

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**A Implementação de CRM nas Pequenas e Médias Empresas: Um estudo de caso  
múltiplo em empresas Portuguesas**

**PEDRO MIGUEL REAL IVENS MONTEIRO**

**Orientação: Prof. Dra. Cristiane Drebes Pedron**

**Júri:**

**Presidente: Prof. Dr. Pedro Luís Pereira Verga Matos**

**Vogais: Prof. Dra. Ana Maria Marques Ribeiro dos Santos Lucas**

**Prof. Dra. Cristiane Drebes Pedron**

**Abril/2009**

## Resumo

Actualmente, percebe-se que os clientes não procuram apenas um produto, pretendem um atendimento personalizado de acordo com as suas necessidades. O *Customer Relationship Management* (CRM) surge como resposta às organizações que decidem adoptar estratégias de marketing de relacionamento. Os elevados investimentos na compra de sistemas tecnológicos e na adaptação dos procedimentos internos à nova realidade da empresa, fez com que as Pequenas e Médias Empresas (PME) se mantivessem num circuito mais tradicional, ao contrário das grandes empresas. No entanto, o aumento da concorrência, a globalização dos mercados, o desenvolvimento tecnológico e a efemeridade das preferências dos clientes tem levado a que muitas PME repensem o seu negócio.

Neste contexto, a questão de investigação definida foi: como é efectuada a adopção de CRM nas PME? Portanto, o objectivo foi: propor uma metodologia de implementação de CRM adaptada às necessidades das PME. Para que isso fosse possível a presente investigação seguiu o método de estudo de casos múltiplos, em duas empresas portuguesas. Como fonte de recolha de dados realizaram-se entrevistas e análise de documentos secundários.

O principal contributo da tese é a proposta de uma metodologia de implementação de CRM capaz de responder às necessidades específicas das PME. Pelo facto de estas empresas deterem um peso importante no tecido empresarial Português e pelas poucas investigações realizadas neste âmbito, esta tese, pode constituir um avanço no que se refere às implementações de CRM nas PME Portuguesas.

**Palavras-chave:** *Customer Relationship Management*, Pequenas e Médias Empresas, Metodologias de Adopção

## **Abstract**

Nowadays, customers are not just looking for a product, they seek a customized service, tailored to their needs. Customer Relationship Management (CRM) is a response to organizations that choose to adopt strategies of relationship marketing. High investments in the purchase of technology systems and adapting procedures to the new reality of the company, made the Small and Medium Enterprises (SMEs) remain in a more traditional circuit, as opposed to big companies. However, increased competition, globalization of markets, technological development and the fast changes of customer preferences caused many SMEs to rethink their business. In this context, the research question was defined as: how is the adoption of CRM made in SMEs? Therefore, the objective was: to propose a methodology for implementing CRM tailored to the SMEs needs. So, this investigation followed the method of multiple case studies in two Portuguese companies. As a source of data collection were carried out interviews and obtained secondary documents. The main contribution of the thesis is to propose a methodology for implementing CRM that is capable to meet the specific needs of SMEs. Because these companies hold an important weight in the Portuguese business community and the few investigations conducted in this field, this thesis can be a breakthrough in the case of CRM implementations in SMEs Portuguese.

**Key-words:** *Customer Relationship Management*, Small and Medium Enterprises, Adoption Methodology.

## **Agradecimentos**

Esta tese corresponde, não apenas ao culminar de mais um momento académico, como também ao início de uma nova fase profissional. Pela sua grande importância, não seria possível concluí-la sem deixar uma palavra de agradecimento especial às pessoas que mais contribuíram para a sua conclusão.

Em primeiro lugar, gostaria de dar um agradecimento muito especial à minha orientadora Cristiane, pelo tempo dispendido, pelas novas experiências que me proporcionou, pela paciência nos momentos mais difíceis e, sobretudo, por sempre ter acreditado em mim.

Gostaria, também, de agradecer aos meus pais por todo o apoio e a ajuda que sempre me deram, pelo facto de serem os principais motivadores do meu percurso académico e profissional. Um agradecimento, também, muito especial para a minha namorada, Ana, pela ajuda, apoio e carinho durante cada uma das fases de elaboração desta tese.

Não poderia deixar de agradecer aos meus colegas de mestrado e amigos Rute e Joaquim, por serem sempre disponíveis e pela ajuda que sempre me deram.

Por último, gostaria de deixar um agradecimento aos responsáveis pelo CRM de cada uma das empresas entrevistadas, pelo tempo que despenderam e pela paciência em explicar cada um dos pormenores da sua implementação.

