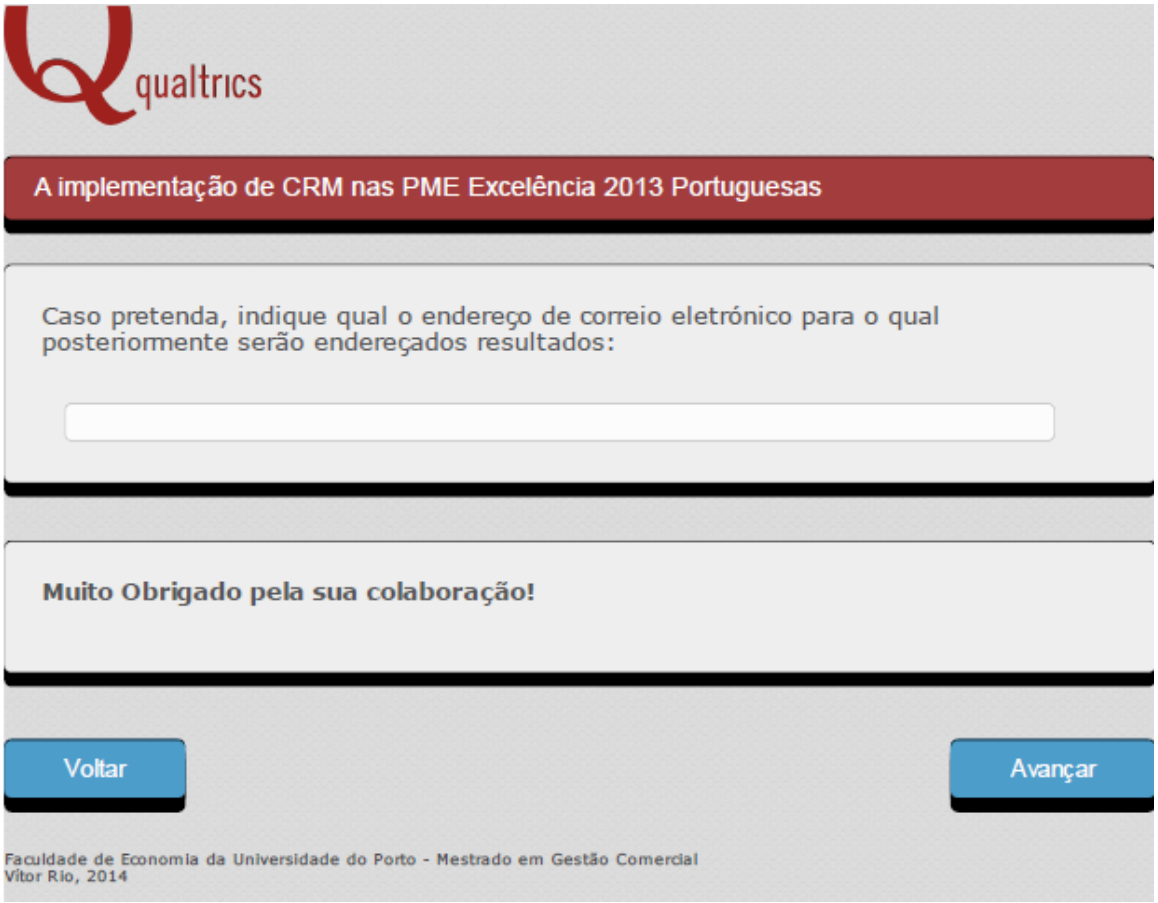
Deverá assinalar o número que melhor traduz a caraterização da empresa selecionada, sabendo que (1) corresponde a "Discordo Completamente" e (5) corresponde a "Concordo Completamente"

	Discordo Completamente (1)	Discordo (2)	Nem Concordo nem Discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Completamente (5)
18) A empresa armazena todos os dados históricos dos clientes desde as transações, as comunicações e/ou até reclamações	○	○	○	○	○
19) A empresa utiliza tecnologias de informação para apoiar os colaboradores nas suas atividades comerciais	○	○	○	○	○
20) A empresa detém instrumentos capazes de obter os resultados sobre a implementação da estratégia de CRM	○	○	○	○	○
21) A empresa obtém resultados sobre a satisfação dos seus clientes	○	○	○	○	○
22) A empresa obtém feedback sobre a motivação dos seus colaboradores	○	○	○	○	○

Voltar

Avançar

Faculdade de Economia da Universidade do Porto - Mestrado em Gestão Comercial
Vítor Rio, 2014



qualtrics

A implementação de CRM nas PME Excelência 2013 Portuguesas

Caso pretenda, indique qual o endereço de correio eletrónico para o qual posteriormente serão endereçados resultados:

Muito Obrigado pela sua colaboração!

