



Customer Relationship Management –
**Identificação dos fatores que afetam o
comprometimento dos colaboradores de uma
organização**

Luís Miguel da Silva Lage

Dissertação de Mestrado em Marketing

Orientada por: Professora Doutora Maria Catarina de Almeida Roseira

2015

Nota Biográfica

Luís Miguel da Silva Lage nasceu a 20 de Outubro de 1980 na cidade do Porto.

Em 1998 ingressa na Licenciatura em Engenharia Química do Instituto Superior de Engenharia do Porto, curso que conclui em Setembro de 2003.

Durante a Licenciatura, frequenta e conclui o Curso Integrado de Gestão Industrial, Qualidade, Ambiente e Segurança no Instituto Electrotécnico Português, curso que inclui um estágio profissional que foi iniciado em Maio de 2003.

Em Setembro de 2003 inicia a sua atividade profissional como Responsável da Qualidade de uma empresa do sector dos Dispositivos Médicos para Diagnóstico *In Vitro*.

Em 2005 evolui para a área das vendas, passando a exercer as funções de Delegado Comercial na mesma área de negócio, funções que mantém atualmente. No desempenho destas funções, adquire um especial interesse pelos relacionamentos com clientes, fator chave para o sucesso da atividade comercial, e pela área do Marketing.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha Orientadora, Professora Doutora Maria Catarina de Almeida Roseira, pela sua disponibilidade, pelo apoio constante, pela partilha de conhecimentos e, sobretudo, pelo sentido crítico que muito me motivou na elaboração desta dissertação. Também não posso deixar de agradecer a sua preocupação e as chamadas de atenção feitas no momento certo.

Agradeço aos meus entrevistados e às pessoas que me forneceram os contactos necessários. Sem todos eles este estudo não conheceria a luz do dia.

Agradeço também à minha esposa pela enorme paciência que demonstrou ao longo deste Mestrado, pelo apoio inesgotável apesar das imensas horas de ausência e fins-de-semana perdidos a realizar trabalhos, a estudar ou a trabalhar na dissertação.

Resumo

O *Customer Relationship Management* (CRM) é uma ferramenta de gestão estratégica cada vez mais utilizada pelas empresas. A sua implementação está relacionada com a necessidade de conhecer detalhadamente o mercado e os clientes, assim como estabelecer relacionamentos fortes e de longo prazo com estes. Implica a adaptação dos processos da empresa assim como a articulação entre aspetos tecnológicos e fatores humanos e, frequentemente, motiva a reconfiguração dos processos existentes. A literatura identifica o fator humano como aquele que mais condiciona a implementação eficaz de sistemas CRM, sendo o comprometimento do colaborador aquele que mais impacto tem no sucesso deste tipo de iniciativas. Caso não haja comprometimento dos colaboradores com a iniciativa, o seu insucesso será quase inevitável.

Apesar de a importância de um sistema CRM ser indiscutível, existem ainda poucos estudos com dados empíricos que revelem pistas acerca dos fatores que realmente condicionam o comprometimento dos colaboradores. Este estudo tem como objetivo identificar os fatores que afetam o comprometimento dos comerciais com o sistema CRM, considerando os seus pontos de vista, principais motivações e experiências, no intuito de identificar os aspetos que estes mais valorizam relativamente ao CRM. Para atingir este objetivo, foram feitas onze entrevistas a delegados comerciais que exerciam a sua atividade em empresas da indústria farmacêutica. Os resultados obtidos confirmam na generalidade os fatores que influenciam o comprometimento dos colaboradores identificados na literatura, i.e., o apoio da gestão de topo/liderança facilitadora, a promoção das vantagens da mudança, a formação, a avaliação do desempenho, a reconfiguração dos processos da empresa/integração funcional e a tecnologia afetam o comprometimento do comercial com o sistema CRM. No entanto, os dados obtidos não permitiram confirmar totalmente a ligação entre o sistema de recompensa e cultura organizacional focada no cliente com o comprometimento do comercial. Este estudo revela também os aspetos mais valorizados pelos comerciais, o que poderá contribuir para o sucesso de futuros projetos de implementação de sistemas CRM.

Palavras-chave: *Customer Relationship Management* (CRM), comprometimento, colaborador, falha na implementação.

Abstract

Customer Relationship Management (CRM) is a strategic management tool increasingly used by companies. Its implementation is related to the need for detailed knowledge of the market and customers as a means to establish strong and long-term relationships with them. CRM involves the adaptation of business processes as well as the relationship between technological and human factors, and often motivates the reconfiguration of existing processes. The literature identifies the human factor as the one that affects most the effective implementation of CRM projects, and the employee's commitment is the most important issue that impacts the success of such initiatives. If there is no commitment of employees with the CRM, the failure is almost inevitable.

Despite the importance of a CRM system is unquestionable, there are few studies with empirical data that provide clues about the factors that really affect the commitment of employees. This study aims to identify the factors influencing the commitment of sales representatives with the CRM, considering their points of view, the main motivations and experiences in order to identify the aspects they value most in relation to CRM. To achieve this goal, eleven interviews with sales representatives working in the pharmaceutical industry were conducted.

Generally, results confirm the factors impacting employee commitment identified in the literature review: the support of top management/facilitative leadership, promoting change management benefits, training, performance evaluation, reconfiguration of business processes/ functional integration and technology affect the commitment of the sales representatives to the CRM system. However, the data could not fully confirm the connection between the reward system and organizational culture focused on the customer with the commitment. This study also reveals the aspects most valued by sales representatives, which may contribute to the successful future implementation of CRM systems.

Key words: *Customer Relationship Management* (CRM), commitment, employee, implementation failure.

Índice Geral

1 – Introdução	1
1.1 Objetivos e relevância do estudo.....	2
1.2 Estrutura do estudo.....	3
2 – O <i>Customer Relationship Management</i>	4
2.1 - Os relacionamentos com os clientes.....	4
2.2 - O CRM como ferramenta de gestão estratégica.....	6
2.3 - Vantagens e desafios da mudança induzida pelo CRM.....	10
2.4 - O papel do comercial e a importância da adoção da tecnologia	17
2.5 Resumo	22
3 - Metodologia.....	24
3.1 Objetivo, questões de pesquisa e modelo de análise	24
3.2 Metodologia de investigação	26
3.2.1. Seleção da amostra.....	27
3.2.2. Recolha de dados	29
3.2.3. Análise de dados	32
3.3 Resumo	33
4 - Apresentação e discussão dos resultados	34
4.1 Apoio da gestão de topo/Liderança facilitadora.....	34
4.2 Promoção das vantagens da mudança / Comunicação interna	41
4.3 Formação	45
4.4 Avaliação do desempenho/Sistema de recompensa	47
4.5 Reconfiguração dos processos da empresa / Integração funcional.....	52
4.6 Cultura organizacional focada no cliente.....	55
4.7 Tecnologia (como suporte da partilha de informação).....	57
4.8 Resumo	60

5 - Conclusões	62
5.1 Conclusões	62
5.2 Contributos teóricos e para a gestão	64
5.3 Limitações do estudo e sugestões para investigação futura	65
Bibliografia	67
Anexos	73

Índice de figuras

Figura 1 - Metodologia utilizada durante o estudo	3
Figura 2 - Modelo de análise	25

Índice de tabelas

Tabela 1 - Relação entre as variáveis que influenciam a comprometimento dos colaboradores (dimensões de análise) e as questões do guião de entrevista	31
Tabela 2 – Apoio da gestão de topo/Liderança facilitadora durante a implementação de um sistema CRM.....	34
Tabela 3 – Promoção das vantagens da mudança e comunicação interna durante a implementação de um sistema CRM.....	41
Tabela 4: Efeito da formação no comprometimento dos colaboradores.	45
Tabela 5 – Relação entre a avaliação do desempenho/sistema de recompensa e a utilização do CRM.	47
Tabela 6 – Reconfiguração dos processos da empresa e integração funcional motivada pela implementação do CRM.....	52
Tabela 7 – Efeito da cultura organizacional focada no cliente no comprometimento dos colaboradores	55
Tabela 8 – Efeito da tecnologia no comprometimento dos colaboradores.....	57

1 – Introdução

Num mercado cada vez mais global, as organizações tendem a ser cada vez mais semelhantes entre si. Na generalidade dos mercados, observa-se uma concorrência feroz em que predominam empresas com diferentes vantagens competitivas e, muitas vezes, com diferentes abordagens aos clientes. Por este motivo, torna-se necessário encontrar um mecanismo que facilite a comunicação da marca e dos seus atributos, e que ao mesmo tempo desperte a atenção dos potenciais clientes. Independentemente do mercado em que uma organização atue, o relacionamento fornecedor/cliente parece assumir uma grande importância e a sua gestão eficaz pode garantir uma grande vantagem competitiva. Desta forma, as empresas que pretendem ter sucesso, poderão obter vantagens ao conceber estratégias que tenham em linha de conta estas questões.

Numa altura em que se exploram as vantagens do Marketing 2.0, o foco de uma empresa deixa de estar no produto e passa para o cliente. A abordagem ao mercado focada apenas nos atributos do produto está desatualizada, e a diferenciação com base nas características distintivas do produto pode não ser suficiente. Atualmente pretende-se ter um conhecimento profundo das necessidades dos clientes, dos seus hábitos de compra e, sobretudo, tentar prever de que forma irão evoluir essas necessidades ao longo do tempo. O Marketing passou a ser mais pró-ativo e o *Customer Relationship Management* poderá dar um grande contributo neste sentido.

O CRM é uma ferramenta estratégica que obriga a transformações profundas na empresa mas, quando bem implementada, constitui uma grande mais-valia. Permite fazer a interligação entre os vários departamentos, obriga a analisar e a repensar todos os processos essenciais e que acrescentam valor ao produto final e, sobretudo, permite obter grandes quantidades de informação acerca dos clientes tornando-a acessível a todos os colaboradores da organização. No entanto, a implementação de um sistema de CRM constitui um projeto de grande dimensão e que requer o comprometimento de todos os colaboradores, incluindo a gestão de topo. É muito mais do que simples *software* que se instala e que permite registar os dados dos clientes. É uma nova forma de encarar o negócio e que exige a participação ativa de todos os colaboradores. Como qualquer outra estratégia de gestão, o CRM levanta algumas questões críticas que não

podem ser negligenciadas. Existem várias definições de CRM, várias ferramentas informáticas cujo objetivo é automatizar a recolha e posterior utilização dos dados dos clientes e, mais importante que tudo, existem vários fatores que poderão levar ao insucesso desta estratégia. De acordo com a literatura, estão identificados vários fatores que poderão influenciar negativamente o sucesso do CRM, sendo que o comprometimento dos colaboradores com uma iniciativa deste género é um dos principais.

1.1 Objetivos e relevância do estudo

Pelos motivos expostos, torna-se importante estudar o fator humano, aspeto que parece ser o mais relevante no sucesso de um sistema CRM. Aliás, este facto é reforçado por Payne e Frow (2006), que concluem que o comprometimento dos colaboradores é, na generalidade, o fator mais importante na implementação de uma estratégia de CRM. A importância de um sistema CRM enquanto ferramenta estratégica parece ser indiscutível, mas vários são os autores que referem a falta de dados empíricos que permitam identificar quais os verdadeiros motivos que levam ao insucesso de sistemas CRM, principalmente relativos à vertente humana da estratégia. A vertente tecnológica da estratégia está largamente estudada e otimizada mas, apesar de muitos autores reconhecerem que o fator humano é decisivo, continua-se a investir pouco na vertente humana da estratégia. Este estudo visa contribuir para a melhor compreensão daquilo que os colaboradores mais valorizam quando lhes é pedido que usem um sistema CRM.

Como os delegados comerciais são aqueles que, à partida, têm maior contacto com o sistema, foi escolhido este grupo profissional como objeto do estudo. Este estudo visa identificar dados importantes para a implementação de um sistema CRM, fornecendo pistas e pontos de vista sobre os aspetos mais valorizados pela força de vendas da empresa, que são os elementos que potenciam a utilização deste sistema enquanto ferramenta de gestão estratégica.

Desta forma, o objetivo do estudo é identificar quais os fatores que afetam o comprometimento dos comerciais com o seu sistema CRM.

Para atingir este objetivo, o presente estudo foi desenvolvido da seguinte forma:

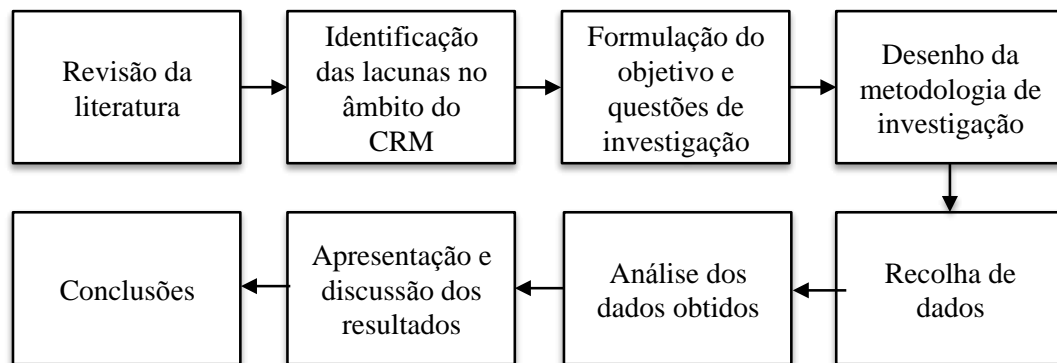


Figura 1 - Metodologia utilizada durante o estudo

1.2 Estrutura do estudo

Este estudo está dividido em quatro capítulos para além da introdução. No capítulo 2 é feita a revisão da literatura relevante, e no qual se procura contextualizar o estudo e identificar os principais fatores que podem influenciar o comprometimento dos comerciais com o seu sistema CRM. No capítulo 3 apresentam-se os objetivos do estudo, as questões de investigação e a metodologia de recolha de dados que foi utilizada. De seguida, no capítulo 4 são apresentados os resultados obtidos e feita a sua discussão, seguindo-se o capítulo 5 com as conclusões, limitações do estudo e sugestões para investigação futura.

2 – O *Customer Relationship Management*

Neste capítulo é feita a revisão da literatura relevante para o presente estudo. Inicialmente é feito um resumo sobre a importância dos relacionamentos com os clientes e do CRM como ferramenta de gestão estratégica. Também é abordado o tema da mudança induzida pelo CRM e são identificados os fatores que podem influenciar o comprometimento dos comerciais com o sistema CRM. Esta revisão da literatura servirá de base à formulação das questões de investigação abordadas no capítulo 3.

2.1 - Os relacionamentos com os clientes

O Marketing pode ser definido como uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes, assim como para gerir relacionamentos com esses clientes de forma a beneficiar a organização e os seus *stakeholders* (Kotler e Keller, 2009). A função do Marketing atual é lidar com os clientes gerindo relacionamentos que se pretende que sejam lucrativos, atraindo cada vez mais novos clientes e mantendo e cativando os já existentes. Aliás, os relacionamentos têm dominado tanto a teoria como a prática do Marketing atual (Huntley, 2006), sendo que esta abordagem deve ser usada na medida adequada no que diz respeito às condições do mercado e às necessidades da empresa (Brito, 2011). No entanto, poderá não fazer sentido desenvolver relacionamentos com todo o tipo de clientes, uma vez que nem todos têm as mesmas características, necessidades nem expectativas, podendo até ser de diferente natureza.

Todas as organizações reconhecem que, para terem sucesso, deverão adquirir e reter os seus clientes, especialmente os mais rentáveis (Narayandas, 2005). Independentemente do mercado em que atuam, as empresas enfrentam um grande desafio: a necessidade de conhecer detalhadamente os seus clientes e entender as suas necessidades. O que se pretende é criar relacionamentos com os clientes no intuito de conquistar a sua lealdade. Um cliente leal estará disposto a investir no próprio relacionamento, recomendará a empresa como resultado de passa-a-palavra positivo, será menos sensível às ofertas da concorrência, estará disposto a pagar um preço mais elevado, colaborará no desenvolvimento de novos produtos e poderá até investir no próprio fornecedor

(Narayndas, 2005). Neste sentido, um entendimento completo do conceito de lealdade destaca a necessidade de construir a lealdade do cliente como um investimento de longo prazo, bem como a gestão de relacionamentos entre clientes e fornecedores (Rauyrue e Miller, 2007). Estes autores também salientam que, para manter a lealdade do cliente ao fornecedor, o fornecedor deve potenciar quatro aspetos da qualidade do relacionamento: confiança, comprometimento, satisfação e qualidade de serviço. O CRM pode dar um excelente contributo neste sentido.

No atual ambiente de negócios, caracterizado por uma concorrência cada vez mais agressiva, a batalha para ganhar clientes é mais dura a cada dia (Mendoza *et al*, 2007). Por este motivo, manter os clientes atuais é mais rentável do que criar novos relacionamentos, motivo pelo qual as empresas deixaram de se concentrar apenas na transação com um cliente, passando a apontar os seus esforços para a criação de relacionamentos de longo prazo.

As empresas procuram abandonar a abordagem focada no objetivo de encontrar clientes que possam beneficiar do *portfolio* de produtos oferecidos, passando a implementar uma abordagem focada no cliente, em que o objetivo é desenvolver produtos que se adequem às necessidades dos clientes. Assim, procura-se potenciar a lealdade dos seus clientes através da pró-atividade no relacionamento com estes (Chen e Popovich, 2003).

O Marketing Relacional foi desenvolvido partindo do princípio que os clientes têm diferentes necessidades, preferências, comportamento de compra e sensibilidade ao preço. Desta forma, compreender o que move os clientes e qual a sua rentabilidade, permitirá às empresas conceber as melhores ofertas para maximizar o valor global da sua carteira de clientes (Chen e Popovich, 2003). Gummesson (2004) defende que o Marketing Relacional se baseia nas interações dentro das redes de relacionamentos e refere 5 etapas necessárias ao desenvolvimento de relacionamentos:

- Identificar os clientes individualmente e definir o modo como chegar até eles;
- Diferenciar os clientes tendo em conta o seu valor e as suas necessidades;
- Interagir com os clientes de forma eficiente e eficaz;
- Customizar as ofertas;

- Construir relações de aprendizagem com os clientes através do diálogo, durante o processo de implementação destas etapas.

Estes parecem ser os princípios básicos de um sistema de *Customer Relationship Management* (CRM). Para criarem relacionamentos com os clientes e manterem a competitividade e assegurarem o seu sucesso a longo prazo, as empresas tentam implementar novas tecnologias tais como sistemas de CRM. Os sistemas CRM permitem às empresas aproximarem-se dos clientes (Finnegan e Currie, 2010), e promover uma cultura organizacional centrada no cliente que incentive os funcionários da organização a considerar os relacionamentos como um ativo valioso, e a utilizar as ferramentas para facilitar o bom relacionamento com os clientes (Chang, *et al.*, 2010).

A implementação de um sistema deste tipo é um tópico de enorme relevância, porque irá representar um enorme investimento para a empresa e levará a grandes mudanças organizacionais que podem transformar as suas vantagens competitivas (Peelen *et al.*, 2009). Sendo assim, a gestão dos relacionamentos com os clientes é a principal prioridade do Marketing *business-to-business* no ambiente hipercompetitivo que caracteriza a atualidade (Kothandaraman *et al.*, 2011).