## **Lista de acrónimos**

I&D – Investigação e Desenvolvimento

CRM – *Customer Relationship Management*

ERP – *Enterprise Resource planning*

PME – Pequenas e Médias Empresas

C-MAT – *Customer Management Assessment Tool*

C-CAM – *Capital Asset Management*

# Índice

1. Introdução.....	4
2. Revisão de literatura.....	7
2.1 Conceito de CRM.....	7
2.2 Implementação do CRM.....	9
2.3 Gestão de relacionamentos da empresa com os clientes.....	11
2.4 Metodologias de implementação de CRM.....	13
2.4.1 A metodologia de Winer (2001).....	14
2.4.2 O modelo dos dez passos estratégicos de Jenkinson e Jacobs (2002).....	15
2.4.3 A metodologia de Zablah <i>et al.</i> (2004).....	17
2.4.4 O método de Stig Jorgensen and Partners (Lindgreen, 2004).....	18
2.4.5 O modelo de Curry e Kkolou (2004).....	20
2.4.6 O modelo de Damacena e Pedron (2004).....	21
2.4.7 A metodologia para CRM de Chalmeta (2005).....	23
2.4.8 A metodologia de Payne (2006).....	25
2.4.9 O modelo de Urbanskiene <i>et al.</i> (2008).....	26
2.4.10 Discussão sobre as metodologias.....	27
2.5 PME, CRM e Tecnologias.....	30
2.6 Proposta de metodologia de implementação de CRM para PME.....	35
3. Metodologia.....	48
4. Estudo de caso múltiplo.....	53
4.1 Empresa Alfa.....	53
4.1.1 A empresa e o CRM.....	53
4.1.2 O sistema de CRM.....	56
4.1.3 Os recursos humanos na implementação da empresa.....	57
4.1.4 Segmentação e estratégia.....	59
4.1.5 Avaliação e perspectivas futuras da empresa Alfa.....	61
4.2 Empresa Beta.....	61
4.2.1 A empresa e o CRM.....	62
4.2.2 O sistema de CRM.....	63
4.2.3 Os recursos humanos na implementação da empresa.....	65
4.2.4 Segmentação e estratégia.....	67
4.2.5 Avaliação e perspectivas futuras da empresa Beta.....	68
4.3 A metodologia proposta e a realidade empresarial.....	69
4.3.1 Empresa Alfa.....	69
4.3.2 Empresa Beta.....	70
4.3.3 Empresa Alfa vs Empresa Beta.....	72
4.3.4 Modelo de implementação de CRM adequado à realidade das PME.....	74
5. Considerações finais.....	77
5.1 Limitações do Estudo.....	79
5.2 Estudos Futuros.....	80
Referências.....	81
Anexo.....	85

## **Índice de tabelas**

Tabela 1: Comparação das diferentes metodologias de implementação de CRM .....	30
Tabela 2: Cruzamento das características das PME com as fases do modelo proposto de implementação de CRM .....	42
Tabela 3: Comparação das etapas de implementação de CRM entre as empresas Alfa e Beta .....	74

## Índice de figuras

Figura 1: Relação entre a satisfação e a lealdade do cliente, e o desempenho organizacional.....	12
Figura 2: Proposta de modelo de implementação de CRM para PME.....	36
Figura 3: Definição das etapas de investigação.....	49
Figura 4: Proposta de modelo de implementação de CRM para PME validado após estudo de caso múltiplo .....	75

# 1. Introdução

A sociedade actual caracteriza-se pelas suas rápidas mudanças quer em termos tecnológicos quer em termos de preferências dos consumidores, o que se reflecte no aumento de concorrência entre as empresas (Reis, 1999; Donnelly *et al.*, 2000). Neste âmbito, torna-se importante prestar um serviço aos clientes cada vez mais personalizado, o que tem levado pequenas e grandes empresas a investir no *Customer Relationship Management* (CRM) (Berry, 2003; Beasty, 2005).

Scott (apud Chalmeta, 2005, p.1016) define CRM como “um conjunto de processos empresariais e políticas globais destinadas a capturar, manter e prestar serviço aos clientes”. O CRM não é apenas uma tecnologia, nem apenas um sistema de interface com o cliente. Não se trata também apenas de uma estratégia, nem apenas de um processo de negócio ou uma metodologia, é o conjunto de todos os anteriores (Greenberg apud Zablah *et al.*, 2003).

A importância da utilização de Tecnologias de Informação (TI), que exigem elevados investimentos, aliada à globalização dos mercados, ao desenvolvimento tecnológico, às rápidas alterações das preferências dos clientes e ao grande aumento da concorrência originou que o CRM tenha vindo a ser, sobretudo, aplicado por grandes empresas (Chalmeta, 2005).

Sendo que a crescente procura por individualizar os relacionamentos com os clientes por parte das grandes organizações, obriga a que as Pequenas e Médias Empresas (PME) tenham também de melhorar a sua gestão de relacionamentos com clientes.

Em comparação com as PME, os maiores grupos empresariais dispõem de mais meios para fazer face às alterações necessárias para assegurar a sua subsistência num mercado cada vez mais competitivo.

No contexto Português, tal como no Europeu, as PME<sup>1</sup> desempenham um papel essencial na economia do país. Sendo que no final de 2005 representavam 99,6% das unidades empresariais Portuguesas, criando 75,2% dos empregos e realizando 56,4% dos negócios no país. De salientar ainda, a importância das micro e pequenas empresas<sup>2</sup>, que representam 97,3% do total das empresas e são responsáveis por empregar mais de 1,5 milhões de pessoas (IAPMEI, 2008). Neste contexto, torna-se relevante estudar o relacionamento destas empresas com os seus clientes.

De acordo com Beasty (2005), as PME têm vindo a aumentar os seus investimentos em tecnologias e sobretudo em CRM e na gestão eficiente dos relacionamentos com os seus clientes. Tendo em vista algumas características específicas das PME, acredita-se que as implementações de CRM sejam diferentes das efectuadas por parte das grandes organizações. Algumas destas características importantes a destacar são os recursos financeiros escassos e a estrutura simples e familiar (Caldeira, 1998; Balbinot, 2007).

Muitas implementações de CRM terminam por falhas a diversos níveis, tais como poucos esforços com o projecto ou problemas com a automatização do negócio (Bielski, 2004). Os problemas com a implementação, aliados ao crescente enfoque no cliente têm feito com que cada vez mais empresas procurem soluções metodológicas

---

<sup>1</sup> São classificadas como PME as empresas com menos de 250 trabalhadores cujo volume de negócios não excede 50 milhões de euros – Decreto-lei n.º 372/2007.