Voltar

Avançar

Faculdade de Economia da Universidade do Porto - Mestrado em Gestão Comercial
Vítor Rio, 2014

7.2.E-mail

Gestão de Relacionamento com Clientes - Tese de Investigação
VÍTOR EMANUEL OLIVEIRA RIO
Enviado: terça-feira, 22 de Julho de 2014 18:43
Importância: Alta
Confidencialidade: Confidencial

Ex. mos(as) Senhores(as),

No âmbito da Tese de Mestrado em Gestão Comercial, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, estou a desenvolver uma investigação que tem como objetivo identificar e analisar de que forma as empresas portuguesas abordam o tema relacionado com a Gestão de Relacionamento com os Clientes (CRM – Customer Relationship Management).

Nesse contexto agradeço a vossa colaboração através do preenchimento de um breve questionário, que foi encaminhado para todas as empresas portuguesas que foram galardoadas com o estatuto de PME Excelência 2013.

Para aceder ao questionário basta apenas aceder ao seguinte endereço:

https://qtrial2014.az1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_4GREEvcw7e73aMl

Antecipadamente grato pela vossa colaboração.

Cumprimentos,

Vítor Rio
Aluno Nº 120430024
FEP - Mestrado Gestão Comercial

7.3.Relatório – "qualtrics.com"

1. i) Selecione qual a grande secção em que se enquadra o Código de Atividade Empresarial (CAE) da empresa

#	Resposta	Bar	Pergunta	% ▲
3	Secção C - Indústrias Transformadoras		35	27%
7	Secção G – Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos		32	24%
9	Secção I – Alojamento, restauração e similares		19	14%
19	Secção S – Outras Atividades de serviços		15	11%
13	Secção M – Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares		10	8%
6	Secção F - Construção		8	6%
10	Secção J – Atividades de informação e de comunicação		2	2%
1	Secção A – Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca		2	2%
8	Secção H – Transportes e armazenagem		3	2%
17	Secção Q – Atividades de saúde humana e apoio social		2	2%
18	Secção R – Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas		1	1%
16	Secção P – Educação		1	1%
4	Secção D – Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio		1	1%
5	Secção E – Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento gestão de resíduos e despoluição		1	1%
20	Secção T – Ativ. famílias empregadoras pessoal doméstico e ativ. produção das famílias p/ uso próprio		0	0%
21	Secção U – Atividades de organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais		0	0%
11	Secção K – Atividades financeiras e de seguros		0	0%
2	Secção B - Indústrias Extrativas		0	0%
12	Secção L – Atividades Imobiliárias		0	0%
14	Secção N – Atividades administrativas e dos serviços de apoio		0	0%
15	Secção O – Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória		0	0%
	Total		132	

Estatística	Valor
Min Value	1
Max Value	19
Média	8.23
Variância	26.51
Desvio padrão	5.15
Total de respostas	132

2. ii) Indique qual o departamento onde atualmente desempenha as suas funções na empresa

#	Resposta	Bar	Pergunta	%
1	Executiva (Administração / Direção)		73	55%
3	Financeira (Contabilidade)		22	17%
2	Marketing (Comercial)		18	14%
4	Administrativa		11	8%
8	Outras		3	2%
6	Vendas		3	2%
5	Produção		1	1%
7	Recursos Humanos (Pessoal)		1	1%
	Total		132	

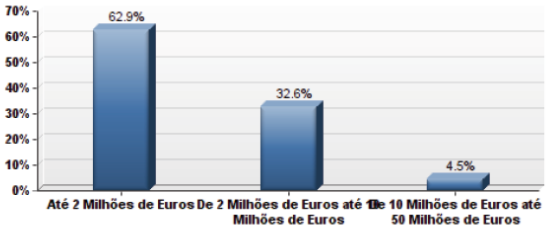
Estatística	Valor
Min Value	1
Max Value	8
Média	2.07
Variância	2.51
Desvio padrão	1.58
Total de respostas	132