2.2 - O CRM como ferramenta de gestão estratégica

De acordo com Chang *et al.* (2010), o sucesso de uma empresa depende cada vez mais da capacidade de pôr em prática o *Customer Relationship Management*, que permite o desenvolvimento e a implementação de estratégias focadas no cliente mais eficientes e eficazes. Muitas são as definições de CRM identificadas na literatura. Fickel (1999) refere que as aplicações tecnológicas de CRM ligam as funções do *front office* (vendas, Marketing e serviço ao cliente) e do *back office* (serviços financeiros, operações, logística e recursos humanos) aos pontos de contacto com os clientes. Peppers e Rogers (2002) referem que algumas organizações consideram o CRM uma ferramenta especificamente desenhada para as comunicações *one-to-one* com clientes, o que é uma responsabilidade exclusiva dos departamentos de vendas/serviço ao cliente, Marketing e *call-centers*. Já Goldenberg (2000) dá uma visão mais genérica referindo que o CRM não é apenas uma aplicação tecnológica de Marketing, vendas e serviço, mas sim um

processo de gestão estratégica assente em plataformas tecnológicas que, quando implementado com sucesso, maximiza os relacionamentos e envolve toda a organização.

Chen e Popovich (2003) acrescentam que as aplicações de CRM ajudam as empresas a responder a questões como “Que produtos ou serviços são importantes para os nossos clientes?” e “Como deveremos comunicar com os nossos clientes?”. Finnegan e Currie (2010) também dão um contributo interessante referindo que a maneira mais útil de pensar no CRM é considerando-o um processo que visa reunir diversas peças de informação relacionadas com clientes, vendas, efetividade do Marketing, capacidade de resposta e tendências do mercado. O atual ambiente dos negócios pressiona a empresa a adotar uma visão holística dos clientes, sendo que a implementação de um sistema CRM pode ser a resposta para esta necessidade (Finnegan e Currie, 2010). Estes autores também sugerem que as organizações devem apresentar o CRM como parte de uma estratégia de integração de sistemas para fornecer uma visão comum de dados em todos os canais de negócio, fazendo com que o CRM concentre informações oportunas e relevantes para servir melhor os clientes.

Apesar de se tratar de um ativo intangível chave (Lages *et al.*, 2008), uma estratégia de *Customer Relationship Management* assenta principalmente na gestão de informação. Nesta perspetiva, o CRM pode ser descrito como um processo contínuo de recolha e utilização de informações relevantes, que aumenta a capacidade de compreensão de como gerir relacionamentos de forma lucrativa com os clientes atuais e potenciais (Jayachandran *et al.*, 2005), e constitui a melhor estratégia de retenção de clientes, independentemente da dimensão da empresa (Noor, 2013), assim como a melhor estratégia para manter um relacionamento de longo prazo com os clientes (Mendoza, et al, 2007).

Adotando uma abordagem mais completa, Payne e Frow (2005) definem CRM como sendo uma abordagem estratégica focada na criação de valor para os acionistas, através do desenvolvimento dos relacionamentos apropriados com os clientes chave nos segmentos identificados. O CRM reúne o potencial das estratégias do Marketing Relacional e das Tecnologias de Informação (TI), para criar relacionamentos rentáveis e

de longo prazo com os clientes e outros *stakeholders*. O CRM cria a oportunidade de usar dados e informações tanto para compreender os clientes como para co-criar valor com eles, sendo para isso necessário proceder à integração dos processos, das pessoas, das operações e das estratégias de Marketing, que são potenciadas pela informação, tecnologia e aplicações. Segundo estes autores, a definição de CRM não é só semântica, irá condicionar toda a implementação de uma visão estratégica de negócio. Esta parece ser a definição de CRM mais completa.

Estando cientes da multiplicidade de fatores que envolvem a realidade de uma organização, Payne e Frow (2005) criaram uma ferramenta para implementação de uma estratégia de CRM que assenta em 5 processos que importa destacar:

1. Processo de desenvolvimento da estratégia

A estratégia de negócio deve ser considerada em primeiro lugar (visão) para então se determinar qual a melhor estratégia para abordar os clientes e como esta deve evoluir ao longo do tempo. Neste processo, a empresa deverá definir qual a melhor estratégia de segmentação do mercado.

2. Processo de criação de valor

Foca-se na transformação dos *outputs* da definição da estratégia em programas específicos que extraíam e entreguem valor, identificando o valor que a empresa poderá oferecer aos seus clientes, o valor que a empresa poderá receber dos seus clientes e, através de uma gestão eficaz desta troca de valor, que envolve um processo de co-criação e co-produção, maximizar o *lifetime value* dos segmentos de mercado mais desejáveis.

3. Processo de integração multicanal

Tem como objetivo definir qual a combinação de canais mais adequada a usar, assim como assegurar que o cliente tem uma experiência positiva resultante da interação com esses canais. Pretende-se, também, criar uma visão unificada do cliente, combinando a informação recolhida pelos vários canais nos diferentes pontos de contacto com os clientes. Alguns exemplos de canais de recolha de informação: força de vendas, *call center*, Marketing direto, página *web*.

4. Processo de gestão da informação

Está relacionado com a recolha, análise e utilização de dados e informações de todos os pontos de contacto com os clientes, através da utilização de ferramentas de TI que ligam dados obtidos e gerados pelo *front office* e *back office*. Pretende-se uma visão global que permitirá definir estratégias de Marketing adequadas.

5. Processo de avaliação do desempenho

Compreende a tarefa essencial de garantir que os objetivos estratégicos da organização, em termos de CRM, estão a ser atingidos e que estão a contribuir para a melhoria da estratégia global da empresa.

Estes 5 processos permitem concluir que o CRM é uma estratégia que envolve toda a organização, e que assenta na promoção da interligação entre os vários departamentos da empresa, fomentando a transformação da informação em conhecimento do cliente. O CRM não é responsabilidade exclusiva de uma área da empresa (como por exemplo, das vendas), é claramente uma estratégia transversal e que envolve todos os colaboradores. Mas a implementação eficaz de uma estratégia de CRM requerer um profundo conhecimento de quem são os clientes mais valiosos e aquilo que mais valorizam, através de um processo de recolha e partilha sistemática de informação dentro da organização (Kothandaraman *et al.*, 2011). Mais uma vez, esta responsabilidade é de todos os colaboradores que contactam com o cliente.

O comprometimento dos colaboradores é um dos elementos fundamentais a ter a conta na implementação de um sistema CRM, uma vez que serão estes que irão desempenhar as atividades de suporte do próprio sistema (Payne e Frow, 2005). Por este motivo, os colaboradores têm um papel crucial nos processos do CRM, sendo que uma organização não pode desenvolver nem executar sistemas e processos sem a participação de colaboradores motivados e formados.

Tendo em conta os 5 processos definidos por Payne e Frow (2005), pode-se concluir que uma estratégia CRM engloba uma componente tecnológica e uma componente humana, que se combinam no intuito de conhecer e interagir melhor com o cliente. Apesar da forte componente tecnológica, os princípios filosóficos básicos do CRM são o Marketing relacional, a rentabilidade dos clientes, o *lifetime value*, a retenção e

satisfação dos clientes gerada a partir da gestão eficaz dos processos principais do negócio (Chen e Popovich, 2003; Jain *et al.*, 2007). Para além disto, a implementação e gestão de uma estratégia de CRM é um sistema dinâmico, que implica interações permanentes entre os processos estabelecidos e entre os departamentos que contactam com os clientes, sendo que toda a informação recolhida acerca dos clientes tem que estar disponível a todos os colaboradores que dela necessitam (Payne e Frow 2005). Para ser bem-sucedida, a implementação requer também mudanças nas estruturas organizacionais e na motivação dos funcionários para usar o CRM (Becker *et al.*, 2009). Ainda nesta perspetiva, o contributo dos funcionários vai muito além do simples cumprimento das suas tarefas base (Foss *et al.*, 2008).

2.3 - Vantagens e desafios da mudança induzida pelo CRM

As empresas têm que lidar constantemente com problemas como as necessidades paradoxais dos clientes, com a incerteza, com diversos competidores que atuam à escala global e com a rápida mudança tecnológica. Consequentemente, as empresas tentam reestruturar-se em torno do cliente, passando de uma abordagem transacional para uma abordagem de Marketing baseada na criação de valor, constituindo mais um passo na direção da personalização (Gummesson, 2004). E o CRM pode dar um contributo valioso neste sentido. Mas como a implementação de um sistema deste tipo pode ser um pouco complexa e representar um grande investimento para a empresa, é fundamental implementar mudanças organizacionais que contribuam para a criação de uma vantagem competitiva sustentável (Peelen *et al.*, 2009).

Apesar da grande mais-valia de um sistema CRM a funcionar em pleno, existirá sempre a possibilidade de falhar. Chen e Popovich (2003) referem que a taxa de insucesso na implementação de sistemas CRM é de 65%, enquanto que Jain *et al.* (2007) referem que 60 a 70% das iniciativas CRM falham ou não trazem nenhuma mais valia à empresa, o que poderá estar relacionado com o facto de as empresas não terem um conhecimento aprofundado das verdadeiras implicações destes sistemas. Segundo Finnegan e Currie (2010), a dificuldade de implementação de um sistema CRM está relacionada com a evolução das regras de concorrência. Esta afirmação aplica-se ao ambiente altamente concorrencial que se vive atualmente, o que faz com que as empresas tenham que

recorrer a um conjunto de estratégias que lhes possam conferir vantagens competitivas, sendo que o CRM é claramente uma delas. Contudo, Jain *et al.* (2007) referem que as principais barreiras à implementação eficaz de um sistema CRM são a obtenção de informação incorreta acerca dos clientes, objetivos pouco claros, deficiente seleção e utilização da tecnologia, incapacidade de integrar as pessoas e processos.

Em suma, a taxa de sucesso da implementação de CRM é baixa, uma vez que as organizações estão a encontrar dificuldades em perceber os benefícios desta estratégia (Peelen *et al.*, 2009). Por outro lado, uma estratégia de CRM pode falhar quando há apenas um número limitado de colaboradores que estão comprometidos com a iniciativa. Nesta perspetiva, uma organização não poderá desenvolver, nem utilizar apropriadamente, sistemas e processos focados no cliente, sem a colaboração de funcionários devidamente formados e motivados (Payne e Frow, 2006). Aqui está uma indicação clara da importância do fator humano no sucesso global da iniciativa de implementação de um sistema CRM.

A implementação de uma estratégia de CRM é uma decisão que cabe à gestão de topo de uma organização, uma vez que irá transformar a maneira como esta se posiciona no mercado e como gere o relacionamento que mantém com os seus clientes. Tratando-se de uma estratégia transversal a toda a organização, o sucesso da sua implementação dependerá em larga escala da participação e do grau de comprometimento dos colaboradores. Aliás, é obrigação dos gestores de topo convencer aqueles que estão sob a sua supervisão, dos benefícios e resultados esperados ao aplicar uma estratégia assente no CRM (Mendoza *et al.*, 2007). Neste sentido, Payne e Frow (2006) consideram que o comprometimento dos funcionários é, na generalidade, o fator mais importante na implementação de uma estratégia de CRM.

Para além disto, Finnegan e Currie (2010) também dão um contributo interessante identificando alguns fatores críticos na implementação de um sistema CRM, tais como a cultura, as pessoas, os processos e a tecnologia. Apontam, também, algumas razões para a falha na implementação. Neste sentido, o contributo de Finnegan e Currie (2010) também é muito importante para o presente estudo, uma vez que levanta algumas questões importantes:

- A resistência individual combinada com a resistência organizacional pode criar barreiras à integração global da informação;
- Variáveis como o apoio da gestão de topo, a promoção das vantagens da mudança, a formação adequada, a reconfiguração dos processos que suportam o negócio e o estabelecimento de um sistema de recompensa, desempenham um papel fundamental no sucesso da implementação de um sistema CRM.

Ainda nesta perspetiva, Kale (2004) identificou os sete pecados da implementação insatisfatória de sistemas CRM: (1) ver o CRM como uma iniciativa exclusivamente tecnológica, (2) falta de uma visão focada no cliente, (3) valorização insuficiente do *lifetime value* do cliente, (4) apoio desajustado da gestão de topo, (5) subestimar a importância da gestão da mudança, (6) falha na adaptação dos processos da empresa e (7) subestimar as dificuldades associadas à integração da informação. Buehrer *et al.* (2005) acrescentam que a gestão de topo parece ter grande importância quando se trata de reduzir as barreiras que impedem o uso da tecnologia por parte dos comerciais.

Assim, será mais rentável para os gestores alocar os seus recursos para atividades de apoio, em vez de os alocar para atividades de controlo, tais como identificar quem está a usar ou não a tecnologia implementada. Jain *et al.* (2007) também dão um contributo interessante, referindo que os maiores obstáculos da gestão eficaz dos relacionamentos com os clientes resultam da recolha de informação inadequada acerca dos clientes, da definição de objetivos pouco claros, da seleção e utilização inapropriada da tecnologia e da impossibilidade da integração das pessoas e dos processos.

Conforme já se percebeu, implementar um sistema de CRM implica mudança. A literatura identifica claramente o facto de que as pessoas não resistem à mudança em si, resistem ao facto de serem retiradas da sua zona de conforto (Finnegan e Currie, 2010), o que certamente irá criar alguma turbulência a nível organizacional (Morgan e Inks, 2001). Esta mudança organizacional é como aprender a conduzir um automóvel: inicialmente os arranques são abruptos, as travagens são súbitas e virar para uma nova estrada pode ser aterrorizante (Morgan e Inks, 2001). Por este motivo, a empresa tem todas as vantagens em criar um processo de gestão da mudança (Garrido-Moreno *et al.*

2014; Mendoza *et al.*, 2007). Estes dados são particularmente interessantes, na medida em que apontam claramente para o facto de as pessoas terem um papel decisivo na implementação de uma estratégia de negócio apoiada por um sistema CRM, ou seja, caso os colaboradores não estejam comprometidos com este sistema nem se revejam nele, certamente que o insucesso será inevitável. As falhas identificadas refletem o facto de a implementação de CRM ser feita, na maioria das vezes, de uma forma demasiadamente focada numa ferramenta de *software*, sem uma compreensão em profundidade de questões como a integração da cultura, dos processos, das pessoas e da tecnologia no contexto organizacional (Finnegan e Currie, 2010). Estes autores também acrescentam que a melhor maneira de superar estes desafios passa por conquistar o apoio da gestão de topo logo no início do projeto. Assim, para implementar com sucesso um sistema CRM, a organização necessita criar um ambiente que leve os funcionários a uma nova forma de pensar sobre os clientes e a se comprometer com a mudança organizacional originada pelo CRM (Garrido-Moreno *et al.*, 2014).

Esta mudança ocorre principalmente a nível individual, uma vez que os colaboradores que estão envolvidos em projetos de CRM têm de se adaptar a uma nova forma de pensar, que se manifesta em mudanças emocionais e comportamentais. Apesar de Petouhoff (2006) ironizar dizendo que a aversão à mudança pode ser tão forte que até origina uma reação biológica no cérebro, a mudança organizacional é inevitável durante a implementação de um sistema CRM, mas muito pouco se conhece acerca da forma como esta mudança afeta os colaboradores e, por outro lado, de que forma as suas ações influenciam o sucesso de um sistema CRM (Boulding *et al.*, 2005). Esta constatação sugere a necessidade de se aprofundar o estudo das variáveis que afetam o comprometimento dos colaboradores face à mudança, e qual a sua influência no sucesso da implementação de um sistema CRM.

De acordo com a teoria da justiça organizacional, um indivíduo irá cooperar ou resistir à mudança organizacional depois de considerar os benefícios e ameaças envolvidas (Shum *et al.*, 2008). Aplicando esta premissa ao CRM, os imperativos para a mudança surgiram porque a natureza destes projetos exigem a transformação dos processos já existentes rumo a uma cultura mais centralizada no cliente (Homburg *et al.*, 2000). Este comportamento parece desempenhar um papel fundamental na determinação do sucesso

de um projeto de CRM. De facto, os colaboradores não só têm lidar com as mudanças estratégicas e processuais, tais como o uso de novas tecnologias e aplicação de novos processos de negócio, mas também terão que lidar com o seu estado emocional, uma vez que este tem um papel preponderante no processo de transformação do negócio (Homburg *et al.*, 2000). Portanto, a mudança de atitudes e comportamentos só será possível caso os colaboradores estejam dispostos a ir além da sua zona de conforto e aceitarem o conceito de mudança (Shum *et al.*, 2008). Segundo estes autores, a mudança organizacional só será possível se os colaboradores estiverem comprometidos com essa mudança.

Shum *et al.* (2008) consideram que o comprometimento tem uma componente pessoal e organizacional. O comprometimento dos colaboradores é um construto tridimensional que reflete três estados psicológicos: afetivo, continuidade e normativo. Colaboradores com uma forte ligação emocional com o seu objetivo, exibem níveis mais elevados de comprometimento afetivo com a empresa, sendo que estes colaboradores terão uma maior apetência para exibir comportamentos construtivos, tal como uma melhor performance no trabalho (Shum *et al.*, 2008). Sendo assim, colaboradores com uma forte ligação afetiva à empresa e ao seu trabalho estarão dispostos a fazer um esforço extra para assegurar o sucesso de uma iniciativa de mudança. Portanto, o sucesso de uma iniciativa de larga escala, como por exemplo a implementação de um sistema CRM, é altamente dependente de ter colaboradores com um elevado nível de comprometimento afetivo com a mudança (Shum *et al.*, 2008). Também concluíram que o papel do comprometimento de todos os membros da organização é um dos fatores que contribuem para o sucesso do CRM. Kim *et al.* (2010) também dão um contributo interessante, referindo que o comprometimento com o sistema CRM é conseguido através da satisfação do colaborador, o que realça fortemente o papel deste no sucesso global de um projeto de grande dimensão.

Quanto aos fatores organizacionais que contribuem para o comprometimento dos colaboradores, Shum *et al.* (2008) identificaram os seguintes fatores que condicionam uma mudança induzida pela introdução de um sistema CRM, e que são de enorme relevância para o presente estudo:

- **Cultura organizacional centralizada no cliente e suportada por uma estrutura adequada:** uma empresa que tem uma cultura apoiada na mudança terá mais facilidade em implementar um projeto de larga escala como o CRM. Uma empresa que promove o trabalho em equipa em vez da competição interna, terá colaboradores com maiores níveis de comprometimento perante uma iniciativa de CRM.
- **Liderança facilitadora:** em vez de dizer aos colaboradores o que deverão fazer durante o processo de implementação do CRM, um líder facilitador ouve as preocupações dos colaboradores e promove a aprendizagem de grupo. Para além disto, como a implementação do CRM muitas vezes requer mudanças radicais, um estilo de liderança facilitadora pode ajudar os colaboradores a abraçar o projeto e a se comprometerem com a mudança organizacional de forma mais suave, começando por esclarecer a visão de CRM para que todo o potencial da implementação possa ser alcançado. Como este estilo de liderança incentiva a participação, o envolvimento dos colaboradores aumenta durante o processo de implementação, portanto, os colaboradores estarão mais disponíveis para se comprometerem com as mudanças futuras.
- **Integração funcional:** é a prática em que os indivíduos, os processos de negócios e as informações de duas ou mais áreas funcionais da organização, geralmente separadas, são reunidos para completar uma tarefa. A implementação da integração funcional contribui para o comprometimento dos colaboradores com a mudança induzida pelo CRM. O comprometimento será maior quando o trabalho englobar várias tarefas e implicar a integração funcional, uma vez que contribui para a quebra das barreiras de informação entre departamentos.
- **Formação:** Mudar a maneira de trabalhar implementando novos procedimentos e tecnologias, irá inevitavelmente causar perturbações numa organização. Uma forma de gerir esta mudança minimizando o seu impacto, é aplicar formação eficaz para fortalecer o comprometimento dos funcionários para com a mudança, e para clarificar o papel de cada um durante a fase de implementação de um novo projeto. No contexto da implementação do CRM, ter um programa de

formação adequado e extenso, ajuda os colaboradores a adquirir competências operacionais. Mais importante, a formação facilita a compreensão da filosofia e dos objetivos por trás deste tipo de iniciativa.