<sup>2</sup> Classificam-se como micro empresas as unidades com menos de 10 trabalhadores e um volume de negócios inferior a 2 milhões de euros; e como pequenas empresas aquelas que têm menos de 50 trabalhadores e um volume de negócios inferior a 10 milhões de euros – Decreto-lei n.º 372/2007.

integradas, adaptadas à sua realidade, para que seja possível aumentar o sucesso obtido com o CRM (Chalmeta, 2001). Assim, também as PME, pelas suas características específicas, necessitam de uma metodologia generalista, adaptada à sua realidade, o que abre espaço para uma investigação neste sentido.

A questão de investigação da presente tese é – Como é efectuada a adopção de CRM nas PME? Portanto, o objectivo é: propor uma metodologia de implementação de CRM adaptada às necessidades deste tipo de empresas. Desta forma, será possível colmatar os poucos estudos académicos efectuados nesta área e ajudar este tipo de empresas a melhorar a satisfação dos seus clientes e, conseqüentemente, os seus resultados.

A tese apresentar-se-á em cinco capítulos. O primeiro constitui a introdução à investigação. O segundo diz respeito à revisão da literatura em que são apresentadas questões relevantes sobre CRM, bem como é efectuada a apresentação e comparação entre abordagens distintas de metodologias de implementação de CRM, e ainda são descritas as características das PME. No final do capítulo é definida uma nova proposta de metodologia de implementação de CRM, tendo em vista a realidade das PME. O terceiro capítulo diz respeito à definição da metodologia seguida na investigação. No quarto, é descrito o estudo de caso. O quinto capítulo apresenta as conclusões da investigação.

## **2. Revisão de literatura**

Nos últimos anos, o aumento da concorrência, a globalização dos mercados, o desenvolvimento tecnológico e a efemeridade das preferências dos clientes têm obrigado muitas empresas a uma constante actualização, não só da gama de produtos e serviços que disponibilizam, como também dos seus sistemas e procedimentos internos (Chalmeta, 2001). Em relação aos clientes, percebe-se que estes não procuram apenas um produto, pretendem um atendimento personalizado de acordo com as suas necessidades. Por esta razão as empresas devem apostar na criação de valor para o cliente, não só através de um produto ou serviço, como também de uma melhor comunicação (Chen e Popovich, 2003). Assim, o *Customer Relationship Management* surge como resposta a esta necessidade das organizações.

Neste âmbito, e para compreender melhor a importância do CRM para a realidade empresarial, serão abordadas questões relacionadas com o conceito de CRM, as dimensões do CRM, a implementação de CRM, a gestão dos relacionamentos da empresa com os clientes e a relação entre a lealdade dos clientes e o desempenho empresarial.

### **2.1 Conceito de CRM**

Pelo facto de se tratar de um fenómeno recente, o conceito de CRM adquire significados diferentes para cada autor (Winer, 2001; Buttle, 2004; Chalmeta, 2005), no entanto, independentemente do que for designado, CRM é uma prática de gestão com enfoque nos clientes (Buttle, 2004). Segundo Buttle (2004), a sua história recente começa com o termo a ser utilizado para descrever aplicações de *software* que automatizam os processos de marketing, de vendas e outras funções de prestações de serviços das empresas. O mercado de *software* informático para CRM começou em

1993, com a empresa Siebel Systems Inc., a criar um *software* que permite a gestão dos relacionamentos com os clientes, bem como armazenar a informação necessária para um relacionamento personalizado com cada cliente (Buttle, 2004).

Porém, o conceito de CRM é muito mais abrangente. Zablah *et al.* (2003, p.480) definem CRM como “um processo contínuo que envolve o desenvolvimento e alavancagem do mercado com a finalidade de construir e manter uma carteira rentável de relacionamentos com clientes”. E de acordo com Payne (2006, p.4), CRM é “uma abordagem de negócio que procura criar, desenvolver e melhorar relacionamentos com clientes cuidadosamente segmentados, com o objectivo de aumentar o seu valor e a rentabilidade da empresa, e consequentemente maximizar o valor dos accionistas”.

No final do século XX muitas empresas encontravam-se numa situação de crescimento reduzido pela incapacidade de angariar um elevado número de clientes, isto é, muitos dos mercados estavam maduros (Payne, 2005). Assim, era necessário dar importância não apenas à angariação de novos clientes, mas também, à manutenção dos já adquiridos. Desta forma, passou a atribuir-se um maior enfoque ao marketing relacional em detrimento do transaccional.

O enfoque das empresas na manutenção dos relacionamentos com os clientes (marketing relacional) é visto como a base filosófica do CRM (Zablah *et al.*, 2003; Payne, 2005). No entanto, apesar das suas semelhanças, o conceito de CRM engloba o de marketing relacional. O CRM, ao contrário do marketing relacional “não tem o seu enfoque, apenas no estabelecimento e manutenção de estreitas relações de troca” (Zablah *et al.*, 2003, p. 481). O CRM procura não só estabelecer e manter relacionamentos com os clientes, como também procura assegurar a maior rentabilidade desses relacionamentos, podendo também incluir relações de troca características do marketing transaccional e relacional (Zablah *et al.*, 2003).

Em suma, o CRM é um processo estratégico que se preocupa em criar um conjunto de relacionamentos nos quais é possível maximizar o lucro, recorrendo ferramentas tecnológicas, enquanto o marketing relacional apenas procura criar e manter relacionamentos de troca (Zablah *et al.*, 2003; Lawson, 2006).