3. iii) Sabendo que touchpoints são todas as iterações humanas, físicas ou de comunicação, que acompanham o ciclo de vida dos clientes com a organização, selecione todos os touchpoints utilizados pela empresa:

#	Resposta	Bar	Pergunta	%
1	Escritório / Loja		120	91%
6	Internet / Redes Sociais		83	63%
2	Faturação / Contabilidade		75	57%
7	Força de Vendas / Comerciais		61	46%
4	Marketing		46	35%
5	Eventos		30	23%
8	Grupos Sociais		23	17%
9	Outros		20	15%
3	Call-Center		10	8%

Estatística	Valor
Min Value	1
Max Value	9
Total de respostas	132

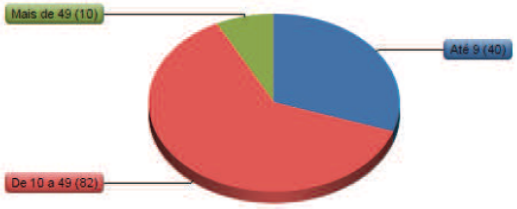
4. iv) Indique o volume de negócios atingido pela empresa no ano de 2013



#	Resposta	Bar	Pergunta	%
1	Até 2 Milhões de Euros		83	63%
2	De 2 Milhões de Euros até 10 Milhões de Euros		43	33%
3	De 10 Milhões de Euros até 50 Milhões de Euros		6	5%
	Total		132	

Estatística	Valor
Min Value	1
Max Value	3
Média	1.42
Variância	0.34
Desvio padrão	0.58
Total de respostas	132

5. v) Indique o número de colaboradores efetivos na empresa no final do ano de 2013



#	Resposta	Bar	Pergunta	%
1	Até 9		40	30%
2	De 10 a 49		82	62%
3	Mais de 49		10	8%
	Total		132	

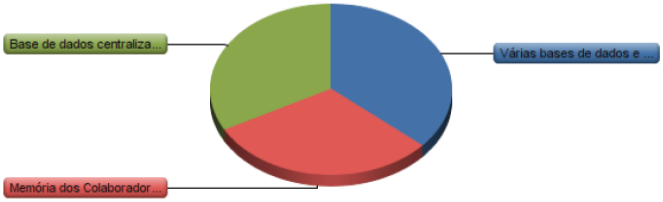
Estatística	Valor
Min Value	1
Max Value	3
Média	1.77
Variância	0.33
Desvio padrão	0.57
Total de respostas	132

6. vi) Indique a percentagem total dos colaboradores que regularmente contactam com os clientes da empresa

#	Resposta	Bar	Pergunta	%
1	Até 25%		53	40%
2	De 26% e até 50%		29	22%
3	De 51% até 75%		30	23%
4	Mais de 75%		20	15%
	Total		132	

Estatística	Valor
Min Value	1
Max Value	4
Média	2.13
Variância	1.23
Desvio padrão	1.11
Total de respostas	132

7. vii) As informações recolhidas pelo contacto com os clientes são alojadas de que forma? (selecione todas as opções que considerar necessárias)



#	Resposta	Bar	Pergunta	%
1	Várias bases de dados e arquivos individuais		62	47%
2	Memória dos Colaboradores		52	39%
3	Base de dados centralizada		56	42%

Estatística	Valor
Min Value	1
Max Value	3
Total de respostas	132

8. viii) Tem conhecimento do que é CRM – Customer Relationship Management (Gestão da Relação com os Clientes)?

#	Resposta	Bar	Pergunta	%
1	Sim, perfeitamente		48	36%
2	Sim, mas nunca aprofundei o tema		38	29%
3	Tenho uma vaga ideia		33	25%
4	Não, nunca ouvi falar		13	10%
	Total		132	

Estatística	Valor
Min Value	1
Max Value	4
Média	2.08
Variância	1.01
Desvio padrão	1.00
Total de respostas	132

9. ix) Existe neste momento uma Estratégia de CRM implementada na Empresa?