- **Comunicação:** Comunicar informações sobre um projeto garante que todos os *stakeholders* compreendem a visão, o progresso e as consequências prováveis da mudança pretendida. Esta comunicação é fundamental durante a implementação de projetos de larga escala, tal como o CRM, uma vez que fortalece o comprometimento dos colaboradores face à mudança. A comunicação também deverá transmitir as expectativas sobre o que se espera com a implementação do CRM.
- **Tecnologia:** Internamente, a tecnologia permite que as informações relevantes estejam prontamente disponíveis para toda a organização, de tal forma que os colaboradores disponham de informações detalhadas sobre o cliente quando delas necessitam. Externamente, a tecnologia permite que as organizações integrem os múltiplos pontos de contacto com os clientes, para que a mensagem ou a experiência seja entregue de forma mais consistente. Portanto, a infraestrutura tecnológica não só fornece os requisitos transacionais necessários para a implementação do CRM, mas também permite que as interligações entre departamentos facilitem a partilha de informações. A tecnologia não só facilita o desempenho dos colaboradores, mas também incentiva a participação ativa destes, reduzindo a ambiguidade e clarificando as tarefas de cada um. Estas duas últimas características estão associadas a níveis mais elevados de comprometimento afetivo por parte dos colaboradores.

A tecnologia está em constante evolução e tem uma grande importância na definição da estratégia da empresa, mas já se demonstrou que as pessoas têm um papel decisivo para o sucesso de uma empresa que pretende implementar um sistema CRM e dele retirar vantagens competitivas. Ao deixar de considerar o ambiente em que a estratégia de CRM é suscetível de ser utilizada, a empresa estará a ignorar uma entidade crítica, isto é, o indivíduo que implementará a própria estratégia (Ahearne *et al.*, 2012). Boulding *et al.* (2005) acrescenta que, antes de investirem em sistemas CRM dispendiosos, as

empresas deverão controlar todos os assuntos relacionados com as pessoas. Como os colaboradores são parte integrante das atividades associadas ao CRM, os aspetos organizacionais relevantes para o CRM constituem uma área crítica que merece a atenção da empresa. Os processos e sistemas tecnológicos também são atividades críticas para o sucesso do CRM, mas sem a interação humana apropriada com estes processos e sistemas, o retorno do investimento no CRM estará em risco (Boulding *et al.*, 2005). Este autor concluiu que a integração do CRM através das pessoas e dos processos poderá ser difícil de imitar e, desta forma, proporcionará uma fonte de vantagens competitivas sustentáveis.

A implementação de um sistema CRM deverá motivar uma mudança cultural na organização (e nos colaboradores), facilitando a partilha de informação e a comunicação entre departamentos. A resistência e o medo da mudança são reações naturais, mas a maneira como a empresa se prepara para lidar com a ela, implementando medidas de liderança irá condicionar o sucesso da estratégia de CRM (Petouhoff, 2006). Por esta razão, a gestão de topo deve demonstrar o seu comprometimento, promovendo um programa de formação para todos os colaboradores da empresa. Pretende-se com isto melhorar as competências e os conhecimentos dos colaboradores, assim como aumentar a sua motivação e reduzir a sua resistência à mudança. Da mesma forma, as organizações também devem criar mecanismos de controlo e recompensa, no intuito de monitorizar o comportamento dos funcionários (Finnegan e Currie, 2010). As iniciativas de CRM requerem visão e todos os colaboradores da empresa deverão compreender o propósito e as mudanças que a implementação de um sistema CRM significam. Transformar um modelo de negócio focado no cliente requer uma mudança cultural e a participação de todos os colaboradores da empresa (Chen e Popovich, 2003).

2.4 - O papel do comercial e a importância da adoção da tecnologia

O CRM é uma ferramenta de gestão estratégica que permite à empresa ter uma nova visão sobre o negócio, promovendo a recolha sistemática de informação acerca do relacionamento com o cliente. A literatura tem identificado a importância deste processo: a estratégia de CRM pode ser vista como um processo que tenta combinar diversas (e às vezes aparentemente não relacionadas) peças de informação sobre

clientes, vendas, fatores ambientais, concorrentes e tendências de desenvolvimento, para potencializar a seleção e implementação de estratégias de venda superiores (Finnegan e Currie, 2010).

Essa informação só será valiosa se for transformada no conhecimento profundo do cliente e, neste sentido, a literatura parece ser unânime relativamente a este ponto, destacando-se a perspectiva de Payne e Frow (2005): no contexto do CRM, alguns mercados exigem que as empresas explorem múltiplos canais integrando a informação recolhida em cada ponto de contacto com o cliente, criando, desta forma, uma visão holística do cliente. No entanto, importa também salientar que é provável que alguns dos modelos mais tradicionais atualmente usados na pesquisa de CRM podem não ser os ideais, uma vez que não têm em consideração os vários intervenientes no processo de compra, assim como as interações necessárias para concretizar uma venda (Ahearne *et al.*, 2012). Destaca-se, então, o fator humano como uma das variáveis mais cruciais no sucesso de uma estratégia de CRM (Garrido-Moreno *et al.*, 2014) e com o maior impacto nos resultados das empresas que adotam este tipo de sistemas (Petouhoff, 2006). Vários são os contributos da literatura que reforçam esta afirmação, mas Ahearne *et al.* (2012) vão mais além acrescentando que ao deixar de considerar o ambiente em que a estratégia de CRM é suscetível de ser utilizada, parece que uma entidade crítica também está a ser ignorada, isto é, o indivíduo que implementa a estratégia.

Numa organização todos têm a responsabilidade de interagir com o sistema de CRM, mas o papel mais importante parece caber aos comerciais, uma vez que a força de vendas é geralmente considerada a unidade tática que desenvolve os comportamentos necessários para apoiar as decisões estratégicas de Marketing (Ahearne *et al.*, 2012). Mesmo depois de concebido o sistema de CRM e a sua implementação planeada ao mais alto nível dentro da organização, caberá sempre ao comercial a responsabilidade de aceitar e utilizar esse sistema (Morgan e Inks, 2001). Quando os comerciais resistem a uma mudança organizacional, o resultado do processo de mudança tende a ser negativo (Morgan e Inks, 2001).

À medida que os relacionamentos e as decisões associadas às vendas se tornam mais complexas, tal como se verifica no contexto do *business-to-business*, Ahearne *et al.*

(2012) propõem que a força de vendas deverá assumir um papel mais proeminente no processo de tomada de decisão, sendo-lhes permitido incorporar e utilizar os dados do cliente como entenderem. Portanto, com base nesta visão do papel da força de vendas em ambientes de CRM mais complexos, Ahearne *et al.* (2012) defendem que a definição de CRM deve incluir o papel do comercial: definem CRM como o processo de recolha de informações acerca do cliente e de desenvolvimento de uma estratégia adequada em conjunto com o comercial, no intuito de otimizar o desempenho das vendas.

Os comerciais são os “olhos e os ouvidos” da empresa no mercado (Kothandaraman *et al.*, 2011). Serão os profissionais que mais contacto têm com os clientes, sendo uma das suas principais funções a criação de relacionamentos. Mas como a informação só terá valor se for transformada em conhecimento, a gestão de relacionamentos precisa de algum grau de automatismo que permita aumentar a produtividade dos profissionais de vendas, ao mesmo tempo que sistematiza todo um conjunto de dados que são recolhidos nos vários pontos de contacto entre a empresa e o cliente. Então, a componente tecnológica de uma estratégia de CRM assume elevada importância, uma vez que permite apoiar a força de vendas e a prestação de serviços (Meuter *et al.*, 2000), facilita a recolha, integração e análise dos dados dos clientes (Jayachandran *et al.*, 2005) e permite às empresas formular estratégias de Marketing mais adequadas, assim como executar ações específicas de Marketing de uma maneira mais rápida e eficiente (Chen e Popovich, 2003). Ainda nesta perspetiva, Chang *et al.* (2010) estabelecem uma relação direta entre a capacidade de Marketing de uma empresa e a implementação eficaz de tecnologia associada ao CRM, tendo concluído nos seus estudos que esta tecnologia aumenta a performance da empresa, pelo que a sua estratégia de Marketing deverá ser definida e posta em prática recorrendo à utilização da tecnologia que suporta o sistema de CRM.

Sendo o CRM uma estratégia que engloba um conjunto de soluções de IT, a sua implementação deverá ser bem ponderada, uma vez que a tecnologia por si só poderá constituir uma barreira à utilização de uma ferramenta de recolha de dados dos clientes (Buehrer *et al.*, 2005) e, quando mal utilizada, poderá constituir um motivo para um fraco desempenho organizacional devido à não adoção da tecnologia ou à sua

subutilização (Chang *et al.*, 2010). Por este motivo, a adoção e o uso deste tipo de ferramentas tecnológicas tem uma taxa de sucesso inferior ao esperado (Chang *et al.*, 2010). Portanto, é muito importante que os gestores compreendam as razões pelas quais os comerciais usam a tecnologia, as barreiras que podem dificultar o seu uso, e de que forma poderão facilitar o processo de utilização. Uma vez identificadas estas barreiras, os gestores de vendas podem tomar as medidas necessárias para as minimizar e, assim, melhorar o uso da tecnologia por parte da força de vendas (Buehrer *et al.*, 2005).

Baseando-se no pressuposto de que a implementação de um sistema CRM, por si só, é uma forma de colocar em prática estratégias focadas no cliente, muitas empresas têm tendência a fazer enormes investimentos em tecnologia de suporte ao CRM como forma de aumentar a eficiência do sistema (Chang *et al.*, 2010). Contudo, tecnologia e eficiência do CRM (suportado por uma força de vendas) parecem nem sempre estar diretamente relacionadas, e assumir que quanto mais tecnologia melhor pode ser um dos perigos da implementação do CRM (Rigby *et al.*, 2002). A literatura identifica as principais barreiras à utilização da tecnologia pela força de vendas, destacando-se o apoio da gestão de topo, a formação, a falta de dinheiro para adquirir melhores recursos tecnológicos e o tempo que é necessário investir para aprender e para usar a ferramenta tecnológica (Buehrer *et al.*, 2005). Estes parecem ser elementos essenciais para que as empresas beneficiem do seu investimento tecnológico em sistemas de *Sales Force Automation/ Customer Relationship Management*, uma vez que, sem este apoio contínuo, o retorno sobre o investimento será afetado negativamente. Portanto, o uso de incentivos baseados nas métricas relacionadas com clientes motiva os membros da organização para utilizar vigorosamente as ferramentas associadas à tecnologia CRM (Chang *et al.*, 2010).

Contudo, Garrido-Moreno *et al.*, (2014) estabelecem uma relação interessante entre a tecnologia e a vertente humana no âmbito do CRM: para que iniciativa tecnológica como o CRM tenha sucesso, é necessário que haja um comprometimento organizacional apropriado e que inclua o comprometimento da gestão de topo, liderança, comprometimento dos colaboradores, formação e esquema de incentivos. Ainda segundo estes autores, no contexto do CRM, as empresas deverão evitar a todo custo dar demasiado destaque aos aspetos tecnológicos, acreditando que quanto mais tecnologia

melhor, para não esquecer de promover o comprometimento dos membros da organização. Também neste sentido, Morgan e Inks (2001) identificaram algumas variáveis que influenciam esta mudança organizacional associada à implementação de sistemas de *Sales Force Automation / Customer Relationship Management* e que importa salientar:

- **Comprometimento da gestão de topo:** a probabilidade de implementação de uma mudança bem sucedida é maior quando há um elevado comprometimento ao mais alto nível dentro da organização. Os comerciais tendem a resistir a mudanças que são percebidas como não merecedoras do comprometimento da parte da gestão de topo.
- **Formação:** Um simples programa de formação não é suficiente. Os comerciais deverão perceber que a formação tem uma relação direta com a utilização do sistema, e que a sua produtividade aumentará depois de assistirem a esta formação. A medida em que a organização atende às necessidades de formação dos comerciais é suscetível de influenciar a aceitação do sistema.
- **Envolvimento dos utilizadores:** Os comerciais deverão estar envolvidos no projeto de implementação do sistema logo desde o início. As pessoas envolvidas na criação e implementação de mudanças serão menos propensas a resistir, uma vez que irão desenvolver um sentimento de propriedade sobre o sistema. O envolvimento no processo de decisão promove uma sensação de inclusão e justiça, o que leva à propriedade da mudança. Intuitivamente, os comerciais serão mais propensos a aceitar as mudanças em que eles têm algum sentido de propriedade.
- **Definição precisa das expectativas:** Os comerciais devem entender o que podem esperar de um sistema deste género e, antes de entrar em funcionamento, deve ser dada alguma indicação daquilo que poderão esperar do processo de implementação. Quanto mais precisas forem as expectativas de um comercial (conforme estabelecido pela organização), maior será a probabilidade de aceitação do sistema.

Apesar de Morgan e Inks (2001) terem definido estas variáveis como tendo efeito na mudança organizacional que condiciona a implementação do CRM, existe uma outra questão que pode ter um efeito significativo no comprometimento dos comerciais. Segundo Prieto e Carvalho (2005), a literatura sobre CRM aponta como uma das principais falhas no processo de automação da força de vendas, o facto de o comercial sentir a sua posição ameaçada pelo facto de não mais ser ele o detentor das informações sobre o cliente. Este fator é especialmente importante, uma vez que poderá inibir a correta utilização do CRM, o que certamente diminuirá a eficácia do sistema. Tal como já descrito anteriormente, para contornar este possível obstáculo a gestão de topo deverá manifestar todo o seu envolvimento com a iniciativa de implementação do CRM (King e Burgess, 2008), explicando claramente os objetivos do sistema que deverão estar alinhados com a missão e objetivos da empresa (Pedron e Damacena, 2004).

Cada empresa é diferente e tem a sua própria cultura e processos. Consequentemente, é importante não considerar o CRM como a solução mágica que vai resolver todos os problemas da empresa (Mendoza *et al*, 2007). Pelo contrário, o CRM deve ser estudado para conhecer os seus benefícios e determinar qual o impacto na organização, pelo que a implementação desta estratégia resultará de um trabalho árduo (Mendoza *et al*, 2007). Contudo, as pessoas são claramente a chave para o sucesso da estratégia de CRM e, por este motivo, deverão receber feedback sobre a implementação da estratégia (Mendoza *et al.*, 2007). Sendo elas a parte mais importante de todo o processo, vão determinar o sucesso ou falhanço do CRM e, por este motivo, não deverão ser subvalorizadas. Portanto, torna-se fundamental que as pessoas tenham um conhecimento abrangente do projeto e que resolvam os seus medos, preocupações e dúvidas antes mesmo da implementação, de forma a compreenderem o verdadeiro alcance do sistema (Chalmeta, 2006).

2.5 Resumo

A revisão da literatura realizada permite concluir que é unânime que um sistema CRM é muito mais do que uma simples ferramenta informática, que permite registar e sistematizar um conjunto de dados recolhidos acerca dos clientes. O sistema em si de nada servirá se não houver uma adequação do sistema à própria empresa que o

implementa. Idealmente, o que se pretende é que seja o sistema a trabalhar para os colaboradores e não os colaboradores a trabalhar para o sistema, ou seja, o CRM constitui uma potente ferramenta de gestão estratégica que facilita a tomada de decisões com base em dados transformados em conhecimento. Se a principal preocupação for inserir dados no sistema, então não estarão a ser exploradas todas as potencialidades desta ferramenta.

Na implementação de um sistema deste género, a generalidade dos autores refere que deverá ser tida em conta a própria natureza da empresa, quer seja a cultura organizacional, quer seja a cultura dos próprios colaboradores, assim como os processos desenvolvidos pela empresa. Também por este motivo, um sistema CRM deverá ser suficientemente flexível para se adaptar à própria evolução da empresa.

Também foi demonstrada a importância do colaborador numa iniciativa de implementação e utilização de um sistema CRM, principalmente da parte da força de vendas. Mas para haver comprometimento destes colaboradores, que fatores deverão ser tidos em conta? E quais são as variáveis realmente valorizadas pelos comerciais e que permitem aproveitar todas as potencialidades de um sistema CRM? É precisamente para dar resposta a estas perguntas que se realizou este estudo.

3 - Metodologia

Neste capítulo apresentam-se o objetivo geral da pesquisa, as questões de investigação e o modelo de análise que o operacionalizam (secção 3.1) e descreve-se sinteticamente a metodologia utilizada na pesquisa empírica (secção 3.2).

3.1 Objetivo, questões de pesquisa e modelo de análise

Tal como já foi descrito anteriormente, a principal motivação para a realização do presente estudo foi a questão levantada por Payne e Frow (2006) sobre a importância do comprometimento dos colaboradores na implementação de uma estratégia de CRM, e a falta de dados empíricos para perceber quais os verdadeiros fatores que influenciam o comprometimento dos comerciais com o seu sistema CRM. Perante esta questão, o objetivo do estudo é identificar os fatores que afetam o comprometimento dos comerciais com o seu sistema CRM.

Como resultado da revisão da literatura, foram levantadas as seguintes questões de investigação:

- **Q1:** O apoio da gestão de topo e uma liderança facilitadora afetam o comprometimento do comercial com o sistema CRM (Finnegan e Currie, 2010; Shum *et al.*, 2008; Buehrer *et al.*, 2005; Morgan e Inks, 2001; Garrido-Moreno *et al.*, 2014; Mendoza *et al.*, 2007; King e Burgess, 2008)?
- **Q2:** A promoção das vantagens da mudança e a comunicação interna afetam o comprometimento do comercial com o sistema CRM (Finnegan e Currie, 2010; Shum *et al.*, 2008; Mendoza *et al.*, 2007; King e Burgess, 2008)?
- **Q3:** A formação afeta o comprometimento do comercial com o sistema CRM? (Finnegan e Currie, 2010; Shum *et al.*, 2008; Buehrer *et al.*, 2005; Morgan e Inks, 2001; Garrido-Moreno, *et al.*, 2014)?
- **Q4:** A avaliação do desempenho e o plano de remuneração afetam o comprometimento do comercial com o sistema CRM (Finnegan e Currie, 2010; Chang *et al.*, 2010, Garrido-Moreno *et al.*, 2014)?

- **Q5:** A reconfiguração dos processos da empresa e a integração funcional afetam o comprometimento do comercial com o sistema CRM (Finnegan e Currie, 2010; Shum *et al.*, 2008)?
- **Q6:** A cultura organizacional focada no cliente afeta o comprometimento do comercial com o sistema CRM (Shum *et al.*, 2008; Jain *et al.*, 2007; Mendoza *et al.*, 2007)?
- **Q7:** A utilização de tecnologia adequada afeta o comprometimento do comercial com o sistema CRM (Shum *et al.*, 2008; Buehrer *et al.*, 2005; Jain *et al.*, 2007; Mendoza *et al.*, 2007)?