De acordo com Buttle (2004), o CRM pode ser visto sob três diferentes perspectivas: estratégica, operacional e analítica. A perspectiva estratégica refere-se ao facto do CRM ser colocado no centro da estratégia da empresa, com o intuito de angariar e manter clientes, criando mais valor acrescentado do que os concorrentes. A perspectiva operacional enfatiza a automatização das funções da empresa, ou seja, a aplicação de sistemas e tecnologias de informação aos serviços, força de vendas e marketing. Por último, a perspectiva analítica do CRM refere-se à aplicação do *data mining*, isto é, recolha dados junto dos clientes que, após análise, servirão para procurar padrões que possam gerar vantagens competitivas, através da segmentação de mercados (Buttle, 2004).

## **2.2 Implementação do CRM**

A implementação de CRM trouxe a muitas empresas um aumento de competitividade que se verificou sobretudo no aumento das receitas e no decréscimo dos custos operacionais (Chen e Popovich, 2003). Estes autores defendem que para uma implementação de sucesso do CRM são necessárias as aplicações tecnológicas e também uma boa organização dos processos da empresa e dos seus recursos humanos. Em suma, tecnologia, processos e pessoas.

O desenvolvimento das TI possibilitou às empresas reestruturações mais aprofundadas, uma organização mais metódica e pormenorizada da sua actividade e também coordenar as relações entre os recursos humanos da empresa (Caldeira, 1998). Através das aplicações informáticas de CRM é possível armazenar dados dos clientes e

também analisá-los retirando padrões de consumo (por meio do *data mining*), o que permite não só conhecer melhor os clientes da empresa, como também gerar melhores oportunidades de negócio.

Para algumas organizações, a implementação de CRM é uma problemática relacionada com a área de tecnologia. Esta é uma questão que surge pelo facto das suas primeiras implementações terem sido vistas como iniciativas tecnológicas. No entanto, o principal objectivo do CRM é criar valor acrescentado para o cliente e para a empresa, sendo que as TI apenas facilitam a sua implementação (Buttle, 2004). De salientar o facto de que nem todas as iniciativas de CRM envolverem elevados investimentos em TI, pois o seu enfoque é em gerir os relacionamentos com os clientes. Isto pode ser feito através da alteração de comportamento dos recursos humanos, formação dos colaboradores de *call-centers* e enfoque na empatia criada pelos vendedores (Buttle, 2004).

A optimização dos processos internos da empresa representa, assim, um passo muito importante para o sucesso da implementação do CRM. Neste sentido, Chen e Popovich (2003) consideram que é necessário que a organização construa a sua estratégia e organize os seus processos em torno do cliente e das suas preferências.

O sucesso da adopção de CRM depende, também, do envolvimento dos colaboradores e da gestão de topo no processo (Chalmeta, 2005). Para que se possa efectuar a aplicação tecnológica e as alterações dos processos internos, é necessário proporcionar formação aos recursos humanos da organização e garantir os investimentos futuros necessários para aperfeiçoar o processo (Chen e Popovich, 2003).

A análise do próprio conceito de CRM é uma etapa necessária para a uma implementação de sucesso. A diversidade de definições e perspectivas leva a que em muitos casos existam falhas que inviabilizam o sucesso da adopção de CRM (Payne,

2005). A visão do que se pretende atingir com o CRM vai depender de inúmeros factores, nomeadamente da equipa de gestores responsável pelo projecto e da forma como interpretam o relacionamento com o cliente e o grau de enfoque da estratégia da empresa nestes. No entanto, de acordo com Greenberg (apud Chalmeta, 2005), os sistemas de CRM permitem ter uma visão única e integrada dos clientes através da utilização de ferramentas analíticas, efectuar a gestão do relacionamento com os clientes de forma eficaz, independentemente do canal que utilizarem para comunicar com a empresa, e melhorar a eficácia e a eficiência no que diz respeito à gestão dos relacionamentos da empresa com os clientes.

### **2.3 Gestão de relacionamentos da empresa com os clientes**

A razão fundamental pela qual as empresas pretendem construir relacionamentos duradouros com os clientes é económica. Isto é, se estas conseguirem satisfazer os seus clientes, então estes vão manter-se durante mais tempo com a empresa e gerar maiores lucros (Buttle, 2004).

Uma vantagem competitiva é um nível de desempenho superior que uma empresa apresenta sobre os seus concorrentes, e esta é conseguida sobretudo através das estratégias adoptadas. No entanto, para se tratar de uma vantagem competitiva real, é necessário que esta seja: difícil de imitar, única, sustentável, superior à concorrência e aplicável a múltiplas situações (Hitt *et al.*, 2007)

A satisfação e lealdade dos clientes são fontes de vantagens competitivas, e uma gestão eficaz destes dois factores pode levar a empresa a traçar uma rota de sucesso. A satisfação e lealdade são factores críticos de sucesso, uma vez que geram publicidade “boca a boca” por parte dos clientes. No entanto, é necessário ter em atenção que o inverso também é passível de acontecer, ou seja, se o serviço ou produto for de má qualidade, então a publicidade “boca a boca” pode ser muito negativa para a empresa.

Os clientes fiéis são menos sensíveis à variação de preço, e isto permite reduzir as despesas com a angariação de novos clientes (Birgelen *et al.* apud Rowley e Dawes, 2000), uma vez que os mais fiéis ajudam também a “vender a marca”.

Os clientes podem demonstrar a sua lealdade de formas diferentes. Estes podem escolher manter-se com a empresa, aumentar o número ou a frequência das compras, ou ambos (Rowley e Dawes apud Lawson *et al.*, 2006). Assim, a importância dos clientes fiéis, prende-se com o facto de não só gerarem maiores receitas, como também porque os custos de angariar novos clientes são muito superiores (Berry apud Lawson *et al.*, 2006).