#	Resposta	Bar	Pergunta	%
1	Sim		35	27%
2	Não, mas encontra-se neste momento em processo de implementação		5	4%
3	Não, mas está a ser considerado o estudo da implementação		43	33%
4	Não, nem identifico qualquer vantagem com essa estratégia		49	37%
	Total		132	

Estatística	Valor
Min Value	1
Max Value	4
Média	2.80
Variância	1.44
Desvio padrão	1.20
Total de respostas	132

10. Deverá assinalar o número que melhor traduz a caraterização da empresa selecionada, sabendo que (1) corresponde a "Discordo Completamente" e (5) corresponde a "Concordo Completamente"

#	Barra	Discordo Completamente (1)	Discordo (2)	Nem Concordo nem Discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Completamente (5)	Respostas	Respostas
1	1) A empresa define os objetivos tendo em consideração as orientações dos seus clientes e não os produtos/serviços prestados	1	3	4	15	12	35	3.97
2	2) A empresa define os seus objetivos com suporte num planeamento de médio/longo prazo	0	0	9	18	8	35	3.97
3	3) Todos os colaboradores da empresa apresentam soluções/alternativas de como a empresa pode atingir os seus objetivos	2	13	7	12	1	35	2.91
4	4) A empresa aborda todos os clientes da mesma forma, sem realizar qualquer segmentação	6	16	6	6	1	35	2.43
5	5) A empresa aposta fortemente no desenvolvimento de novos produtos/serviços	0	2	5	11	17	35	4.23
6	6) A empresa define os seus objetivos considerando todos os meios de contacto com o cliente	0	1	19	12	3	35	3.49

Estatística	1) A empresa define os objetivos tendo em consideração as orientações dos seus clientes e não os produtos/serviços prestados	2) A empresa define os seus objetivos com suporte num planeamento de médio/longo prazo	3) Todos os colaboradores da empresa apresentam soluções/alternativas de como a empresa pode atingir os seus objetivos	4) A empresa aborda todos os clientes da mesma forma, sem realizar qualquer segmentação	5) A empresa aposta fortemente no desenvolvimento de novos produtos/serviços	6) A empresa define os seus objetivos considerando todos os meios de contacto com o cliente
Min Value	1	3	1	1	2	2
Max Value	5	5	5	5	5	5
Média	3.97	3.97	2.91	2.43	4.23	3.49
Variância	1.09	0.50	1.08	1.13	0.83	0.49
Desvio padrão	1.04	0.71	1.04	1.07	0.91	0.70
Total de respostas	35	35	35	35	35	35

11. Deverá assinalar o número que melhor traduz a caraterização da empresa selecionada, sabendo que (1) corresponde a "Discordo Completamente" e (5) corresponde a "Concordo Completamente"

#	Barra	Discordo Completamente (1)	Discordo (2)	Nem Concordo nem Discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Completamente (5)	Respostas	Respostas
1	7) A empresa valoriza e apresenta propostas que beneficiam cada segmento de clientes	0	0	4	23	8	35	4.11
2	8) Os colaboradores, que contactam com os clientes, têm acesso a toda a informação disponível sobre os seus clientes	1	4	6	20	4	35	3.63
3	9) Os colaboradores preparam a sua comunicação em face das exigências do cliente, independentemente do meio de contacto	0	1	8	19	7	35	3.91
4	10) Os colaboradores que conseguem exceder as exigências/expectativas do cliente são recompensados	3	5	12	12	3	35	3.20
5	11) Os colaboradores raramente tomam a iniciativa de entrar em contacto com o cliente	7	16	6	6	0	35	2.31
6	12) Aos colaboradores foi disponibilizada formação adequada para que o seu foco seja sempre o cliente	0	2	13	17	3	35	3.60

Estatística	7) A empresa valoriza e apresenta propostas que beneficiam cada segmento de clientes	8) Os colaboradores, que contactam com os clientes, têm acesso a toda a informação disponível sobre os seus clientes	9) Os colaboradores preparam a sua comunicação em face das exigências do cliente, independentemente do meio de contacto	10) Os colaboradores que conseguem exceder as exigências/expectativas do cliente são recompensados	11) Os colaboradores raramente tomam a iniciativa de entrar em contacto com o cliente	12) Aos colaboradores foi disponibilizada formação adequada para que o seu foco seja sempre o cliente
Min Value	3	1	2	1	1	2
Max Value	5	5	5	5	4	5
Média	4.11	3.63	3.91	3.20	2.31	3.60
Variância	0.34	0.89	0.55	1.16	0.99	0.54
Desvio padrão	0.58	0.94	0.74	1.08	0.99	0.74
Total de respostas	35	35	35	35	35	35

12. Deverá assinalar o número que melhor traduz a caraterização da empresa selecionada, sabendo que (1) corresponde a "Discordo Completamente" e (5) corresponde a "Concordo Completamente"