Tendo por base o objetivo do estudo e as questões de investigação levantadas a partir da revisão da literatura, desenvolveu-se o modelo de análise apresentado na figura 2, que correlaciona as várias dimensões em análise com o comprometimento do colaborador com o sistema CRM:

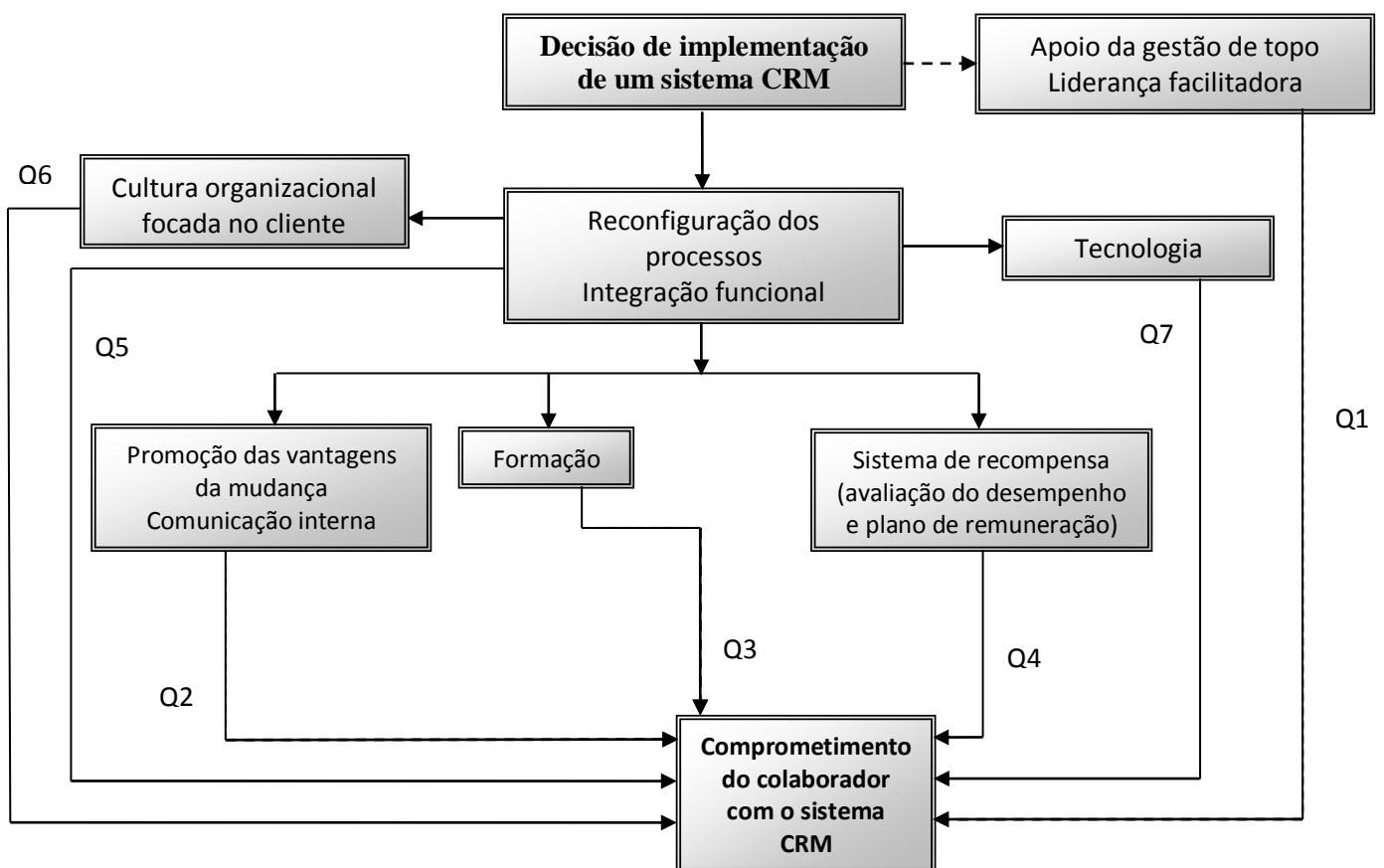


Figura 2 - Modelo de análise

Observando este modelo de análise, podemos concluir que todas as variáveis têm uma influência direta no comprometimento do colaborador. De qualquer forma, as dimensões identificadas dizem respeito aos próprios colaboradores, uma vez que serão estes que têm mais interação com o sistema. Tal facto é reforçado por Ahearne *et al.* (2012), que referem que estes são os que mais participam no desenvolvimento de relacionamentos com clientes e são aqueles que, tipicamente, têm a responsabilidade de adotar os comportamentos necessários para facilitar a implementação das decisões estratégicas de Marketing.

O modelo de análise foi utilizado para construir o guião de entrevista, a ferramenta de recolha de dados, e analisar os dados obtidos, tal como explica de seguida.

3.2 Metodologia de investigação

A escolha da metodologia a adotar foi especialmente importante para que se atingissem os objetivos definidos. Conforme salienta Morse (1994), cabe aos investigadores apreciarem e elegerem, de entre a variedade existente, os métodos e técnicas mais adequadas para a obtenção dos dados, devendo ser suficientemente versáteis para reconhecerem as restrições e possibilidades que estas proporcionam na concretização dos objetivos da investigação.

Neste estudo utilizou-se a metodologia qualitativa com base em entrevistas, uma vez que se considerou que seria aquela que permitiria obter a melhor informação acerca da implementação dos sistemas CRM. Ao mesmo tempo, facilitaria a recolha de opiniões através de uma conversa informal num ambiente “neutro”. A abordagem qualitativa, como afirmam Bogdan e Biklen (1994), requer que os investigadores desenvolvam empatia com os participantes no estudo e que façam esforços concentrados para compreender vários pontos de vista. O objetivo não é o juízo de valor, mas antes, o de compreender o ponto de vista dos sujeitos e determinar como e com que critério eles o julgam. Esta foi, na realidade, a abordagem adotada. Tentou-se perceber o ponto de vista do colaborador e não da empresa. Esta foi considerada a metodologia mais adequada para atingir o objetivo do estudo, porque também permitiria manter o anonimato dos participantes e a confidencialidade dos dados, colocando-os numa

posição mais confortável para expressarem a sua opinião, que poderia conter detalhes menos agradáveis relativamente à empresa onde desempenham funções.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), a investigação qualitativa centra-se na compreensão dos problemas, investigando o que está “por trás” de certos comportamentos, atitudes ou convicções. Trata-se, por isso, de uma grande mais-valia para o estudo. Estes mesmos autores referem que uma das vantagens deste tipo de investigação é a possibilidade de produzir boas hipóteses de investigação. O investigador qualitativo estuda os fenómenos no seu contexto natural, procurando interpretar esses fenómenos, em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem. Requer assim a recolha de materiais que descrevem momentos da vida dos indivíduos – descrições ricas do mundo social – que são interpretados na tentativa de aumentar a compreensão sobre o alvo de estudo (Denzin e Lincoln, 2000).

Perante o exposto, a metodologia qualitativa com base em entrevistas foi a escolhida porque parecia ser aquela que melhor poderia contribuir para a recolha de testemunhos realistas sobre o dia-a-dia da utilização do CRM, fundamentados pela experiência profissional e pelas necessidades reais de um delegado comercial.

3.2.1. Seleção da amostra

O processo de seleção de entrevistados foi feito em duas fases. A primeira fase focou-se na opção do setor/indústria que se considerasse adequado para investigar o tema em questão. A indústria farmacêutica pareceu particularmente interessante para a realização do estudo, dado que os sistemas CRM são aqui usados intensivamente e facilitam a adaptação à rápida e constante mudança do mercado (Thompson, 2012), e a gestão dos relacionamentos é uma dimensão muito importante neste tipo de negócio (Bhalla *et al.*, 2004). Da mesma forma, neste tipo de indústria o CRM também permite gerir, responder e melhorar os relacionamentos existentes com os clientes com o objetivo de atingir rentabilidade a longo prazo (Kros e Molis, 2004). Assim, considerou-se que as entrevistas realizadas a colaboradores deste tipo de empresas poderiam trazer informação muito relevante para o estudo em causa.

Seguidamente, foi necessário selecionar os entrevistados. A amostra foi de conveniência e usaram-se inicialmente as redes pessoais e, posteriormente, a técnica de amostragem *snowball*, solicitando aos entrevistados que indicassem outros potenciais entrevistados (Noy, 2008). Esta técnica foi utilizada para facilitar a identificação e, particularmente, o acesso ao grupo-alvo: comerciais de empresas farmacêuticas. Para além disto, e dado que o investigador trabalha numa indústria semelhante, para garantir a confidencialidade e fidedignidade dos dados, excluíram-se à partida pessoas conhecidas do entrevistador e/ou que trabalhassem em empresas concorrentes daquela em que o investigador trabalha.

No processo de seleção dos entrevistados procurou-se obter uma amostra de empresas o mais representativa possível, sendo que todos os entrevistados trabalhavam, à data da realização das entrevistas, em empresas diferentes. Isto permitiu avaliar diferentes realidades e diferentes abordagens durante a implementação do sistema, assim como observar diferentes metodologias de utilização do mesmo. Apesar de estar fora do âmbito do estudo, este facto parece ter contribuído para a qualidade global da informação recolhida, assim como para o interesse global do estudo. O processo de entrevistas terminou quando se atingiu o ponto de saturação, isto é, quando se verificou que a inclusão de novos entrevistados não trazia novos dados e que havia, por isso, um elevado grau de redundância com os dados pré-existentes (Onwuegbuzie *et al.*, 2009).

A amostra é constituída por 11 delegados de informação médica, sendo a sua caracterização geral a seguinte:

- 9 homens e 2 mulheres;
- 9 dos 11 entrevistados exerciam a sua atividade em empresas multinacionais;
- Todos os profissionais exerciam a sua atividade profissional há mais de 7 anos;
- 2 dos entrevistados exerciam funções de chefia de equipas comerciais.

3.2.2. Recolha de dados

Os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas. Este foi o método escolhido, uma vez que permitiria obter respostas concretas que contribuíssem para o estudo e, ao mesmo tempo, também facilitariam a observação da postura dos entrevistados e as reações às perguntas que seriam colocadas, contribuindo assim para uma melhor compreensão das suas opiniões e da realidade das suas empresas. Para além disto, esta metodologia também permitiria fazer uma comparação entre os dados obtidos através das várias entrevistas, permitindo encontrar eventuais padrões nas respostas dos vários entrevistados.

Numa entrevista semiestruturada, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guia, que pode reformular ou alternar, de modo a permitir um decurso mais natural do discurso do entrevistado. O entrevistado é levado, com frequência pela primeira vez, a refletir sobre o assunto analisado, pelo que a comunicação resultante da entrevista é um processo de elaboração de um pensamento e não apenas um dado (Quivy e Campenhoudt, 2008). Na entrevista, o entrevistador guia o participante numa discussão abrangente, promovendo uma exploração profunda e detalhada acerca dos tópicos da entrevista e dando seguimento às respostas dadas. Deste modo, cada entrevista é única, na medida em que as perguntas se adequam àquilo que cada participante partilha com o entrevistador (Rubin e Rubin, 2005).

O guião da entrevista (ver Anexo I) foi construído com base na revisão da literatura, tal como ilustra a tabela 1:

Dimensão de Análise	Autor(es)	Questão do guião
Apoio da gestão de topo / Liderança facilitadora	Finnegan e Currie (2010) Shum <i>et al.</i> (2008) Buehrer <i>et al.</i> (2005) Morgan e Inks (2001) Garrido-Moreno <i>et al.</i> (2014) Mendoza <i>et al.</i> (2007) King e Burgess (2008)	23. O seu superior hierárquico e/ou a gestão de topo procuram motivar os colaboradores para utilizarem o sistema e todas as suas potencialidades? E de que forma? 24. Os comerciais participaram no desenvolvimento e na implementação do sistema? 25. Faz (ou fez) algum tipo de sugestão relativamente a possíveis melhorias do sistema? De que forma é que essas sugestões foram recebidas pela gestão de vendas ou direção geral da empresa? Estas sugestões (ou de outros colegas) foram implementadas? E qual o seu impacto?
Promoção das vantagens da mudança / Comunicação interna	Finnegan e Currie (2010) Shum <i>et al.</i> (2008) Mendoza <i>et al.</i> (2007) King e Burgess (2008)	8. Antes da implementação do sistema de CRM, a empresa comunicou os objetivos que se pretendiam atingir com a implementação de um sistema deste tipo? 9. Houve alguma explicação relativa ao âmbito do sistema, de que se tratava e quais os resultados que se pretendiam obter? Foram explicadas as vantagens para a empresa que resultariam da implementação do sistema de CRM? 10. Considera que a implementação/utilização de um sistema CRM lhe oferece algumas vantagens? Quais? 11. Considera que a implementação/utilização de um sistema CRM oferece vantagens aos clientes? Quais?
Formação adequada	Finnegan e Currie (2010) Shum <i>et al.</i> (2008) Buehrer <i>et al.</i> (2005) Morgan e Inks (2001) Garrido-Moreno <i>et al.</i> (2014)	12. Antes de ter contacto com o sistema de CRM, a empresa promoveu algum tipo de ação de formação para lhe apresentar o sistema? Foi útil? Se sim, em que medida? 13. A empresa promove ações de formação regulares para “reciclagem” de conhecimentos acerca do sistema? São úteis? Em que medida?

Tabela 1 - Relação entre as variáveis que influenciam a comprometimento dos colaboradores (dimensões de análise) e as questões do guião de entrevista

Dimensão de Análise	Autor(es)	Questão do guião
Avaliação do desempenho/Sistema de recompensa	Finnegan e Currie (2010) Chang <i>et al.</i> (2010) Garrido-Moreno <i>et al.</i> (2014)	20. A avaliação do seu desempenho tem alguma componente relacionada com o grau de utilização do sistema (ou dos dados nele inseridos)? Se não inclui, acha que deveria incluir? Considera que o comprometimento com o sistema CRM tem alguma relação com esta questão? E porquê? 21. O seu plano de remuneração tem alguma componente relacionada com o grau de utilização do sistema (ou dos dados nele inseridos)? Se não tem, acha que deveria incluir? Considera que o comprometimento com o sistema CRM tem alguma relação com esta questão? E porquê? 22. Considera que a utilização de um sistema de CRM constitui um ativo de grande valor para a empresa? Acha que os colaboradores deveriam ser recompensados pelo facto de estarem a recolher informação valiosa acerca dos clientes? Porquê?
Reconfiguração dos processos da empresa / Integração funcional	Finnegan e Currie (2010) Shum <i>et al.</i> (2008)	16. Quem é responsável por introduzir informação no sistema? Só a área comercial? Todos aqueles que contactam com os clientes? 17. A informação disponibilizada no sistema de CRM é partilhada dentro da organização? Considera que isto constitui uma mais-valia para a empresa? De que forma?
Cultura organizacional focada no cliente	Shum <i>et al.</i> (2008) Jain <i>et al.</i> (2007) Mendoza <i>et al.</i> (2007)	14. Com que frequência usa o sistema CRM da sua empresa? Planeia o seu trabalho comercial a partir do CRM? Que tipo de informação introduz no sistema? Como é feita a gestão de toda a informação? 15. O sistema de CRM em uso teve (ou tem) alguma influência na forma como a empresa aborda o mercado, assim como na forma como o próprio comercial aborda os clientes? De que forma?
Tecnologia (como suporte da partilha de informação)	Shum <i>et al.</i> (2008) Buehrer <i>et al.</i> (2005) Jain <i>et al.</i> (2007) Mendoza <i>et al.</i> (2007)	18. A sua empresa disponibiliza equipamento tecnológico de suporte para que possa usar o sistema? E acha que isto afeta o seu trabalho e a utilização do CRM? 19. Considera que o investimento em equipamento deste tipo teria algum impacto na utilização do sistema? De que forma?

Tabela 1 (cont.) - Relação entre as variáveis que influenciam a comprometimento dos colaboradores (dimensões de análise) e as questões do guião de entrevista

As entrevistas foram efetuadas presencialmente ou por *Skype*®. Todas as entrevistas foram gravadas, à exceção de uma, uma vez que o entrevistado não autorizou a gravação. As entrevistas foram posteriormente transcritas e o seu conteúdo analisado, de forma a permitir uma análise mais cuidada do seu conteúdo, e para assegurar a comparabilidade entre as diferentes respostas. Relativamente à entrevista que não foi gravada, foram registadas notas, que permitiram traduzir as ideias transmitidas durante a entrevista.

Tal como referido anteriormente, foram feitas 11 entrevistas a delegados de informação médica. Antes de iniciar as entrevistas, o entrevistador procurou criar um ambiente descontraído e informal que pudesse facilitar o diálogo e a transmissão de informação. Foi também referido que a informação transmitida seria usada apenas para fins académicos, e que estaria assegurada a confidencialidade quanto ao entrevistado e à empresa que representava.

3.2.3. Análise de dados

Depois de realizadas as entrevistas e feita a sua transcrição, foi feito o tratamento dos dados. De acordo com Bardin (2009), tratar o material é codificá-lo. A codificação permite reunir todas as passagens que se relacionam com uma mesma categoria, o que dá a possibilidade de entender como cada conceito foi compreendido na generalidade, procurar nuances na sua conceção ou significado e analisar semelhanças e diferenças sistemáticas entre os entrevistados (Rubin e Rubin, 2005). Neste sentido, a codificação consistiu na transformação dos dados em bruto recolhidos das entrevistas, permitindo a representação simplificada dos elementos mais pertinentes (Bardin, 2009). No intuito de enquadrar as respostas dadas pelos entrevistados com os objetivos do estudo procedeu-se, então, à categorização dos dados. A categorização consiste na agregação e classificação de um conjunto de elementos por diferenciação, em função das características comuns dos mesmos (Bardin, 2009). Depois de codificar sistematicamente as entrevistas, tentou-se extrair o significado desses dados agrupando a informação em torno das dimensões de análise definidas.

Por uma questão de confidencialidade, os nomes dos entrevistados foram substituídos por números que foram atribuídos de acordo com a ordem cronológica da realização das entrevistas. Para cada dimensão em estudo foram analisadas as respostas dadas, e os dados foram organizados de acordo com as dimensões temáticas identificadas no modelo de análise e na tabela 1. Quando necessário, foram criadas sub-dimensões temáticas para transmitir de forma mais adequada o conteúdo das entrevistas, e para tornar a análise do conteúdo mais objetiva. Para fundamentar a análise do conteúdo das entrevistas foram transcritas algumas afirmações identificadas com o código atribuído ao entrevistado (exemplo: E5). Esta metodologia permitiu fazer uma análise sistemática dos dados de forma a responder às questões de investigação formuladas.

3.3 Resumo

Neste capítulo foram definidos os objetivos do estudo e foi elaborado um modelo de análise que agrupa as hipóteses de investigação levantadas. De seguida, foi identificada e justificada a metodologia mais adequada para atingir os objetivos do estudo, e foi explicada a forma como foi selecionada a amostra e como foi feita a recolha dos dados. Para sistematizar o contributo da revisão da literatura, foi também apresentada uma tabela que relaciona as dimensões de análise, as referências bibliográficas e as respetivas questões do guião de entrevista. No capítulo seguinte serão apresentados e discutidos os resultados obtidos.