A vantagem do CRM prende-se com o facto de melhorar o desempenho empresarial através do aumento da satisfação e da lealdade dos clientes (Buttle, 2004). A Figura 1 facilita a compreensão desta relação entre a satisfação, lealdade do cliente e desempenho do negócio.

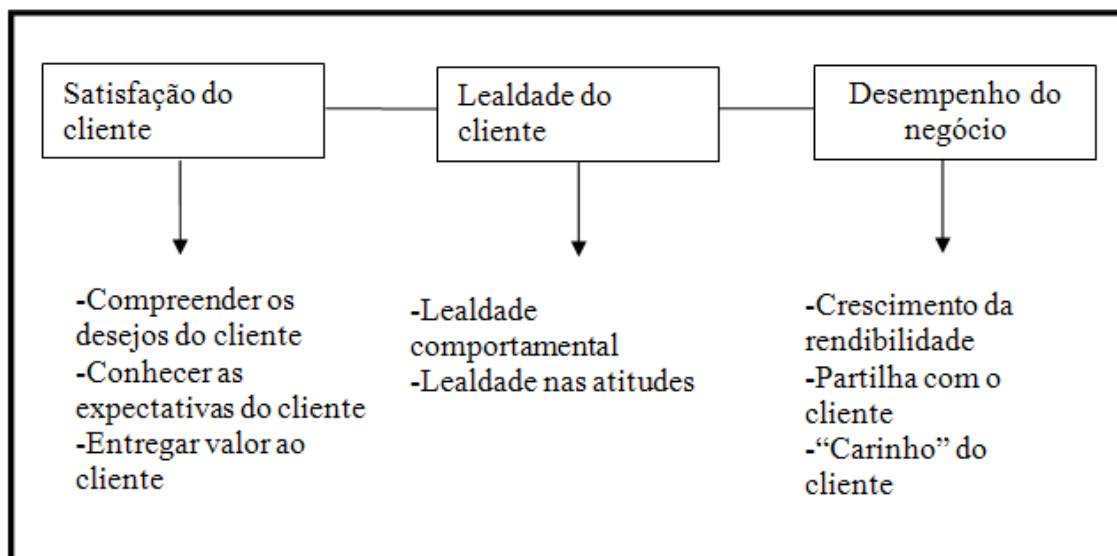


Figura 1: Relação entre a satisfação e a lealdade do cliente, e o desempenho organizacional  
Fonte: Adaptado de Buttle (2004)

Uma organização que conheça as necessidades, expectativas e preferências dos seus clientes vai certamente criar mais valor para estes e potenciar a sua satisfação. A

satisfação criada funciona como uma forma de publicidade directa e, conseqüentemente, a lealdade dos clientes para com a organização sai fortalecida. Quando os clientes são fiéis à empresa, pela satisfação anteriormente criada, então esta vai verificar um aumento do desempenho do negócio (Buttle, 2004).

Muitas empresas estão a utilizar campanhas de fidelização dos clientes, com sistemas de pontos que podem ser trocados mais tarde por vantagens com a organização. Mas o CRM não é apenas uma forma complexa de criar um esquema de fidelização. Segundo Buttle (2004), estes esquemas desempenham dois tipos de funções na implementação de CRM. Em primeiro lugar, permitem à empresa recolher dados importantes sobre os seus clientes, que podem ser utilizados para angariar novos clientes, reter clientes actuais e desenvolver novas actividades. Em segundo lugar, constituem uma barreira à saída dos clientes.

Grande parte das empresas afirmam que mantêm relacionamentos com os seus clientes, no entanto, na maioria das situações, trata-se apenas de contactos para efectuar compras, acordar preços, entre outros (Jóia e Oliveira, 2007). Assim, Swift (apud Jóia e Oliveira, 2007, p. 4) afirma que “para que ocorra um relacionamento, as comunicações devem seguir de mão dupla, de forma integrada, registada e gerida; pois somente com dados históricos e detalhes das transacções e comunicações é que um relacionamento pode ser efectivamente mantido”.

## **2.4 Metodologias de implementação de CRM**

O CRM pode trazer muitos benefícios para as empresas, que, para serem efectivos é importante observar várias questões relativas à sua implementação. Os grandes investimentos realizados pelas organizações, a par do objectivo de individualizarem a forma como gerem os seus relacionamentos com os clientes, constitui um desafio para a empresa (Payne, 2005). Neste sentido, é importante perceber

a melhor forma das organizações implementarem o CRM, através da análise de metodologias de vários autores. Tal como na definição, não existe um dogma ao nível das metodologias de implementação de CRM, estas dependem da forma como cada autor percebe as estratégias de negócio e os relacionamentos com os clientes.

Assim, pretende-se analisar diferentes perspectivas com o intuito de propor um modelo que procure integrar os pontos essenciais para ajudar as empresas a ultrapassar as maiores dificuldades e obter a gestão dos relacionamentos com os clientes desejada.

#### **2.4.1 A metodologia de Winer (2001)**

O modelo de Winer (2001) divide-se em sete fases: criação de bases de dados; análise das bases de dados; selecção dos clientes; segmentação dos clientes; criação de programas de relacionamento; garantia da privacidade; e monitorização do processo de implementação.

O primeiro passo para implementar um CRM de sucesso é a construção de uma base de dados dos clientes. As empresas que já iniciaram a sua actividade deverão recorrer ao histórico de contactos para formar a sua base de dados. A base de dados dos clientes deverá incluir informações sobre transacções, contactos dos clientes, informação descritiva para efeitos de segmentação e respostas a estímulos de marketing. A segunda fase diz respeito à análise das bases de dados, não só com o intuito de definir segmentos de clientes, como também identificar padrões de consumo através do *data mining*.