#	Barra	Discordo Completamente (1)	Discordo (2)	Nem Concordo nem Discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Completamente (5)	Respostas	Respostas
1	13) Os colaboradores têm a capacidade/liberdade de tomar decisões para recuperar uma falha/lacuna no produto ou serviço prestado	2	9	9	13	2	35	3.11
2	14) Os diversos departamentos da empresa conferenciam entre eles e/ou discutem assuntos relacionados com a implementação de CRM	3	4	8	19	1	35	3.31
3	15) A empresa dispõe de informação sobre a evolução das relações com os clientes	0	1	2	27	5	35	4.03
4	16) Todos os funcionários participam na definição das atividades de CRM (apoio ao cliente, automatização da força de vendas. etc.)	6	14	11	4	0	35	2.37
5	17) CRM consite, basicamente, na adoção de uma boa tecnologia de informação	2	9	8	14	2	35	3.14

Estatística	13) Os colaboradores têm a capacidade/liberdade de tomar decisões para recuperar uma falha/lacuna no produto ou serviço prestado	14) Os diversos departamentos da empresa conferenciam entre eles e/ou discutem assuntos relacionados com a implementação de CRM	15) A empresa dispõe de informação sobre a evolução das relações com os clientes	16) Todos os funcionários participam na definição das atividades de CRM (apoio ao cliente, automatização da força de vendas. etc.)	17) CRM consite, basicamente, na adoção de uma boa tecnologia de informação
Min Value	1	1	2	1	1
Max Value	5	5	5	4	5
Média	3.11	3.31	4.03	2.37	3.14
Variância	1.10	1.05	0.32	0.83	1.13
Desvio padrão	1.05	1.02	0.57	0.91	1.06
Total de respostas	35	35	35	35	35

13. Deverá assinalar o número que melhor traduz a caraterização da empresa selecionada, sabendo que (1) corresponde a "Discordo Completamente" e (5) corresponde a "Concordo Completamente"

#	Barra	Discordo Completamente (1)	Discordo (2)	Nem Concordo nem Discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Completamente (5)	Respostas	Respostas
1	18) A empresa armazena todos os dados históricos dos clientes desde as transações, as comunicações e/ou até reclamações	0	1	1	24	9	35	4.17
2	19) A empresa utiliza tecnologias de informação para apoiar os colaboradores nas suas atividades comerciais	0	1	3	21	10	35	4.14
3	20) A empresa detém instrumentos capazes de obter os resultados sobre a implementação da estratégia de CRM	9	10	4	11	1	35	2.57
4	21) A empresa obtém resultados sobre a satisfação dos seus clientes	1	1	5	20	8	35	3.94
5	22) A empresa obtém feedback sobre a motivação dos seus colaboradores	0	10	11	13	1	35	3.14

Estatística	18) A empresa armazena todos os dados históricos dos clientes desde as transações, as comunicações e/ou até reclamações	19) A empresa utiliza tecnologias de informação para apoiar os colaboradores nas suas atividades comerciais	20) A empresa detém instrumentos capazes de obter os resultados sobre a implementação da estratégia de CRM	21) A empresa obtém resultados sobre a satisfação dos seus clientes	22) A empresa obtém feedback sobre a motivação dos seus colaboradores
Min Value	2	2	1	1	2
Max Value	5	5	5	5	5
Média	4.17	4.14	2.57	3.94	3.14
Variância	0.38	0.48	1.61	0.76	0.77
Desvio padrão	0.62	0.69	1.27	0.87	0.88
Total de respostas	35	35	35	35	35

14. Caso pretenda, indique qual o endereço de correio eletrónico para o qual posteriormente serão endereçados resultados:

Resposta ao texto
pedro@destilarialevira.com
joaolc@cleanstation.pt
jnmateriais20@gmail.com
info@quintadalixa,pt
ivo.b@pmm-moldes.com
pedro@vivamelhor.com.pt
mribeiro@xlm.pt
info@chconsulting.pt

Estatística	Valor
Total de respostas	8

8. Referências Bibliográficas

Payne, A. e Frow, P. (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 167–176.

Battista, P. e Verhun, D. (2000), "Customer Relationship Management: The promise and the reality", *CMA Management*, Vol. 74(4), pp. 34–37.