4 - Apresentação e discussão dos resultados

Neste capítulo apresentam-se os resultados das entrevistas e discutem-se os dados obtidos à luz da revisão da literatura efetuada. Assim, este capítulo segue a estrutura do modelo de análise e organiza a análise e discussão dos resultados obtidos da seguinte forma: Apoio da gestão de topo / Liderança facilitadora (secção 4.1.), Promoção das vantagens da mudança/comunicação interna (secção 4.2), Formação (secção 4.3), Avaliação do desempenho/Sistema de recompensa (secção 4.4), Reconfiguração dos processos da empresa / Integração funcional (secção 4.5), Cultura organizacional focada no cliente (secção 4.6) e Tecnologia (secção 4.7). De seguida, será feito o seu enquadramento com a revisão da literatura efetuada, de forma a avaliar se o que aí foi identificado é confirmado ou não pelos dados obtidos.

4.1 Apoio da gestão de topo/Liderança facilitadora

A tabela 2 apresenta os resultados obtidos:

Apoio da gestão de topo/Liderança facilitadora	Entrevistados
Apoio da gestão de topo	
Participação ativa na promoção do sistema	1, 2, 3, 4, 5, 9, 11
Preocupação em estabelecer diálogo com os colaboradores	3, 4, 5, 9
Imposição do sistema	6, 7, 8, 10
Participação no desenvolvimento e na implementação do sistema	
Participação ativa na adaptação do sistema	1, 5, 9, 11
Mera utilização do sistema	2, 6, 7, 8, 10
Estimulação para realização de sugestões relativas a melhorias no sistema	3, 4, 5, 9, 11

Tabela 2 – Apoio da gestão de topo/Liderança facilitadora durante a implementação de um sistema CRM.

Como se conclui da tabela 2, a gestão de topo das empresas dos entrevistados teve uma participação ativa em todo o processo. Constatou-se que este apoio da gestão de topo se manifestou durante toda a fase de implementação, quer através da promoção de reuniões explicativas, quer através da promoção do diálogo com os comerciais que são os

principais utilizadores do CRM. Em alguns casos, os gestores pediram opiniões aos colaboradores, sendo de assinalar a preocupação em ter uma participação ativa durante todas as fases do processo, tal como se constata, por exemplo, na seguinte afirmação:

“A ideia da empresa foi perceber quais as necessidades que tínhamos dentro da realidade das pessoas que andam no terreno, e qual era a importância deste sistema. E nós fomos ouvidos. O sistema ia ser implementado de qualquer forma, mas houve a preocupação de envolver as pessoas desde o início do processo e perceber quais as reais necessidades dos delegados e o que faria sentido implementar ou não.” (E4)

Importa também referir que os entrevistados que participaram em processos de implementação de sistemas CRM apoiados pela gestão de topo, manifestaram um entusiasmo muito maior durante as entrevistas, tendo sido notório o comprometimento com o sistema. Também ficou evidente que o apoio da gestão de topo foi demonstrado de diferentes maneiras conforme a empresa. Nuns casos através de mensagens explicativas, noutros casos através de reuniões específicas para apresentar o CRM. Independentemente do método utilizado, o mais importante é que os comerciais foram perentórios em admitir que a sua gestão de topo acompanhava de muito perto toda a dinâmica do CRM. E compreendiam a importância deste apoio. Apresentam-se de seguida algumas afirmações que reforçam esta realidade:

“Todos gostamos de sentir que a nossa opinião é ouvida e que o nosso contributo é importante. Na minha empresa toda a gente é livre para dar a sua opinião e em qualquer momento. Portanto, esta troca de informação é altamente valorizada pela administração. Se não fosse desta forma, acho que tudo se tornava muito impessoal e o comprometimento seguramente que seria muito afetado.” (E9)

“Quando as coisas são impostas e não são devidamente explicadas, de uma forma geral as pessoas irão oferecer resistência porque têm sempre medo da mudança. Mas se as coisas forem explicadas e feitas com critério, as pessoas serão mais recetivas.” (E11)

Tal como identificado na revisão da literatura efetuada, cabe à gestão de topo de uma organização desempenhar o papel fundamental de promoção interna do sistema (Finnegan e Currie, 2010). Sendo o *Customer Relationship Management* uma estratégia transversal à empresa, e que assenta na promoção da interligação entre os vários departamentos (Payne e Frow, 2005), parece que o sucesso da sua implementação está dependente do apoio da gestão de topo, seja através da promoção das vantagens da mudança (Finnegan e Currie, 2010), seja para atenuar a turbulência criada a nível organizacional (Morgan e Inks, 2001). Os resultados obtidos, assim como os exemplos apresentados, confirmam o que está definido na literatura.

Para além do apoio da gestão de topo, também é importante salientar o contributo da liderança facilitadora. Segundo Shum *et al.* (2008), em vez de dizer aos colaboradores o que deverão fazer durante o processo de implementação do CRM, um líder facilitador ouve as preocupações dos colaboradores e promove a aprendizagem de grupo. Neste sentido, importa salientar a resposta de um dos entrevistados que exercia, à data da realização da entrevista, funções de chefia de uma equipa comercial:

“O investimento foi grande e rapidamente percebemos que se os colaboradores não aderissem a esta nova ferramenta seria um grande fiasco. Daí termos pensado neste tipo de reunião¹ para transmitir uma mensagem forte para todos os colaboradores, com especial enfoque nos delegados de vendas que seriam os principais utilizadores do sistema. Acho que nessa reunião foi criado um ambiente um pouco informal até, que facilitou a aceitação da nova ferramenta.”
(E5)

Também é interessante observar que vários entrevistados cujas respostas salientam o apoio da gestão de topo durante a fase de implementação, também referem nas suas respostas que os colaboradores tiveram uma participação ativa na adaptação do sistema (E1, E5, E9, E11), o que sugere que ambas as sub-dimensões estejam relacionadas.

¹ O entrevistado refere-se a uma reunião organizada num hotel e com a participação da administração da empresa.

Alguns dos entrevistados demonstraram alguma insatisfação relativamente ao sistema CRM, traduzindo a imposição do sistema e a mera utilização do sistema (E6, E7, E8, E10), o que sugere que estas duas sub-dimensões também estejam relacionadas. Outro facto que os resultados revelam é a não participação de um número importante de entrevistados na adaptação do sistema, o que poderá estar relacionado com o tipo de empresas representadas pelos entrevistados. Nas multinacionais o espaço de manobra parece ser muito menor e os processos muito mais rígidos, não havendo possibilidade de os colaboradores expressarem a sua opinião como se verá mais à frente.

Importa também salientar que alguns entrevistados demonstraram a sua insatisfação relativamente ao sistema durante a entrevista e, em alguns casos, foi notório o facto de considerarem que a utilização do sistema CRM é uma perda de tempo e não traz grandes mais-valias. Esta questão parece estar relacionada com o tipo de gestão que a empresa promove, ou seja, os dados apontam para o facto de as empresas que não promovem um estilo de liderança facilitadora terem colaboradores que não se identificam com o sistema CRM e não estão comprometidos com este. Alguns exemplos que traduzem este ponto de vista:

“A empresa comprou a plataforma e só nos disseram que seria de uso obrigatório. (...) Não deu para perceber qual era a ideia, mas sinceramente, acho que as pessoas também não ficaram muito entusiasmadas com a plataforma. Inicialmente achamos que seria um enorme aumento do trabalho administrativo, se a nossa função era visitar clientes para promover os produtos, para que precisávamos de mais um obstáculo que nos rouba o nosso precioso tempo?” (E6)

“Já na altura ficámos todos com a ideia que o sistema foi implementado para nos controlar. A empresa queria saber onde andávamos e o que fazíamos. Ainda hoje é assim. Esta postura não me agrada porque passa a ideia de que a empresa não tem confiança nos funcionários que tem. E é óbvio que isto se vai refletir no trabalho do dia-a-dia.” (E10)

Apesar de se tratarem de dois exemplos, é de assinalar que tanto o E6 como o E10 referiram que o sistema foi imposto e que se limitam a uma mera utilização do mesmo, não fazendo por isso qualquer sugestão de melhoria. Ainda neste contexto, um dos entrevistados deu um outro contributo interessante. Apesar de referir que a gestão de topo teve um papel ativo na promoção do sistema, também levanta a questão de o CRM contribuir para o controlo dos colaboradores, tal como refere quando lhe foi perguntado se a empresa tentou explicar o verdadeiro objetivo da implementação do sistema:

“A empresa faz um esforço muito grande nesse sentido. Mas se fizer esta pergunta à força de vendas, 80% das pessoas continuam a achar que se trata de uma situação de controlo e de tentar perceber onde as pessoas andam e o que estão a fazer.” (E2)

Aliás, esta perspetiva parece estar relacionada com a falta de apoio da gestão de topo e com a falta de diálogo dentro da empresa. Como se poderá constatar nos exemplos a seguir, a ausência de uma explicação clara do que se pretende com a implementação do sistema CRM pode resultar na não compreensão do real valor do CRM, perdendo-se assim uma excelente oportunidade para assegurar o comprometimento dos colaboradores:

“Poucos são os colaboradores que conhecem o verdadeiro valor do CRM. Muitas vezes consideram todo o processo uma burocracia. As pessoas lidam com o CRM, com o processo de registo e com a informação que trazem para dentro da companhia, como sendo um processo de policiamento.” (E10)

“Quando as coisas são impostas e não são devidamente explicadas, de uma forma geral as pessoas irão oferecer resistência porque têm sempre medo da mudança.” (E4)

Estes dados estão em linha com Finnegan e Currie (2010), que afirmam que as falhas identificadas refletem o facto de a implementação do CRM ser feita, na maioria das vezes, de uma forma demasiadamente focada numa ferramenta de *software*, sem compreensão de questões como a integração da cultura, dos processos, das pessoas e da tecnologia no contexto organizacional.

Outro dado relevante é o facto de vários entrevistados terem referido que foram estimulados para apresentar sugestões de melhoria do sistema (E3, E4, E5, E9, E11). Durante as entrevistas foi possível constatar o entusiasmo evidenciado quando os entrevistados responderam que deram sugestões que contribuiriam diretamente para a adaptação e/ou reconfiguração do sistema, quer tenha sido na fase inicial do processo, quer tenha sido já na fase de utilização avançada do sistema. Pela análise da tabela 2, também se pode estabelecer uma relação entre a preocupação em estabelecer diálogo entre a gestão de topo e os colaboradores e a estimulação para realização de sugestões relativas a melhorias no sistema. Estes dois aspetos parecem ter uma relação direta, sendo expectável que uma gestão que promove o diálogo com os colaboradores também queira receber *inputs* da parte destes que permitam potenciar os resultados da implementação do sistema e, assim, o sucesso da empresa. Esta ideia está bem expressa nos excertos seguintes:

“(...)Também foi uma maneira de todos estarem envolvidos no processo e sentirem que o seu contributo era importante e valorizado. Neste aspeto acho que a empresa esteve bem porque se a abordagem se mantivesse como inicialmente previsto, acho que o projeto tinha tudo para correr mal.” (E1)

“Cada um deu um contributo importante, porque foram expostas algumas dificuldades de utilização que revelaram lacunas do sistema, e que estiveram na base de atualizações do CRM.” (E7)

Assim, alguns entrevistados sentiram que tiveram um papel ativo na implementação do CRM, o que foi muito valorizado por eles. Uma vez mais, é importante destacar que os entrevistados que deram este tipo de respostas evidenciaram maior entusiasmo relativamente ao seu sistema CRM.

No entanto, os dados também revelaram perspetivas contrárias, nomeadamente quando se perguntou se a empresa procurou ouvir a opinião dos colaboradores:

“Não. Fiquei com a sensação que tudo já estava formatado. Era como se o programa viesse numa pen, era só instalar no computador e já estava pronto a

funcionar. Numa empresa com a dimensão da minha, a margem de manobra tem que ser muito pequena porque senão as coisas são difíceis de controlar.” (E8)

“Se as chefias prestassem um pouco mais de atenção aquilo que acontece à sua volta e se ouvissem as queixas dos colaboradores, facilmente chegariam à conclusão que se está a desperdiçar uma excelente oportunidade de ter em pleno funcionamento um sistema que permite dar uma visão global dos clientes e de todo o negócio.” (E10)

Estas respostas demonstram que nem todas as empresas consideram a opinião dos colaboradores, o que pode ser comprovado pela análise de algumas respostas dadas. Aliás, uma delas até demonstra uma perspetiva muito interessante:

“A minha empresa é muito transparente e recebe muito bem o feedback dos colaboradores. Aliás, até incentiva. Mas relativamente a estas plataformas, não. As coisas têm que ser “by the book”. As normas são impostas pelo topo da hierarquia da empresa e têm que ser aplicadas transversalmente em toda a organização. Não há discussão nem negociação possível.” (E2)

Saliente-se que os colaboradores que alegam ser meros utilizadores do sistema CRM, também demonstraram que não foram convidados a apresentar sugestões de melhoria (E2, E6, E7, E8, E10). Tal facto parece fazer sentido, até porque um colaborador dificilmente se sentirá comprometido com o seu sistema CRM se não for ouvido caso queira dar o seu contributo para a melhoria do sistema. Independentemente do tipo de resposta que deram quando questionados se contribuiriam ou não com sugestões de melhoria, confirma-se o que está definido na literatura.

Esta dimensão de análise revelou-se extremamente importante para o presente estudo, uma vez que foi notório que o apoio da gestão de topo é muito valorizado pelos comerciais, ou seja, esta variável vai condicionar e muito toda a relação que estes vão ter com sistema, desde a sua apresentação inicial até à utilização regular. Dito de outra forma, uma gestão de topo que não tenha a preocupação de patrocinar toda a dinâmica do sistema desde o primeiro momento, dificilmente terá colaboradores comprometidos com a iniciativa, sendo que a toda a estratégia assente no CRM estará comprometida.

Mais uma vez, esta elação retirada da análise das entrevistas está claramente em linha com o que está definido na literatura. Neste sentido, importa recordar que Kale (2004) identificou o apoio desajustado da gestão de topo como um dos pecados que comprometem a implementação do CRM, o que se confirma pela análise das respostas dadas pelos entrevistados.

4.2 Promoção das vantagens da mudança / Comunicação interna

A análise das respostas nesta dimensão tornou-se bastante simples. Pela natureza das perguntas, as respostas dos entrevistados foram bastante concretas, o que permitiu agrupá-las apenas em duas sub-dimensões. A tabela 3 apresenta os resultados obtidos:

Promoção das vantagens da mudança / Comunicação interna	Entrevistados
Promoção das vantagens da mudança induzida pelo CRM, através de comunicação eficaz dos objetivos da implementação do sistema e explicação do âmbito	1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 11
Ausência de comunicação	6, 7, 10

Tabela 3 – Promoção das vantagens da mudança e comunicação interna durante a implementação de um sistema CRM.

Analisando a tabela 3 podemos constatar que há uma grande diferença no número de entrevistados que responderam afirmativamente que as suas empresas implementaram um processo eficaz de comunicação relativamente ao CRM face aqueles que afirmam que houve ausência de comunicação. Esta desproporção nos resultados acaba por ser natural e positiva, uma vez que demonstra que a grande maioria das empresas às quais os entrevistados estavam ligados demonstraram interesse em estabelecer e comunicar os objetivos da implementação do sistema CRM. Foi notório durante as entrevistas aos E1, E2, E3, E4, E5, E8, E9 e E11 que nas respetivas empresas houve um conjunto de atividades cujo objetivo foi comunicar de que forma a empresa e os próprios colaboradores poderiam beneficiar com o CRM, assim como explicar de uma forma clara quais as vantagens estratégicas que poderia representar para a empresa. Alguns excertos que exemplificam esta perspetiva:

“Os registos começaram por ser feitos à mão em papel. Mas as coisas mudaram, tudo se tornou mais automatizado, e a empresa tentou explicar o motivo que a levou a implementar um CRM. E a explicação que deu foi muito simples: tentar simplificar o processo. Tem havido um esforço muito grande em tornar a vida profissional das pessoas mais simples, para haver tempo para a vida pessoal.” (E2)

“A preocupação que houve inicialmente foi comunicar que a empresa pretendia ter um conhecimento profundo do mercado e dos nossos clientes, e obrigar as pessoas a serem mais organizadas e disciplinadas.” (E4)

Um dos entrevistados referiu que a sua empresa fez um evento específico para passar uma mensagem forte:

“Fizemos uma reunião num hotel com todos os funcionários da empresa, na qual também esteve presente a empresa que desenhou o programa. O objetivo foi explicar as vantagens da utilização deste tipo de sistema e, fundamentalmente, passar uma mensagem clara aos delegados: isto não é um controlo nem um polícia que vos vai acompanhar, é uma ferramenta que vos vai ajudar na gestão diária. Na minha opinião, foi uma mensagem muito bem passada e as pessoas aderiram muito bem!” (E5)

Este entrevistado acrescentou que a empresa comunicou as vantagens da mudança induzida pelo CRM, o que exemplifica a forma como a informação reportada no CRM pode ser traduzida em conhecimento, catalisando uma mudança estratégica:

“Com a nova solução, passamos a ter acesso a dados estatísticos que nos permitiam ter uma visão muito mais detalhada do mercado e de cada cliente em particular. Hoje temos na palma da mão toda a fotografia do nosso negócio e isso é muito valioso. (...) Neste momento se precisarmos de mudar uma estratégia, sabemos que temos toda a informação necessária. (...) Portanto, num espaço de 2 ou 3 dias é perfeitamente possível mudar toda a estratégia de promoção desse produto.” (E5)

No entanto, em outros casos (E6, E7 e E10) houve a total ausência de comunicação dos objetivos da implementação do CRM. Para estes entrevistados tudo foi imposto, e as empresas não se esforçaram por transmitir a sua visão relativamente ao CRM. Ao contrário dos casos anteriores, estes entrevistados tiveram uma postura completamente diferente durante a entrevista, e foi notória a sua insatisfação e desinteresse face a tudo o que esteja relacionado com o CRM, o que até parece condicionar o seu trabalho diário. De seguida apresentam-se alguns exemplos:

“Apesar de nunca nos terem explicado para que servia o sistema, já na altura ficamos todos com a ideia de que o sistema foi implementado para nos controlar. A empresa queria saber onde andávamos e o que fazíamos. Esta postura não me agrada nada porque passa a ideia de que a empresa não tem confiança nos funcionários que tem..” (E10)

“Desde que entrei na empresa nunca houve um simples e-mail para explicar aos funcionários o que se pretendia com o sistema. Por acaso, essa é uma falha que eu aponto à empresa, não há um esforço para comunicar com os funcionários. Tudo é feito à pressão. E depois claro, cada um tenta fazer as coisas à sua maneira e o melhor que pode e aí é que surgem os problemas.” (E7)

Nestes dois contributos fica a ideia de que as vantagens da mudança ou não existiram ou não foram comunicadas, o que traz evidentes menos-valias para as empresas. Recorde-se o contributo de Finnegan e Currie (2010) que referem que os colaboradores não resistem à mudança se si, resistem ao facto de serem retirados da sua zona de conforto. Ou seja, não havendo um processo de comunicação durante a implementação que suporte esta fase de mudança, o colaborador dificilmente se sentirá comprometido com o sistema CRM. Parece ser esse o caso destes entrevistados, confirmando-se o que está definido na literatura.