O terceiro momento refere-se à selecção dos clientes, ou seja, aqueles que vão ser alvo das campanhas de marketing. O objectivo é que o enfoque da organização seja nos seus clientes mais rentáveis. A quarta refere-se à segmentação dos clientes, que diz respeito à escolha da melhor abordagem para comunicar com os clientes previamente seleccionados. O quinto passo da metodologia é referente à criação de programas de

relacionamento com os clientes, que em grande medida, diz respeito aos programas de fidelização. Para Winer (2001), um relacionamento duradouro não pode ser conseguido apenas através do envio de e-mails, é necessário estabelecer contactos que se traduzam num aumento de satisfação do cliente.

Em sexto lugar, Winer (2001) chama atenção para a importância da garantia da privacidade aos clientes. As empresas necessitam da informação para que possam personalizar os seus produtos e serviços de acordo com as preferências dos seus clientes, no entanto, esta deve garantir a privacidade. Por último, a sétima etapa consiste em monitorizar o funcionamento do CRM. Isto é, não basta apenas utilizar indicadores financeiros como a rentabilidade, quota de mercado ou margens de lucro, é também necessário incluir indicadores que permitam medir o sucesso da implementação do CRM.

#### **2.4.2 O modelo dos dez passos estratégicos de Jenkinson e Jacobs (2002)**

Jenkinson e Jacobs (2002) apresentam um modelo de dez passos para auxiliar as empresas a entregarem mais valor aos seus clientes com um projecto de CRM. Para este efeito é importante que a estratégia de CRM seja benéfica para o cliente, para os empregados e para a organização. Os dez passos são: definição do investimento; optimização dos relacionamentos com os clientes; garantia de reputação; criação de um serviço relevante; criação de valor; gestão dos pontos de contacto; desenvolvimento da criatividade; desenvolvimento de um método de aprendizagem; escolha da tecnologia; e controle dos ganhos dos *stakeholders*.

A primeira etapa do modelo é a definição do investimento, e esta inicia-se através de uma auditoria do contexto empresarial para determinar factores como o nível de diferenciação do valor do cliente, a diferenciação e posicionamento dos valores da

organização e a forma como esta gere os relacionamentos com os seus clientes. A segunda fase é a optimização dos relacionamentos com os clientes, e diz respeito às melhorias instituídas nos relacionamentos da empresa com os seus clientes, com o intuito de os tornar o mais duradouros e rentáveis possível.

O terceiro passo do modelo é a garantia da reputação, e significa que a organização deve procurar manter consistência e fiabilidade em cada contacto com o cliente. A quarta etapa é respeitante à criação de um serviço relevante. Se o cliente não for servido de forma relevante, então este não terá razões para se manter leal à empresa.

O quinto ponto do modelo de Jenkinson e Jacobs (2002) diz respeito à criação de valor ao cliente. Isto é, para que os clientes possam estabelecer uma relação de lealdade com a empresa, estes precisam de ver uma necessidade sua satisfeita pelo produto ou serviço em questão. A sexta fase está relacionada com a criação da lealdade por parte dos clientes através da gestão eficaz dos pontos de contacto da organização.

A sétima etapa do modelo designa-se desenvolvimento da criatividade. Este ponto é referente à experiência que o cliente obtém quando contacta com a empresa. Esta deve procurar proporcionar experiências positivas trazendo criatividade e criando empatias com o cliente. A oitava fase deste modelo, esta diz respeito à criação de um método de aprendizagem. A implementação de CRM não é estática, a constate alteração das preferências e necessidades dos clientes, obriga a que as empresas estejam em constante actualização e em busca de maior conhecimento sobre os seus clientes.

O nono ponto é relativo à escolha da tecnologia. A evolução tecnológica permitiu que a implementação de CRM seja levada a um nível superior através da melhoria das comunicações com os clientes e também pelas funcionalidades ao nível do armazenamento e análise de informação. Por último, a décima etapa diz respeito ao controlo dos ganhos dos *stakeholders*. Para que a empresa consiga implementar um

CRM de sucesso é indispensável que esta tenha em atenção não só a satisfação dos clientes, como também dos seus empregados e os próprios investidores. Quando a implementação de CRM é vantajosa para o cliente então este cria uma relação de lealdade com a empresa e terá tendência a repetir as suas compras. Em relação aos empregados, quando estes desempenham as suas funções com satisfação, então conseguem ser mais eficientes, traduzindo-se também em satisfação para o cliente. Quando os resultados são bons para a empresa e para os seus investidores, o investimento em CRM será encorajado e o ciclo de satisfação irá iniciar-se novamente.

### **2.4.3 A metodologia de Zablah *et al.* (2004)**

Zablah *et al.* (2003) definem como o primeiro passo para a implementação de CRM a especificação de uma estratégia de gestão de relacionamentos. As empresas deverão descrever com antecedência os planos para construir relacionamentos duradouros com os clientes e seleccionar os mais rentáveis. Após a especificação dos clientes, a empresa está apta a definir o *marketing mix* respeitante a cada um deles, sendo que o objectivo essencial com esta política é maximizar o valor dos clientes bem como a rendibilidade de longo prazo da empresa.

Para uma implementação de sucesso do CRM é importante que a empresa adapte o seu funcionamento interno à estratégia de enfoque no grupo de clientes previamente seleccionados. Neste âmbito, é importante garantir que os processos internos estão claramente definidos e são perceptíveis para todos no seio da organização. Nem todas as empresas se encontram no momento adequado e podem não dispor das capacidades adequadas para implementarem CRM. Por isso, é necessário na etapa seguinte, que os gestores avaliem o estado actual das capacidades de CRM da empresa, para compreender se é possível executar de forma eficiente todos os processos previamente

definidos. Assim, os gestores deverão procurar avaliar as capacidades humanas, tecnológicas e organizacionais, e garantir que todos conhecem as suas funções.