Becker, J., Greve, G. e Albers, S. (2010), "How to Prevent CRM Implementations from Failing", *GfK Marketing Intelligence Review*, Vol. 2(2), pp. 34–42.

Bharadwaj, A. (2000), "A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation", *MIS Quarterly Executive*, Vol. 24, pp. 169–196.

Bogmann, I. (2000), "*Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras"*, pp. 136.

Bull, C. (2003), "Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation", *Business Process Management Journal*, Vol. 9(5), pp. 592–602.

Croteau, A. e Li, P. (2009), "Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives", *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, Vol. 20(1), pp. 21–34.

Foss, B. (2002), "Crm in Investment Bank", *Journal of Financial Services Marketing*, pp. 306–308.

Foss, B., Stone, M. e Ekinci, Y. (2008), "What makes for CRM system success – or failure?", *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, Vol. 15, pp. 68–78.

Glazer, R. (1997), "Strategy and structure in information intensive markets: The relationship between marketing and IT", *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, pp. 65–81.

Gordon, I. (1998), "Relationship Marketing: New Strategies, Technologies and Techniques to Win Customers You Want and Keep Them Forever", *John Wiley & Sons*, pp. 334.

Greenberg, P. (2001), "CRM na Velocidade da Luz", *Rio de Janeiro: Campus.*

Gummesson, E. (1979), "Models of Professional Service Marketing", *Stockholm: MTC.*

Hogan, J., Lemon, K. e Rust, R. (2002), "Customer Equity Management: Charting New Directions for the Future of Marketing", *Journal of Service Research*.

IAPMEI. (2014) "IAPMEI distingue 1100 empresas com o Estatuto PME Excelência 2013", http://www.iapmei.pt/iapmei-not-02.php?noticia_id=1129, acedido em 14 Agosto 2014.

Iriana, R. e Buttle, F. (2007), "Strategic, operational, and analytical customer relationship management: attributes and measures", *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 5(4), pp. 23–42.

Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., e Raman, P. (2005), "The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*.

Kincaid, J. W. (2003), "Customer Relationship Management: Getting It Right!", *Prentice Hall*, 1st edition, pp. 512.

Kohli, A. K., e Jaworski, B. J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April), pp. 1–18.

Kotler, P., e Armstrong, G. (2012), "Principles of Marketing", *Pearson Education*, 14th Edition, pp. 637.

Lee, D. (2000), "The customer relationship management planning guide v2.0", *St Paul (MN) HYM Press*.

Levine, S. (2000), "The rise of CRM", *America's Network*, Vo. 104(6), pp. 34.

Mithas, S., Krishnan, M. S., e Fornell, C. (2005), "Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?", *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October), pp. 201–209.

Payne, A. (2003), "The Value Creation Process in Customer Relationship Management", pp. 1–16.

Peelen, E., van Montfort, K., Beltman, R., e Klerkx, A. (2009), "An empirical study into the foundations of CRM success", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 17(6), pp. 453–471.

Peppers, D., e Rogers, M. (1997), "Enterprise one to one: Tools for competing in the interactive age", *New York: A Currency Book*, December 1, pp. 464.

Porter, M. E. (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", *New York*, pp. xviii, 557.

Rigby, D. K., e Ledingham, D. (2004), "CRM done right", *Harvard Business Review*, Vol. 82(11), pp. 118–122, 124, 126–129, 150.

Sandoe, K., Corbitt, G., e Boykin, R. (2001), "Enterprise Integration", *Jonh Wiley & Sons*, 1st Edition, pp. 288.

Sheth, J., e Parvatiyar, A. (2000), "Handbook of Relationship Marketing", *SAGE Publications, Inc.*, 1st Edition, pp. 680.

Sousa, J. A. B. (2006), "Benefícios Operacionais e Estratégicos das iniciativas de CRM na Banca Portuguesa: a importância da gestão de topo, das competências de conhecimento e das competências tecnológicas", *Universidade Técnica de Lisboa*.

Strauss, J., e Frost, R. (2011), "E-Marketing", *New Jersey: Prentice Hall*, 6th Edition, pp. 448.

Tohidi, H., e Jabbari, M. M. (2012), "The Necessity of Using CRM", *Procedia Technology*, Vol. 1, pp. 514–516.

Yean, L. C. Y. L. C., e Khoo, V. K. T. (2010), "Customer Relationship Management: Lifecycle of Predicting Customer Lifetime Value", *Computer Research and Development, 2010 Second International*.