Um aspeto particularmente relevante na análise dos resultados é o facto de a distribuição dos entrevistados, tendo em conta as suas respostas, ser praticamente sobreponível à análise feita na dimensão “Apoio da gestão de topo/Liderança facilitadora”, o que revela um padrão nas suas atitudes. Repare-se que os entrevistados E1, E2, E3, E4, E5, E9, E11 responderam que a sua gestão de topo teve uma

participação ativa na promoção do sistema CRM e, ao mesmo tempo, responderam que houve uma comunicação eficaz dos objetivos e âmbito do sistema. Em sentido oposto, os entrevistados E6, E7 e E10 consideram que o sistema CRM lhes foi imposto e que houve ausência na comunicação dos objetivos do sistema e das vantagens da mudança. Esta analogia parece fazer sentido, uma vez que na realidade, as duas dimensões acabam por estar fortemente relacionadas, sendo de esperar que uma gestão que se preocupe em participar ativamente na implementação do sistema CRM, utilize os mecanismos de comunicação que considere eficazes para fazer passar uma mensagem coerente relativamente ao que pretende com o CRM.

Estes resultados confirmam a literatura existente, especialmente o contributo dado por Shum *et al.* (2008), que referem que a comunicação é fundamental durante a implementação de projetos de larga escala, tal como o CRM, uma vez que fortalece o comprometimento dos colaboradores perante a mudança. Conforme ficou evidente nos exemplos apresentados, a mudança gera alguma turbulência a nível organizacional (Morgan e Inks, 2001) que deve ser controlada através de um processo de comunicação fluido e eficaz.

Finalmente, houve um entrevistado que deu uma resposta curiosa e que constitui uma exceção relativamente à sobreposição de resultados descrita anteriormente:

“No início todos estavam contra a mudança do sistema, eu incluído. Mas as mentalidades foram mudando ao longo do tempo. Acho que essa tal comunicação serviu para ir amolecendo as mentalidades mais rígidas. No final do processo de mudança para o novo sistema, até fiquei com a sensação que correu tudo muito bem e que a empresa sabia perfeitamente o que estava a fazer.” (E8)

Apesar de esta resposta indicar que houve uma comunicação eficaz daquilo que se pretendia com o CRM, na realidade, o entrevistado já tinha referido anteriormente que o sistema tinha sido imposto e que não houve uma participação ativa da gestão de topo. Este é, sem dúvida, um caso que ilustra o valor da comunicação e o poder que tem para preparar os colaboradores para a mudança induzida pelo CRM.

4.3 Formação

Entre as dimensões de análise consideradas, a formação foi claramente a mais consensual entre os entrevistados, tal como se pode verificar na tabela 4:

Formação	Entrevistados
Formação suficiente para compreensão e utilização eficaz do sistema	1, 2, 3, 5, 8, 9, 11
Contribuição da formação para a aceitação do sistema e comprometimento dos colaboradores	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11

Tabela 4: Efeito da formação no comprometimento dos colaboradores.

As perguntas formuladas durante as entrevistas tinham dois objetivos principais: perceber se a formação ministrada pelas empresas tinha sido suficiente para utilizar de forma eficaz o sistema CRM, e avaliar qual o contributo da formação no comprometimento dos colaboradores. Apesar de inicialmente se pensar que as respostas seriam mais ou menos óbvias, foi necessário agrupar as respostas em duas sub-dimensões para salientar alguns aspetos importantes e que serão analisados de seguida.

Entre todos os entrevistados que participaram no estudo, apenas dois não consideraram que a formação é um aspeto muito importante quando se fala de CRM (E6 e E10). Isto não constitui surpresa porque durante a implementação de ferramentas de grande importância como é o CRM, é de esperar que as empresas levem a cabo programas de formação para que a implementação seja um sucesso. E, em certa medida, os entrevistados têm consciência disto, tal como se demonstra nos exemplos seguintes:

“Nunca implementamos nenhum sistema ou fazemos alguma melhoria sem haver uma formação prévia. No aspeto da formação não me posso queixar, muito pelo contrário. A formação é muito valorizada na minha empresa, e antes de o sistema ficar disponível para ser utilizado, houve formação intensiva.” (E3)

“Houve comunicados frequentes sobre o que se pretendia com o sistema e houve muita formação. Nesse aspeto ninguém se pode queixar porque houve a preocupação de arrancar com o sistema apenas depois de todos os

colaboradores terem formação e se sentirem confortáveis para trabalhar com o sistema.” (E11)

Relativamente à contribuição da formação para a aceitação do sistema e comprometimento dos comerciais, dois excertos ilustram esta relação:

“Houve muita formação e isso foi fundamental. Até houve situações engraçadas, alguns daqueles que mais se queixavam na altura da implementação do sistema, hoje são os que mais defendem o sistema! Enfim, foi um processo longo e trabalhoso, mas que hoje já dá os seus frutos.” (E1)

“Se não houvesse formação para que cada um percebesse bem o que tinha à sua frente, acho que o sistema não iria ter nenhum sucesso. A formação foi fundamental para as pessoas aderirem ao CRM, não tenho qualquer dúvida disso. E acho sinceramente que este foi o segredo para que houvesse uma adesão brutal da parte dos colaboradores, e até da minha parte! Sem a formação nunca teríamos conseguido arrancar com o sistema convenientemente.” (E5)

No entanto, convém distinguir entre ter recebido (ou não) a formação para trabalhar com o CRM, e reconhecer que a formação é um fator fundamental no comprometimento dos colaboradores. Analisando a tabela 4 constatamos que dois dos entrevistados (E4 e E7) revelam precisamente esta realidade. Aliás, são contributos bastante interessantes para o estudo, porque fica claro que estes entrevistados estabelecem uma relação direta entre estas duas sub-dimensões, sendo também notória a grande importância que atribuem à formação:

“Acho que o processo de formação deveria ter decorrido por etapas, definindo muito bem quais os objetivos a atingir em cada uma delas. Se tivesse decorrido desta forma, haveria tempo para as pessoas consolidarem conhecimentos e para esclarecerem eventuais dúvidas, e tenho a certeza que a utilização do sistema teria um rendimento muito superior.” (E4)

“A formação que me deram foi uma coisa feita “às três pancadas”. Fiquei mesmo assustado porque no final da formação sentia que não estava apto a trabalhar com o sistema. Sem dúvida que se a formação tivesse sido bem dada certamente que o rendimento teria sido muito superior e a adaptação bem mais fácil.” (E7)

Os dados obtidos confirmam claramente o que está definido na literatura. Há uma óbvia relação entre a formação e o comprometimento dos colaboradores com o sistema CRM, salientando-se o facto de a formação ser um dos principais fatores que mais contribui para a falha na implementação (Finnegan e Currie, 2010). No mesmo sentido, também se confirma que ter um programa de formação adequado e extenso ajuda os colaboradores a aceitar o sistema (Morgan e Inks, 2001), a adquirir competências operacionais, facilitando a compreensão da filosofia e dos objetivos por trás da iniciativa de CRM (Shum *et al.*, 2008).

4.4 Avaliação do desempenho/Sistema de recompensa

A análise das respostas relativas a esta dimensão revelou a diversidade de pontos de vista dos entrevistados. Este ponto não parece reunir grande consenso entre os entrevistados, tendo sido reveladas práticas empresariais distintas, assim como opiniões bastante diferentes quando o tema está relacionado com a avaliação/recompensa, tal como evidencia a tabela 5:

Avaliação do desempenho/Sistema de recompensa	Entrevistados
Relação (indireta) entre a utilização do sistema e a avaliação do desempenho	2, 3, 4, 5, 6, 9, 11
Recompensa pela utilização do sistema (utilização do CRM faz parte do esquema de remuneração)	
Sim (e concorda)	2, 4, 6, 11
Não (mas acha que deveria haver)	3, 7, 8, 9
Não (e acha que não existe nenhuma relação entre remuneração e utilização do CRM)	1, 5, 10

Tabela 5 – Relação entre a avaliação do desempenho/sistema de recompensa e a utilização do CRM.

A maioria dos entrevistados (E2, E3, E4, E5, E6, E9, E11) vê o CRM como um fator que pode influenciar a sua avaliação, atribuindo alguma importância a esta questão. Tal parece confirmar a importância do CRM como ferramenta de gestão estratégica, sendo que a gestão de topo utiliza alguns mecanismos para potenciar a utilização do sistema. Convém salientar que esta relação é sempre indireta, isto é, não parece haver indicadores ou fatores que relacionem diretamente a quantidade/qualidade de dados inseridos no CRM e a pontuação obtida nos sistemas de avaliação do desempenho. Para estes entrevistados, a utilização do CRM faz parte de um conjunto de tarefas de gestão que funcionam como apoio à venda (parte qualitativa), sendo que o principal fator de avaliação é o cumprimento de um objetivo de vendas (parte quantitativa). De seguida apresentam-se alguns excertos que confirmam esta realidade:

“Na minha opinião, este esquema de incentivos é muito interessante, uma vez que recompensa a venda e, ao mesmo tempo, também valoriza o cumprimento das tarefas que servem de base para o crescimento sustentado da empresa.”
(E2)

“A avaliação baseada no sistema existe mas acaba por ser feita de uma forma indireta. Tudo está bem se os objetivos de vendas forem atingidos. Mas se não forem, aí assim a empresa vai á procura do que não está bem. E a informação introduzida no sistema é das coisas que salta logo à vista porque pode ser usada para justificar que o comercial não trabalhou como devia!” (E9)

“Na minha empresa não há uma relação direta entre a quantidade de dados introduzidos e uma boa avaliação por parte da empresa. E acho que isto está correto. Nunca vi ninguém ser beneficiado nem penalizado por não ter o sistema atualizado, mas convém tê-lo porque nunca se sabe...” (E11)

Estes exemplos parecem ilustrar uma prática comum na indústria farmacêutica. Talvez pelo facto de a maioria dos entrevistados trabalharem em empresas multinacionais, durante as entrevistas ficou claro que neste tipo de negócio há uma pressão muito grande sobre a utilização deste dos sistemas CRM. Tudo tem que ser reportado e num curto espaço de tempo, porque a concorrência é muito forte e a empresa quer conhecer ao detalhe o seu mercado e, principalmente, de que forma é que os seus colaboradores

estão a trabalhar os clientes. Tal como seria de esperar, as respostas indicam que estes profissionais são avaliados maioritariamente pelo fator vendas, sendo que a utilização do CRM é obrigatória mas apenas constitui uma das tarefas inerentes à função.

Quando questionado sobre a possibilidade de a sua empresa estabelecer uma relação direta entre a utilização do sistema e a avaliação do desempenho, um dos entrevistados afirmou:

“Sinceramente, acho que não faz sentido. Acho que o delegado iria valorizar a obrigatoriedade de reportar um determinado número de visitas e não iria dar importância à qualidade da informação introduzida. E na minha opinião de gestor, acho muito mais importante a qualidade do que a quantidade.” (E5)

Esta resposta levanta uma questão interessante: a obrigatoriedade de reportar uma “quantidade mínima” de informação poderá ter um efeito perverso sobre a qualidade da mesma. Contudo, importa destacar mais um contributo relativo a esta questão. Quando questionado sobre o efeito da não inclusão da utilização do CRM na avaliação do desempenho sobre o comprometimento do comercial com o CRM, um dos entrevistados deu a seguinte resposta:

“Acho que ao obrigar as pessoas a utilizar o sistema vai desvirtuar a informação que se passa para a companhia. Porque quando se fazem as coisas de livre vontade a troca de informação é muito mais genuína. Portanto, acho que se a utilização não fosse obrigatória nem fizesse parte da componente qualitativa, o comprometimento seria claramente inferior”. (E4).

Este excerto realça a relação entre a obrigatoriedade da utilização do sistema e o comprometimento do comercial, ideia partilhada por outros entrevistados, o que parece demonstrar que as empresas utilizam o mecanismo da obrigatoriedade para obter o comprometimento do colaborador. No entanto, este facto poderá fazer com que a informação reportada não seja a mais realista, visto que o facto de ser obrigatório poderá forçar o comercial a registar informação dispersa só para fique registada no sistema. Claramente não é esta a abordagem que se pretende nem será aquela que trará melhores resultados para a empresa.

Quando o tema é a recompensa pela utilização do sistema, as respostas são mais distintas, revelando três grupos: os que são recompensados e concordam (E2, E4, E6 e E11), os que não são recompensados mas acham que deveriam ser (E3, E7, E8 e E9) e os que não são recompensados e não vêem nenhuma relação entre remuneração e a utilização do CRM (E1, E5 e E10). Claramente não há um padrão entre as repostas dos entrevistados. De seguida apresentam-se alguns exemplos de cada uma destas posições:

“Se conseguir fazer e registar “x” visitas ganho um prémio pré-definido, caso contrário não há lugar à atribuição do prémio. Também faz parte da própria avaliação do desempenho do colaborador. (...) E digo sinceramente, se não houvesse este tipo de recompensa acho que as pessoas não ligariam tanto ao CRM.” (E6)

Este contributo relaciona estas duas sub-dimensões: avaliação de desempenho e sistema de recompensa. Para este entrevistado, acaba por fazer sentido, uma vez que de nada serviria ter o CRM como parte integrante do sistema de avaliação e depois não recompensar os colaboradores que se esforçam por reportar toda a informação. Já o entrevistado E3 tem uma perspetiva um pouco diferente. Apesar de na sua realidade não haver uma relação entre recompensa e utilização do CRM, considera que, em alguns casos, poderá fazer algum sentido estabelecer esta relação:

“Acho que as empresas teriam dificuldade em relacionar o sucesso das vendas com a introdução de informação no sistema. Mas poderá fazer sentido recompensar os colaboradores no caso de se pretender conhecer um determinado nicho de mercado muito rapidamente, e o CRM é a melhor ferramenta para esta análise.” (E3)

Quando confrontados com esta questão, dois entrevistados deram respostas muito semelhantes e que ilustram o facto de não concordarem com a existência de uma recompensa direta pela “simples” utilização do sistema CRM:

Acho que se a empresa recompensasse a utilização do sistema e a informação nele introduzida, haveria uma distorção da realidade do mercado porque

quanto mais informação os delegados introduzissem mais ganhariam! A informação seria viciada, tenho a certeza! (E1)

“Tenho a certeza de que se houvesse esse tipo de recompensa, apareceria muita “palha” no CRM e isso não teria interesse nenhum para a empresa. A ideia principal da empresa é responsabilizar o trabalho de todos, e os delegados sentem isso.” (E10)

Tratam-se de contributos interessantes porque destacam o efeito negativo que o incentivo financeiro teria sobre a qualidade da informação reportada no CRM, o que representaria um efeito perverso e que em nada contribuiria para o sucesso da utilização da ferramenta.

As respostas dadas parecem confirmar parcialmente o que foi identificado na literatura. Por um lado, os dados confirmam que o processo de avaliação do desempenho é de facto importante na implementação de uma estratégia assente no CRM, tal como definido por Payne e Frow (2005). Por outro lado, verifica-se não haver consenso no que diz respeito à inclusão do CRM no esquema remuneratório dos colaboradores. Portanto, não parece confirmar-se o que foi referido por Finnegan e Currie (2010), segundo os quais as empresas devem criar mecanismos de controlo e recompensa no intuito de monitorizar o comportamento dos funcionários no que ao CRM diz respeito.

4.5 Reconfiguração dos processos da empresa / Integração funcional

A análise desta dimensão revelou respostas bastante uniformes, tal como se pode verificar na tabela 6:

Reconfiguração dos processos da empresa / Integração funcional	Entrevistados
Responsabilidade pela introdução/utilização de informação no sistema – exclusivamente área comercial	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
Integração funcional	
Partilha de informação com outros departamentos: utilização direta da informação pelo Marketing	1, 2, 3, 7, 8, 10, 11
Relação direta entre a partilha da informação e o comprometimento com o CRM	3, 11

Tabela 6 – Reconfiguração dos processos da empresa e integração funcional motivada pela implementação do CRM

Todos os entrevistados, à exceção do E3, referiram que a introdução de informação no sistema CRM era responsabilidade exclusiva dos delegados comerciais. As entrevistas sugerem que o tipo de abordagem implementada no mercado do medicamento assenta em grande medida no relacionamento mantido entre o delegado comercial e o médico prescriptor, o que reforça em grande medida a importância da utilização de um sistema CRM. Desta forma, o uso intensivo do CRM é praticamente a única maneira de a empresa conhecer o mercado, daí a enorme pressão que é feita na sua utilização. Assim, os pontos de contacto entre a empresa e o cliente resumem-se, quase na totalidade, à visita médica, o que aumenta exponencialmente o valor da informação introduzida pelo delegado comercial. Por este motivo, os resultados acabam por fazer algum sentido, tal é a especificidade deste negócio. Na indústria farmacêutica o cliente é o médico prescriptor e não a instituição onde trabalha, pelo que a abordagem ao mercado se resume, quase na totalidade, ao contacto estabelecido na visita médica. Quanto ao entrevistado E3, referiu que na sua empresa o Marketing também regista informação no CRM, embora em muito menor escala que a área das vendas, usando este mecanismo para reportar as campanhas de divulgação de produtos efetuadas assim como o *feedback* recebido em congressos de especialidade.