O último ponto do modelo de Zablah *et al.* (2003) diz respeito à monitorização e melhoramentos contínuos de todo o processo de implementação, com o intuito de verificar se os objectivos definidos inicialmente estão a ser cumpridos e de identificar novas oportunidades de negócio. Desta forma é possível retirar todo o partido dos relacionamentos duradouros com os clientes.

#### **2.4.4 O método de Stig Jorgensen and Partners (Lindgreen, 2004)**

Lindgreen (2004) apresenta um estudo sobre a implementação do método desenvolvido por uma empresa de consultoria, a Stig Jorgensen and Partners. Este modelo de implementação de CRM incorpora *hard skills* (relatórios de situação, análises, estratégia e implementação), e também *soft skills* (empenho da gestão, envolvimento dos colaboradores, criação de lealdade, entre outros). O modelo está estruturado em oito pontos diferentes: empenho da gestão de topo; elaboração de um relatório de situação; análise da lealdade; formulação da estratégia; implementação; desenvolvimento da gestão; envolvimento dos colaboradores; e avaliação do processo de criação de lealdade.

O primeiro passo considerado pelo autor para o sucesso da implementação de CRM numa organização é o empenho da gestão de topo. Uma vez que é necessário que seja definida a “visão que irá servir como orientação e formulação de objectivos para o restante processo” (p.164).

O segundo ponto do modelo diz respeito à elaboração de um relatório de situação. Pretende-se avaliar a situação actual da empresa e a sua performance com vista a avaliar os pontos de melhoria para mais tarde definir a estratégia de CRM.

Em terceiro lugar destaca-se a análise da lealdade do cliente face à organização. Isto é, a empresa deverá avaliar quão fiéis são os seus clientes, e quais os factores que estão a influenciar positiva ou negativamente essa lealdade.

A quarta fase é a formulação da estratégia. Após a análise efectuada nas três fases anteriores, a empresa está apta a definir uma estratégia de CRM. Esta será construída em dois níveis, através da determinação dos objectivos quantitativos e das iniciativas de CRM. Os objectivos quantitativos dizem respeito às melhorias no *lifetime value*, aumento das receitas, lucros e da lealdade do consumidor, atribuição de prioridade à retenção de clientes e novas vendas. As iniciativas de CRM dizem respeito à atribuição de prioridades em projectos relacionados com os clientes e de projectos internos, aperfeiçoamento das estratégias de vendas, marketing, TI, desenvolvimento de competências, salários e programas de recompensas.

O quinto ponto é a implementação. Nesta fase, são iniciados os projectos anteriormente definidos, as prioridades devidamente atribuídas e os aperfeiçoamentos devidamente planeados. É indispensável uma grande motivação por parte da organização para a implementação de todos os projectos, neste sentido o empenho da gestão de topo é essencial.

Em sexto lugar, Lindgreen (2004) evidencia o desenvolvimento da gestão. A implementação de CRM é uma prática dinâmica, pelo que obriga a organização a uma constante actualização, nomeadamente no que respeita à formação quer dos gestores quer dos colaboradores.

A sétima fase é o envolvimento dos colaboradores. A empresa deve procurar fomentar a lealdade dos colaboradores tentando identificar como estes contribuem ou dificultam os processos internos, criando sinergias e adaptando a sua formação à estratégia da empresa.

O último ponto do modelo é a avaliação do processo de criação de lealdade. De acordo com Lindgreen (2004), a capacidade de gerar lealdade por parte da empresa vai determinar se os investimentos em CRM serão ou não rentáveis. O sucesso do investimento em CRM tem de ser medido através de vários indicadores, nomeadamente, a taxa de retenção dos clientes, o aumento da carteira de clientes e a avaliação de até que ponto um cliente vai recomendar a empresa a potenciais outros.

#### **2.4.5 O modelo de Curry e Kkolou (2004)**

Curry e Kkolou (2004) propõem um modelo de implementação de CRM baseado em cinco etapas: definição da estratégia; implementação de CRM; criação de sistemas de medição; descrição dos planos da empresa; e aplicação da tecnologia.

Para os autores, a implementação de CRM inicia-se com a definição da estratégia. Para implementar com sucesso o CRM é necessário que a estratégia da empresa tenha o seu principal enfoque no cliente. Curry e Kkolou (2004) referem que este tipo de estratégia vai influenciar os recursos humanos da empresa a irem ao encontro dos seus objectivos em entregar valor ao cliente. No entanto, é imprescindível que a gestão de topo seja a força motivadora definindo o que se espera da organização e de cada elemento que a compõe.

O segundo ponto do modelo diz respeito à implementação de CRM propriamente dita. Após a formulação da estratégia, é necessário ter em atenção as alterações de procedimentos que serão instituídas e a sua importância na adaptação dos colaboradores. Nesta fase é essencial atenuar os efeitos da resistência à mudança, apostar nas capacidades de resolução dos problemas por parte dos colaboradores e instruí-los a utilizarem as novas ferramentas implementadas. Para os autores, são os colaboradores que determinam qual o nível de enfoque da empresa no cliente.