Tal como se pode verificar na tabela 6, os E1, E2, E3, E7, E8, E10 e E11 referiram que a informação que introduzem no CRM também é partilhada com o Marketing. De seguida, apresenta-se um exemplo:

“O Marketing também acompanha de perto tudo aquilo que se regista no sistema, porque há a necessidade de avaliar a aceitação dos produtos por parte dos clientes-alvo, e de avaliar o resultado das campanhas que são feitas. Também se encarregam de identificar os famosos KOL e analisam à lupa os relatórios das visitas que os delegados fazem a estes clientes”. (E1)

Para analisar os resultados, é importante recordar a definição de integração funcional considerada neste estudo. Para Shum et al. (2008), a integração funcional é a prática em que os indivíduos, os processos de negócios e as informações de duas ou mais áreas funcionais da organização, geralmente separadas, são reunidos para completar uma tarefa. Ainda segundo estes autores, a implementação da integração funcional contribui para o comprometimento dos colaboradores com a mudança induzida pelo CRM. Contudo, quando se questiona qual o impacto desta integração funcional no comprometimento dos colaboradores com o seu sistema CRM, apenas os entrevistados E3 e E11 estabelecem uma relação direta. Este dado é especialmente importante, uma vez que revela que todos os outros entrevistados não percebem as vantagens da integração funcional facilitada por este tipo de ferramenta, ou então, as suas empresas não apostaram na explicação da abrangência e da verdadeira importância de um sistema CRM. Vejam-se as afirmações seguintes:

“A utilização do CRM está limitada à área das vendas. Acho que não faz muito sentido mas é assim. Mas o Marketing acaba por ter conhecimento da informação nas nossas reuniões de ciclo. É uma forma indireta de contactar com a informação e acho que não é a mesma coisa. Deveriam ter uma participação mais ativa até para dar a ideia de que estamos todos a remar para o mesmo lado!” (E4)

“Enquanto não houver a fusão destas 2 vertentes (quem está no Marketing perceber o que é executável ou não, e quem está no terreno perceber a importância de ser passada a mensagem ideal), vamos aqui a andar a

enganarmo-nos, que é o acontece na maioria das situações. Por este motivo é que eu acho que a utilidade dos sistemas CRM é muito limitada.” (E6)

Apesar de estes entrevistados referirem que nas suas empresas não há uma grande ligação entre o departamento comercial e o Marketing, pelo menos no que ao CRM diz respeito, os contributos sugerem que há uma relação entre o comprometimento do colaborador e a integração funcional. Claramente, estes colaboradores demonstram alguma insatisfação relativamente ao CRM, uma vez que consideram que o sistema está subaproveitado pelo facto de não ter uma participação mais ativa do Marketing. Da mesma forma, os contributos dos entrevistados E3 e E11 também revelam a importância desta ligação, mesmo tendo opiniões distintas dos entrevistados citados anteriormente. Nas suas empresas há uma proximidade muito maior entre estas duas áreas, o que parece ser muito vantajoso para a atividade comercial dos entrevistados. Senão repare-se:

“Se o departamento de Marketing pretender lançar um produto novo e precisar de saber, por exemplo, quantos pneumologistas existem no país, o sistema dá essa informação facilmente. Está tudo muito facilitado. Há um trabalho contínuo dos comerciais relativo à introdução de informação o mais correta possível para estas coisas depois funcionarem bem, senão o sistema não servia para nada! No fundo, acabamos por sentir que o nosso trabalho de recolha de informação tem valor para a empresa.” (E3)

“Sem o sistema, o trabalho do Marketing seria quase impossível. E o próprio Marketing pode intervir na sua utilização para focalizar as visitas num determinado conjunto de profissionais. Podem pedir à Informática para restringir a informação disponível, para que os comerciais não se dispersem e concentrem o seu trabalho naquele grupo de profissionais que é preciso visitar. Mais uma vez, o sistema está tão bem concebido que permite todas estas funcionalidades. Acaba por ser uma abordagem muito mais eficaz e isso dá-nos alguma satisfação.” (E11)

Perante o exposto, parece confirmar-se o que está definido na literatura, isto é, a integração funcional tem impacto no comprometimento do colaborador, uma vez que

contribui para aproximar os departamentos no sentido de se atingir um objetivo comum. Confirma-se, portanto, o contributo de Payne e Frow (2005) que referem que o CRM cria a oportunidade de usar dados e informações tanto para compreender os clientes como para cocriar valor com eles, sendo para isso necessário proceder à integração dos processos, das pessoas, das operações e das estratégias de Marketing. Apesar de apenas dois entrevistados admitirem esta relação, tratam-se de contributos muito importantes porque identificam as vantagens das sinergias entre departamentos, e há claramente a perceção de aproveitamento por parte do Marketing da informação inserida no CRM pelos delegados comerciais, o que tem um efeito muito positivo no comprometimento com o sistema.

4.6 Cultura organizacional focada no cliente

De todas as dimensões do estudo, a cultura organizacional focada no cliente foi a mais difícil de avaliar no contexto do CRM, uma vez que apenas foram entrevistados comerciais. Por isso, foi difícil formular perguntas para avaliar esta dimensão e as respostas dadas pelos entrevistados foram pouco esclarecedoras. Na tabela 7 apresentam-se os resultados obtidos:

Cultura organizacional focada no cliente	Entrevistados
Planeamento do trabalho a partir do CRM	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
Reconhecimento da influência do CRM na forma como a empresa aborda o mercado e os seus clientes	1, 3

Tabela 7 – Efeito da cultura organizacional focada no cliente no comprometimento dos colaboradores

A metodologia de trabalho parece ser transversal a toda a indústria farmacêutica: o Marketing define os produtos que se devem promover e, sobretudo, define as mensagens chave que os delegados deverão transmitir aos seus clientes. Esta metodologia é criada para um determinado período de tempo mas, por si só, não garante que a cultura da organização seja focada no cliente. Como se pode constatar, todos os entrevistados afirmaram que planeiam o seu trabalho a partir do CRM, isto é, definem as suas visitas para o período de tempo referido anteriormente e registam esse agendamento no CRM. Posteriormente, reportam o resultado dessas visitas no sistema

registando os clientes visitados, os produtos apresentados e, em alguns casos, qual a ordem pela qual foram apresentados e quais os materiais promocionais utilizados.

Para avaliar o verdadeiro impacto desta dimensão no comprometimento com o CRM, tentou-se perceber se os entrevistados reconheciam alguma influência do CRM na forma como a empresa aborda o mercado e os seus clientes. Apenas dois entrevistados estabeleceram esta relação. Tal facto não é de estranhar, até porque vários entrevistados referiram que as suas empresas só estavam focadas nos resultados, sendo que o CRM era apenas um dos meios ao alcance da empresa para atingir este objetivo. Isto sugere que estes entrevistados não estão comprometidos com a dinâmica da empresa no que ao CRM diz respeito. Como já se viu, alguns dos entrevistados consideram que o CRM é um sistema de “policiamento” dos colaboradores. As entrevistas também revelaram que a maioria dos entrevistados tem uma visão um pouco limitada da sua empresa, conhecendo apenas o funcionamento do seu departamento e, em alguns casos, do Marketing, o que poderá estar relacionado com o facto de a maioria dos entrevistados trabalhar em empresas multinacionais. Assim, a questão da cultura organizacional focada no cliente e a sua relação com o CRM parece ser um tema pouco evidente para os colaboradores. Ressalvam-se os entrevistados E1 e E3 que afirmaram:

“O sistema permite-nos ser mais focados e direccionar os nossos esforços para aquilo que é realmente importante. O CRM dá-nos a possibilidade de ser mais seletivos e direccionar o nosso trabalho para os clientes “target”. (...) Não podemos ir atrás de todas as oportunidades de negócio porque, para isso, precisaríamos de muitos mais recursos. Temos que nos focar nas oportunidades que verdadeiramente nos interessam.” (E1)

“Planeio o meu trabalho a partir do CRM e registo a informação relativa às visitas aos meus clientes. Na minha empresa há setores que funcionam quase exclusivamente baseados na programação, até porque muitas vezes, se houver equipas diferentes a falar com os mesmos clientes, convém que esse trabalho seja programado anteriormente para que não haja duas pessoas da mesma empresa a falar com o mesmo cliente sobre produtos diferentes.” (E3)

“Se o cliente perceber que não está a ser “bombardeado” com visitas diárias de delegados da mesma empresa (...), com certeza que o cliente vai achar isso uma mais-valia. (...) Portanto, quando planeio as minhas visitas, facilmente consigo ver se alguém visitou determinado cliente, o que me permite alterar as datas das visitas para também dar algum espaço ao cliente.” (E3)

Estes contributos demonstram que nas empresas às quais pertencem estes entrevistados há de facto uma cultura focalizada no cliente, mas foram as exceções. Nas restantes empresas, ou não existe esta cultura ou então os delegados comerciais não a entendem ou não têm a perceção da sua existência. Por este motivo, não foi possível comprovar o que está definido na literatura, nomeadamente o contributo de Shum et al. (2008), segundo o qual a cultura organizacional centralizada no cliente e suportada por uma estrutura adequada potencia o comprometimento do colaborador com o sistema CRM.

4.7 Tecnologia (como suporte da partilha de informação)

Pelos dados obtidos nas entrevistas, foi possível perceber que as empresas farmacêuticas apostam muito neste tipo de plataformas tecnológicas e vêem no CRM uma verdadeira ferramenta de gestão estratégica que permite conhecer o mercado em grande detalhe. Na tabela 8 podemos ver as repostas obtidas:

Tecnologia (como suporte da partilha de informação)	Entrevistados
Disponibilização de equipamento tecnológico adequado para utilização do sistema	1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 11
Impacto do equipamento tecnológico no comprometimento com o sistema	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11

Tabela 8 – Efeito da tecnologia no comprometimento dos colaboradores.

Tal como está descrito na literatura, uma estratégia baseada no CRM assenta em grande parte numa plataforma tecnológica. Claro está que a componente humana é preponderante, mas o elevado ritmo que caracteriza as empresas atualmente obriga ao desenvolvimento de um suporte tecnológico forte para que os colaboradores que estão no terreno consigam reportar a informação relevante de uma forma rápida, simples e eficaz.

Alguns dos entrevistados referiram nas suas entrevistas que assistiram ao início do CRM na indústria farmacêutica, ainda antes da chegada da era da tecnologia. Tudo era registado em papel e, posteriormente, os relatórios eram enviados para a sede da empresa, onde alguém supostamente trabalhava a informação. Claramente esta não era a melhor maneira de trabalhar, até porque a informação registada pelo delegado comercial deixava de estar disponível para ele próprio, o que não fazia nenhum sentido. Esta abordagem era claramente insuficiente porque dava uma visão muito restrita do mercado, e nem os próprios delegados comerciais percebiam muito bem para que servia essa recolha de informação. Para além disto, os registos eram feitos muito depois de serem realizadas as visitas, o que claramente poderia contribuir para a distorção da informação.

Com a evolução da tecnologia, o registo em papel foi abandonado e deu lugar a plataformas digitais com diferentes graus de complexidade. Tal como mostra a tabela 8, a grande maioria dos entrevistados referiu que as suas empresas disponibilizaram equipamento tecnológico adequado para utilização do sistema. No seguinte exemplo podemos observar a grande importância que as empresas atribuem hoje em dia à tecnologia:

“O nosso negócio é muito complexo e os colaboradores têm que lidar com muitos clientes e têm que introduzir muita informação no sistema. (...) Para dar resposta a esta questão, a empresa fez um enorme investimento em meios tecnológicos sofisticados e ajustados às necessidades de gestão de grandes bases de dados.” (E1)

O recurso a plataformas tecnológicas parece relacionar-se com a complexidade do negócio e com a necessidade de conhecer em tempo real o estado do mercado e da aceitação dos produtos. Apesar de alguns entrevistados revelarem pouco entusiasmo relativamente aos sistemas CRM, foi notório que valorizam este fator tecnológico, sem o qual não conseguiriam reportar a informação relativa às suas visitas comerciais. De salientar que os contributos obtidos nas entrevistas evidenciam que o grau de exigência na indústria farmacêutica é muito elevado, e que a informação é preciosa e serve de base à tomada de decisão. E os delegados comerciais parecem ter consciência disso. Existem

mais dois fatores que parecem ser importantes para estes profissionais: a gestão do tempo e a veracidade da informação. Têm muitos clientes para visitar e pouco tempo disponível, pelo que todas as ferramentas que permitam otimizar a gestão destes fatores são valorizadas, tal como mostram as afirmações seguintes:

“Tenho o Ipad que foi a melhor coisa que a empresa me poderia ter dado. Permite-me introduzir a informação relativa à visita mal termine e, desta forma, não tenho que aguardar pelo final do dia para ligar o computador para fazer todos os registos. Isto é fantástico porque me permite gerir o tempo muito bem. E a empresa tem acesso à informação introduzida em tempo real. Se não tivesse o Ipad, de certeza que não conseguiria ter o mesmo rendimento ao nível da gestão do tempo e com certeza a informação reportada não seria tão fidedigna porque só seria registada passadas algumas horas ou até dias. Pelo menos na minha empresa, acho que parte do sucesso do CRM se deve à utilização do Ipad.” (E4)

O Ipad torna-se na ferramenta perfeita porque me permite fazer todo o report necessário no final de cada visita. Acho que desta forma a informação recolhida e reportada é muito mais precisa, pois é registada logo após a visita. Se assim não fosse, tinha que aproveitar os termos mortos durante o dia, ou até aguardar pelo fim do dia de trabalho para poder atualizar o sistema. Acho que o cansaço acumulado iria prevalecer sobre a razão, ou seja, acho que os relatórios das visitas sairiam um pouco prejudicados porque não me conseguiria lembrar de todos os detalhes.” (E8)

Apesar de os delegados comerciais estarem permanentemente focados nas visitas comerciais e nas vendas, também reconhecem a importância da recolha desta informação e do seu tratamento. É possível estabelecer uma relação entre o fator tecnologia e o comprometimento com o sistema CRM, tal como se pode verificar no seguinte excerto:

Tenho a certeza de que se não tivéssemos o Ipad todo o nosso trabalho estaria comprometido, e seguramente que não faria sentido existir CRM. Estamos na

era da informação em formato digital e, por isso, acho que se não houvesse esta vertente tecnológica muita informação se perderia. E sinceramente não estou a ver os delegados a registarem toda a informação em papel para depois a reportarem sabe-se lá como. Já passamos essa fase, agora é tudo em formato eletrónico e em tempo real. É um caminho sem retorno. (E9)

Também foi interessante observar que, mesmo aqueles entrevistados que revelaram pouco entusiasmo relativamente ao CRM, admitiram que o suporte tecnológico desempenha um papel muito importante no seu dia-a-dia, contribuindo para uma utilização eficaz e “realista” do sistema. E já não conseguiriam trabalhar sem este suporte tecnológico. Este aspeto é particularmente importante, uma vez que reforça a importância da vertente tecnológica no comprometimento dos colaboradores com o sistema CRM.

Perante os resultados obtidos, confirma-se o que está definido na literatura, nomeadamente o facto de a tecnologia ser um fator crítico de sucesso na implementação de um sistema CRM (Finnegan e Currie, 2010) e de que a tecnologia não só facilita o desempenho dos colaboradores como também incentiva a participação destes (Shum *et al.*, 2008). Ao mesmo tempo, os resultados obtidos também evidenciam que a tecnologia facilita a recolha, integração e análise dos dados dos clientes (Jayachandran *et al.*, 2005). Foi também interessante observar alguns contributos que apontam para o facto de esta tecnologia inerente ao CRM permitir ao Marketing retirar elações relativamente à aceitação dos produtos, assim como da adequação dos materiais promocionais criados. Confirma-se, então, a relação entre a capacidade de Marketing de uma empresa e a implementação eficaz de tecnologia associada ao CRM (Chang *et al.*, 2010).

4.8 Resumo

Em suma, neste capítulo foram apresentados os resultados obtidos nas entrevistas e foi feita a sua análise de acordo com as dimensões em estudo. Cada uma delas foi abordada numa secção independente, sendo que os resultados foram organizados em tabelas específicas para facilitar a análise dos resultados. Foram apresentados vários exemplos

para suportar a análise dos resultados e foi também estabelecida a relação com a análise da literatura realizada no capítulo 2. No capítulo seguinte serão apresentadas as conclusões do estudo, assim como algumas limitações e sugestões para investigações futuras.

5 - Conclusões

Neste capítulo apresentam-se as principais conclusões do estudo (secção 5.1), os seus contributos teóricos e para a gestão (secção 5.2), bem como as limitações e sugestões de investigação futura (secção 5.3).

5.1 Conclusões

O presente estudo teve como objetivo identificar os fatores que afetam o comprometimento dos comerciais com o sistema CRM. A revisão da literatura evidenciou a falta de dados empíricos que permitissem identificar quais os verdadeiros motivos que levam ao insucesso de sistemas CRM, principalmente no que diz respeito à vertente humana (Payne e Frow, 2005). Este contributo, juntamente com a falta de informação que sistematizasse as opiniões dos próprios colaboradores, constituíram as principais motivações para a realização deste estudo.

Com base nestas motivações, foram levantadas algumas questões de investigação para confirmar (ou não) o que já se sabia e que estava expresso na literatura. Para responder a este objetivo, adotou-se uma metodologia qualitativa baseada em entrevistas. A indústria farmacêutica foi selecionada como contexto do estudo, uma vez que os sistemas CRM são aí usados intensivamente. Entrevistaram-se onze delegados de informação médica de várias empresas, já que estes colaboradores estão particularmente envolvidos na utilização do sistema. As entrevistas foram transcritas e os dados sujeitos a uma análise de conteúdo temática de acordo com as dimensões de análise resultantes da revisão da literatura.

Os resultados obtidos confirmam na generalidade os fatores que influenciam o comprometimento dos colaboradores identificados na literatura, i.e., o apoio da gestão de topo/liderança facilitadora, a promoção das vantagens da mudança, a formação, a avaliação do desempenho, a reconfiguração dos processos da empresa/integração funcional e a tecnologia afetam o comprometimento do comercial com o sistema CRM. No entanto, os dados obtidos não permitiram confirmar totalmente a ligação entre o

sistema de recompensa e cultura organizacional focada no cliente com o comprometimento do comercial.

Os dados mostram que os entrevistados valorizam o sistema CRM em uso, salientando o enorme contributo deste na gestão do seu dia-a-dia. No entanto, as entrevistas revelaram que nem todos os entrevistados percebem o verdadeiro alcance dos sistemas CRM. Curiosamente, sendo a utilização do CRM uma prática comum na indústria farmacêutica e que se reveste de uma enorme importância, alguns entrevistados ainda demonstram algum desconhecimento do verdadeiro objetivo da utilização do CRM, o que parece contribuir, e muito, para a falta de comprometimento dos colaboradores. Durante a realização das entrevistas tornou-se evidente que os comerciais nem sempre têm consciência do verdadeiro motivo da existência de um sistema destes, nem para que serve a informação que nele introduzem. Para além disto, muitas vezes também não sabem sequer se a informação é utilizada posteriormente pela empresa ou, então, qual o aproveitamento que fazem dela. Este facto está claramente em linha com a questão levantada por Mendoza (2007), segundo o qual os comerciais não têm *feedback* de como está a correr a estratégia de CRM, e tem um impacto significativo sobre o comprometimento dos colaboradores.

Um dos contributos mais importantes que resultaram da revisão da literatura realizada neste estudo foram os sete pecados da implementação insatisfatória de sistemas CRM identificados por Kale (2004). A palavra “pecados” pode parecer especialmente forte, mas a sua aplicação neste contexto acaba por fazer todo o sentido, uma vez que os contributos dados durante as entrevistas revelaram um desconhecimento significativo da importância do sistema da parte dos comerciais, o que poderá resultar de erros quase irremediáveis (“pecados”) cometidos pela gestão de topo. Naturalmente, o impacto destes erros sobre o comprometimento com o sistema CRM é significativo. Um dos motivos que poderá explicar estas falhas poderá ser o facto de nas empresas multinacionais haver uma maior complexidade dos processos, o que poderá dificultar a implementação de estratégias associadas à vertente humana do CRM (formação, liderança facilitadora e integração funcional).

Segundo Prieto e Carvalho (2005), uma das principais falhas no processo de automação da força de vendas está associada ao facto de o comercial sentir a sua posição ameaçada pelo facto de não mais ser ele o detentor das informações sobre o cliente. Apesar de ser difícil comprovar esta questão no decorrer do presente estudo, é de assinalar que entre os comerciais entrevistados, aqueles que evidenciaram maior compreensão e entusiasmo relativamente ao CRM foram aqueles com mais anos de experiência de trabalho. Talvez por terem maior maturidade profissional ou até por terem um conhecimento mais abrangente do mercado e do funcionamento das empresas da indústria farmacêutica. Tal facto não deixa de ser interessante, até porque o CRM tem uma forte componente tecnológica, o que poderia fazer prever que seriam os profissionais mais novos a terem uma melhor relação com a ferramenta. Mas isto não se verifica. Os profissionais mais novos foram os que mais insegurança e indiferença mostraram relativamente ao sistema, o que poderá levar a pensar que realmente têm algumas reservas na partilha de informação, talvez por recearem que se o fizerem de uma forma intensiva poderão colocar o seu posto de trabalho em risco. No mesmo sentido, foram estes profissionais mais novos que levantaram a questão de o CRM funcionar como um sistema de “policiamento” da sua atividade. Esta perspetiva afeta em grande medida o seu comprometimento com o sistema, e poderá resultar de um processo de implementação mal conduzido pela empresa ou, então, poderá ser consequência da resistência individual à mudança identificada por Finnegan e Currie (2010).

5.2 Contributos teóricos e para a gestão

Há vários estudos publicados sobre os fatores críticos de sucesso relativos à implementação do CRM, mas poucos são aqueles que incluem dados empíricos sobre os pontos de vista dos colaboradores. Por este motivo, este estudo pode fornecer pistas importantes para a implementação de um sistema à gestão de topo das empresas, uma vez que evidencia as questões mais valorizadas pelos comerciais, assim como os principais receios e preocupações.

Neste campo parece ainda haver um longo trajeto a percorrer para que os colaboradores deixem de encarar a utilização do CRM como uma obrigatoriedade, cabendo mais uma vez à gestão de topo a tarefa de transmitir quais as vantagens deste tipo de estratégia e,

principalmente, de que forma é que a partilha de informação no CRM pode contribuir para o crescimento sustentado das vendas das empresas. No presente estudo tornou-se evidente que alguns colaboradores ainda vêem o CRM como um mecanismo de controlo e não como uma potente ferramenta de trabalho, tendo sido apresentados excertos das entrevistas que comprovam esta realidade. Este estudo poderá contribuir para que, em futuros projetos de implementação, se procure explicar qual o verdadeiro alcance do CRM, para que serve e, sobretudo, por que motivo a empresa o vai implementar. Ao mesmo tempo, este estudo também torna evidente a necessidade de envolver os comerciais em todas as fases do projeto, e de dar todo o *feedback* necessário para que todos entendam para que serve a informação recolhida de forma sistemática. Conquistar o comprometimento dos comerciais não é fácil devido às condicionantes associadas à profissão em si, mas torna-se claro que é um processo contínuo que começa no momento em que a empresa toma a decisão de implementar uma estratégia baseada no CRM.

5.3 Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

Como em qualquer outro estudo, o presente estudo apresenta algumas limitações. Focou-se numa área específica de negócio e teve por base apenas uma metodologia de recolha de dados. O estudo centrou-se na perspetiva dos delegados comerciais da indústria farmacêutica que têm práticas muito específicas de relacionamento com os clientes, pelo que as conclusões obtidas poderão não ser aplicáveis a outras indústrias ou setores. Tal como já referido noutras secções do estudo, o modelo de negócio da indústria farmacêutica proporciona poucos pontos de contacto com os clientes para além da área comercial, o que poderá limitar a extensão do CRM a outros departamentos. Apesar de alguns contributos referirem a utilização da informação do sistema por parte do Marketing, não foi possível confirmar se é prática comum nesta indústria.

O facto de a maioria dos entrevistados trabalhar em grandes empresas multinacionais também poderá ter condicionado as conclusões obtidas. Em estudos futuros, talvez fosse interessante avaliar as mesmas questões de investigação noutras áreas de negócio e empresas com características diferentes, nomeadamente quanto à dimensão e centros de decisão. Para além disto, também seria interessante recorrer a outro tipo de

metodologia, como por exemplo, os inquéritos por questionário, para completar os dados obtidos neste estudo, facilitando a obtenção de uma amostra mais significativa.

Outra das limitações identificadas está relacionada com o facto de não ter sido possível explorar os pontos de vista de outros atores do sistema. De facto, apesar de os delegados comerciais “serem a cara” da empresa perante o cliente, e de serem os principais responsáveis pela introdução de informação no CRM, também seria interessante aprofundar o estudo entrevistando outros colaboradores, nomeadamente gestores de topo e de outras funções dentro das mesmas empresas, como por exemplo do Marketing, para perceber como utilizam o sistema e para confirmar se os fatores que condicionam o comprometimento desses colaboradores são ou não os mesmos. Esta questão poderá ser abordada em investigações futuras e certamente contribuirá para aprofundar os conhecimentos na área da implementação de estratégias assentes em sistemas CRM.

Para investigação futura, fica também a sugestão de estudar a relação entre o comprometimento dos colaboradores e a perceção de sucesso (ou não) do CRM, mediante utilização de uma metodologia quantitativa e/ou qualitativa aplicada a colaboradores de outros departamentos (principalmente gestão de topo e Marketing). Esta sugestão resulta do facto de ter sido identificada a ausência de *feedback* do desempenho do sistema e do impacto que este tem na atividade da empresa, manifestada durante as entrevistas realizadas.

Bibliografia

Ahearne, M., Rapp, A., Mariadoss, B.J., e Ganesan, S. (2012), "Challenges of CRM Implementation in Business-to-Business Markets: A Contingency Perspective", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 32, N.º 1, pp. 117-130.

Bardin, L. (2009), *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Edições 70.

Bhalla, G., Evgeniou, T., e Lerer, L. (2004), "Customer relationship management and networked healthcare in the pharmaceutical industry", *Journal of Medical Marketing*, Vol. 4, N.º 4, pp. 370.

Becker, J. U., Greve, G. e Albers, S. (2009), "The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 26, N.º 3, pp. 207-215.

Bogdan, R. e Biklen, S. (1994), *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.

Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. e Johnston, W. J. (2005), "A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go", *Journal of Marketing - American Marketing Association*, Vol. 69, pp. 155-166.

Brito, C. (2011), "Relationship Marketing - Old Wine in a New Bottle?", *Innovative Marketing*, Vol. 7, N.º 1, pp. 66 - 77.

Buehrer, R. E., Senecal, S. e Pullins, E. B. (2005), "Sales force technology usage - reasons, barriers, and support: An exploratory investigation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, N.º 4, pp. 389-398.

Chalmeta, R. (2006), "Methodology for customer relationship management", *Journal of systems and software*, Vol. 79, N.º 7, pp. 1015-1024.

Chang, W., Park, J. E. e Chaiky, S. (2010), "How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of Marketing capability", *Journal of Business Research*, Vol. 63, N.º 8, pp. 849-855.

Chen, I. J. e Popovich, K. (2003), "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, N.º 5, pp. 672-688.

Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. (2000), *The discipline and practice of qualitative Research*, London: Sage Publications.

Fickel, L. (1999), "Know Your Customer", *CIO Magazine*, Vol. 12, N.º 21, pp. 62-72.

Finnegan, D. J. e Currie, W. L. (2010), "A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective", *European Management Journal*, Vol. 28, N.º 2, pp. 153-167.

Foss, B., Stone, M. e Ekinci, Y. (2008), "What makes for CRM system success — or failure?", *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 15, N.º 2, pp. 68-78.

Garrido-Moreno, A., Lockett, N., e García-Morales, V. (2014), "Paving the way for CRM success: The mediating role of knowledge management and organizational commitment", *Information & Management*, Vol. 51, N.º 8, pp. 1031-1042.

Goldenberg, B. (2000), "What is CRM? What is an e-customer? Why you need them now", *Proceedings of DCI Customer Relationship Management Conference, Boston, MA.*, pp. 27-29

Gummesson, E. (2004), "Return on relationships (ROR): the value of relationship Marketing and CRM in business-to-business contexts", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, N.º 2, pp. 136-148.

Homburg, C., Workman, J. P. e Jensen, O. (2000), "Fundamental Changes in Marketing Organization - The movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, N.º 4, pp. 459-478.

Huntley, J. K. (2006), "Conceptualization and measurement of relationship quality: Linking relationship quality to actual sales and recommendation intention", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, N.º 6, pp. 703-714.

Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P. e Raman, P. (2005), "The Role of Relational Information Processes and Technology Use in CRM", *Journal of Marketing - American Marketing Association*, Vol. 69, pp. 177-192.

Jain, R., Jain, S. e Dhar, U. (2007), "Curel: A Scale For Measuring Customer Relationship Management Effectiveness in Service Sector", *Journal of Services Research*, Vol. 7, N.º 1.

Kale, S. H. (2004), "CRM failure and the seven deadly sins", *Marketing Management*, Vol. 13, N.º 5, pp. 42-46.

Kim, H. S., Kim, Y. G. e Park, C. W. (2010), "Integration of firm's resource and capability to implement enterprise CRM: A case study of a retail bank in Korea", *Decision Support Systems*, Vol. 48, N.º 2, pp. 313-322.

King, S. F. e Burgess, T. F. (2008), "Understanding success and failure in customer relationship management", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, N.º 4, pp. 421-431.

Kothandaraman, P., Agnihotri, R. e Anderson, R. E. (2011), "The salesperson's role in CRM success: Exploring the value of salespersons' mapping of buying centre structure", *The Marketing Review*, Vol. 11, N.º 3, pp. 249-261.

Kotler, P. K. e Keller, K. L. (2009), *Marketing Management*, 13th edition, New Jersey: Pearson Education, Inc.

Kros, J. F. e Molis, J. (2004), "Keys to CRM success. How well are contract pharmaceutical companies doing in the CRM game?", *Marketing health services*, Vol. 24, N.º 4, pp. 32.

Lages, L. F., Lancastre, A. e Lages, C. (2008), "The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship Marketing theory into business-to-business practice", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, N.º 6, pp. 686-697.

Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M. e Grimán, A. C. (2007), "Critical success factors for a customer relationship management strategy", *Information and Software Technology*, Vol. 49, N.º 8, pp. 913-945.

Meuter, L. M., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I., Bitner, M. J. (2000), "Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology based service encounters", *Journal of Marketing - American Marketing Association*, Vol. 64, N.º 3, pp. 50-64.

Morgan, J. A. e Inks, S. A. (2001), "Technology and the Sales Force - Increasing Acceptance of Sales Force Automation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pp. 463-472.

Morse, J. M. (1994), *Designing Funded Qualitative Research*, in Denzin, N. e Lincoln, Y. (edits.), *Handbook of Qualitative Research*. California: SAGE.

Narayndas, D. (2005), "Building Loyalty in Business Markets", *Harvard Business Review*, Vol. 83, N.º 9, pp. 131-139.

Noor, N. A. M. (2013), "Trust and Commitment: Do They Influence E-Customer Relationship Performance?", *International Journal of Electronic Commerce Studies*, Vol. 3, N.º 2, pp. 281-296.

Noy, C. (2008), "Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research", *International Journal of social research methodology*, Vol. 11, N.º 4, pp. 327-344.

- Onwuegbuzie, A. J., Dickinson, W. B., Leech, N. L. e Zoran, A. G. (2009), "A qualitative framework for collecting and analyzing data in focus group research", *International Journal of Qualitative Methods*, Vol. 8, N.º 3, pp. 1-21.
- Payne, A. e Frow, P. (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing - American Marketing Association*, Vol. 69, pp. 167 - 176.
- Payne, A. e Frow, P. (2006), "Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation", *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, N.º 1-2, pp. 135-168.
- Pedron, C. D. e Damacena, C. (2004), "CRM: Um sistema de Gestão Empresarial ou uma Estratégia de Negócios?" In *XVII Congresso Latino-Americano de estratégia, Itapema, Brasil*.
- Peelen, E., Montfort, K., Beltman, R. e Klerkx, A. (2009), "An empirical study into the foundations of CRM success", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 17, N.º 6, pp. 453-471.
- Peppers, D. e Rogers, M. (2002), *The One to One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management*, New York: Random House Digital, Inc.
- Petouhoff, N. (2006), "The scientific basis for CRM failures". *Customer Relationship Management Magazine*, Vol. 10, N.º 3, pp. 48.
- Prieto, V. e Carvalho, M. (2005), "Gestão do relacionamento com o Cliente em mercados Business-To-Business", *Revista Produção Online*, Vol. 5, N.º 1, pp. 1-20.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (2008), *Manual de investigação em ciências sociais*, Lisboa: Gradiva.
- Rauyrueen, P., Miller, K. E. (2007), "Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty", *Journal of Business Research*, Vol. 60, N.º 1, pp. 21-31.

Rigby, D. K., Reichheld, F. F. e Scheffer, P. (2002), "Avoid the four perils of CRM" *Harvard business review*, Vol. 80, N.º 2, pp. 101-109.

Rubin, H. J. e Rubin, I. S. (2005). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*, Thousand Oaks: Sage Publications.

Shum, P., Bove, L. e Auh, S. (2008), "Employees' affective commitment to change: The key to successful CRM implementation", *European Journal of Marketing*, Vol. 42, N.º 11/12, pp. 1346-1371.

Thompson, C. D. (2012), "The benefits of Customer Relationship Management (CRM) in the healthcare industry", *Issues in Information Systems*, Vol. 13, N.º 2, pp. 397-413

Anexos

Anexo I

Guião de entrevista a utilizador do sistema CRM

Guião de entrevista a utilizador do sistema CRM

Objetivo: Determinar se as variáveis identificadas na literatura influenciam o comprometimento com o sistema de CRM.

No início da entrevista deverá ser explicado o seu objetivo, o âmbito do trabalho que está ser feito e o contributo expectável da entrevista para a avaliação das hipóteses de investigação. Deverá ser feita uma breve apresentação do entrevistador, não esquecendo de fazer referência ao cargo que ocupa e empresa onde trabalha. Por questões de confidencialidade profissional, e para prevenir eventuais respostas menos objetivas, o entrevistador deverá referir que não será abordado nenhum aspeto prático da área de negócio em que o entrevistado está envolvido. Referir que a informação recolhida será apenas para fins académicos, e que o entrevistado (e a empresa que representa) poderá manter-se anónimo no trabalho final.

Conhecer o entrevistado e a empresa que representa

Antes de abordar aspetos mais concretos da relação do entrevistado com o sistema CRM, deverão ser feitas algumas questões de enquadramento para conhecer melhor o entrevistado, assim como a empresa que representa:

1. Pedir ao entrevistado para fazer uma breve descrição do seu percurso profissional, formação académica de base, cargos ocupados e principais responsabilidades assumidas nas funções desempenhadas.
2. Pedir ao entrevistado para fazer uma breve descrição da empresa onde trabalha, e para descrever a abordagem comercial implementada: como são geridos os relacionamentos com os clientes, principais metodologias de Marketing adotadas, etc.
3. Considera que a abordagem comercial aos clientes é eficaz? O que acha que a sua empresa deveria mudar neste aspeto?
4. Como classifica a sua “relação” com a tecnologia? Recorre às ferramentas tecnológicas como forma de potenciar as suas funções de Comercial? Considera que a tecnologia o ajuda a conhecer melhor a empresa onde trabalha e a estar mais próximo dos clientes? De que forma?
5. Qual a sua experiência com sistemas de CRM? Nas empresas por onde passou teve contacto com algum sistema deste tipo? Considera que estes sistemas são/eram eficazes? Como?

6. Quem tomou a decisão de implementar o sistema de CRM? E por que motivo foi tomada essa decisão? Como foi o processo de implementação do sistema de CRM na sua empresa?

(Tentar perceber se o objetivo principal foi a focalização no cliente e o melhor conhecimento deste, por exemplo).

Avaliação da influência das variáveis em estudo no comprometimento do colaborador

7. Considera o sistema CRM uma ferramenta de trabalho valiosa? Permite aumentar a produtividade da empresa sob o ponto de vista comercial? (perguntas exploratórias para avaliar o grau de conhecimento do sistema assim como o grau de utilização do mesmo).
8. Antes da implementação do sistema de CRM, a empresa comunicou os objetivos que se pretendiam atingir com a implementação de um sistema deste tipo?
9. Houve alguma explicação relativa ao âmbito do sistema, de que se tratava e quais os resultados que se pretendiam obter? Foram explicadas as vantagens para a empresa que resultariam da implementação do sistema de CRM?

Abordar os seguintes aspetos conforme as respostas dadas às perguntas anteriores:

“Sim” – E acha que foi eficaz? Considera que esta comunicação teve algum impacto junto dos colaboradores? De que forma?

“Não” - E acha que deveria ter existido esta comunicação? Por quê? De que forma é que esta comunicação poderia ser uma vantagem para os colaboradores?

10. Considera que a implementação/utilização de um sistema CRM lhe oferece algumas vantagens? Quais?
11. Considera que a implementação/utilização de um sistema CRM oferece vantagens aos clientes? Quais?
12. Antes de ter contacto com o sistema de CRM, a empresa promoveu algum tipo de ação de formação para lhe apresentar o sistema? Foi útil? Se sim, em que medida?
13. A empresa promove ações de formação regulares para “reciclagem” de conhecimentos acerca do sistema? São úteis? Em que medida?

(Tentar perceber se as ações de formação, se existiram/existem, foram/são eficazes e se contribuíram/contribuem para uma melhor compreensão do âmbito e objetivos do sistema).

14. Com que frequência usa o sistema CRM da sua empresa? Planeia o seu trabalho comercial a partir do CRM? Que tipo de informação introduz no sistema? Como é feita a gestão de toda a informação?

(Exemplo: Contactos dos clientes assim como os assuntos mais importantes abordados nas visitas comerciais realizadas.) Pedir para descrever todo o processo de introdução, validação e revisão da informação disponível no sistema CRM.

15. O sistema de CRM em uso teve (ou tem) alguma influência na forma como a empresa aborda o mercado, assim como na forma como o próprio comercial aborda os clientes? De que forma?

16. Quem é responsável por introduzir informação no sistema? Só a área comercial? Todos aqueles que contactam com os clientes?

17. A informação disponibilizada no sistema de CRM é partilhada dentro da organização? Considera que isto constitui uma mais-valia para a empresa? De que forma?

18. A sua empresa disponibiliza equipamento tecnológico de suporte para que possa usar o sistema? E acha que isto afeta o seu trabalho e a utilização do CRM?

Exemplo de equipamento de suporte: computadores portáteis, smartphones com aplicações específicas,...)

19. Considera que o investimento em equipamento deste tipo teria algum impacto na utilização do sistema? De que forma?

20. A avaliação do seu desempenho tem alguma componente relacionada com o grau de utilização do sistema (ou dos dados nele inseridos)? Se não inclui, acha que deveria incluir? Considera que o comprometimento com o sistema CRM tem alguma relação com esta questão? E porquê?

21. O seu plano de remuneração tem alguma componente relacionada com o grau de utilização do sistema (ou dos dados nele inseridos)? Se não tem, acha que deveria incluir? Considera que o comprometimento com o sistema CRM tem alguma relação com esta questão? E porquê?

22. Considera que a utilização de um sistema de CRM constitui um ativo de grande valor para a empresa? Acha que os colaboradores deveriam ser recompensados pelo facto de estarem a recolher informação valiosa acerca dos clientes? Porquê?
23. O seu superior hierárquico e/ou a gestão de topo procuram motivar os colaboradores para utilizarem o sistema e todas as suas potencialidades? E de que forma?
24. Os comerciais participaram no desenvolvimento e na implementação do sistema?
- “Sim” - Qual o impacto que esta participação teve na forma como os utilizadores adotaram o CRM como ferramenta de trabalho?
- “Não” – E acha que deveriam ter participado? Por quê? E quais seriam as vantagens desta participação?
25. Faz (ou fez) algum tipo de sugestão relativamente a possíveis melhorias do sistema? De que forma é que essas sugestões foram recebidas pela gestão de vendas ou direção geral da empresa? Estas sugestões (ou de outros colegas) foram implementadas? E qual o seu impacto?