A terceira fase diz respeito à criação de sistemas de medição. Para que a empresa possa compreender se a implementação de CRM está a ser benéfica ou apenas investimento perdido, é necessário que esta utilize algum tipo de ferramenta de medição. Curry e Kkolou (2004) referem que o *Customer Management Assessment Tool* (CMAT) é uma boa ferramenta para efectuar esta monitorização, pois avalia o ciclo de vida do cliente. Outra ferramenta é o *Customer Capital Asset Management* (C-CAM), que permite controlar a *performance* da empresa através dos concorrentes, dos investimentos em manter relacionamentos duradouros e rentáveis com os clientes e da medição do valor do cliente num determinado período.

A quarta etapa do modelo é a descrição dos planos da empresa. Para os autores, estes planos dizem respeito aos principais processos que fazem parte do trabalho diário da organização, e em que muitos deles serão comuns a vários departamentos. Em último lugar a empresa deverá implementar uma tecnologia de CRM que reflecta as suas características internas e externas e o seu enfoque no cliente. As TI a ser utilizadas vão permitir automatizar os processos, partilhar a informação, gerar novas oportunidades de negócio e aumentar a satisfação do cliente.

#### **2.4.6 O modelo de Damacena e Pedron (2004)**

Os autores fazem uma proposta de modelo de implementação de CRM baseado na análise de literatura, composto por cinco etapas: definição e planeamento do modelo de relacionamento; redesenho dos processos de relacionamento com o cliente; selecção da ferramenta de CRM; implementação da ferramenta seleccionada; e avaliação dos resultados obtidos com a ferramenta de CRM.

A primeira etapa diz respeito à definição e planeamento do modelo de relacionamento, e inicia-se com uma avaliação prévia dos produtos e serviços, ambiente externo e interno da empresa, com um intuito de analisar o plano estratégico e

estabelecer uma visão para o futuro sobre o que se pretende atingir com a implementação de CRM. Damacena e Pedron (2004) referem ainda, que nesta fase é essencial o empenho da gestão de topo, uma vez que é necessário alterar a política de relacionamento com o cliente da organização.

A fase seguinte é o redesenho dos processos de relacionamento com o cliente. Este ponto caracteriza-se por uma análise da situação actual da empresa em termos de “processos de interacção com o cliente” (Damacena e Pedron, 2004, p.5). Esta é uma fase importante para a empresa, uma vez que vai permitir identificar quais os procedimentos correctos e incorrectos de acordo com a visão estratégica definida no ponto anterior.

A terceira etapa é definida como a selecção da ferramenta tecnológica de CRM. Será nesta fase que serão escolhidas as TI pretendidas para que a estratégia com enfoque nos clientes, previamente definida e os procedimentos otimizados sejam automatizados. É essencial que a organização faça uma análise de todos os fornecedores de software de CRM para verificar qual aquele que se adapta melhor à sua realidade. As TI vão permitir à empresa armazenar e analisar informação essencial para gerar mais e melhores oportunidades de negócio.

O ponto seguinte é a implementação da ferramenta de CRM previamente seleccionada. Neste momento, todos os passos anteriores serão efectivamente utilizados, isto é, a visão do CRM será incorporada na estratégia, os processos serão implementados após a sua optimização, e a ferramenta tecnológica previamente escolhida será aplicada automatizando os processos de relacionamento com o cliente, desde a base de dados de marketing até a cada ponto de contacto com o cliente.

O último ponto da metodologia de Damacena e Pedron (2004) é a avaliação dos resultados obtidos com a ferramenta de CRM. O processo de CRM é bastante dinâmico,

isto é, mantém uma necessidade constante de melhorias, neste sentido, é importante compreender quais os pontos em que a empresa conseguiu obter o maior sucesso e quais aqueles onde são necessárias as intervenções de melhoria, bem como avaliar o sucesso da implementação na rentabilidade dos clientes. De acordo com os autores, a empresa vai enfrentar três dificuldades principais: resistência à mudança, aprendizagem lenta do novo sistema e esquecimento rápido da formação que receberam. A avaliação em especial destes pontos vai permitir à empresa melhorar a sua performance. Por último, é também importante avaliar o sucesso da implementação de CRM ao nível dos resultados com os clientes, através de índices de fidelização, aumento das vendas.

#### **2.4.7 A metodologia para CRM de Chalmeta (2005)**

A metodologia para implementação de CRM proposta por Chalmeta (2005), designada IRIS, é composta por nove pontos: definição dos pré-requisitos do projecto; definição da metodologia organizacional da empresa; definição de uma estratégia de clientes; construção de um sistema de relacionamento com os clientes; criação de um mapa de processos; gestão dos recursos humanos; construção do sistema de informação; implementação do projecto; e monitorização.

O processo de implementação de CRM inicia-se com a definição de alguns pré-requisitos a ter em atenção antes e durante o projecto, para que possam potenciar o seu sucesso. Antes do início do projecto é indispensável sensibilizar os gestores da organização para os objectivos desta implementação. Durante o projecto é importante garantir que os prazos estabelecidos são cumpridos, tentar reduzir os efeitos das resistência à mudança, motivar os colaboradores, medir grau de participação e controlar os resultados.

O segundo passo do modelo IRIS é a definição da metodologia organizacional da empresa, que se inicia com a análise dos objectivos e da cultura organizacional. A

segunda etapa é a definição de uma estratégia de clientes. Nesta fase a empresa deve começar por identificar os clientes. De seguida é importante analisar a rentabilidade desses mesmos clientes e segmentá-los de acordo com as suas características individuais. Por último, é necessário definir os objectivos por cliente, ou seja, quais as receitas e os custos esperados por cada cliente e definir objectivos de vendas.

A quarta fase é a criação de um mapa de processos. Para que a implementação de CRM seja efectuada com sucesso é importante adaptar os processos internos previamente existentes ao maior enfoque no cliente, e criar os processos necessários para atingir os objectivos definidos anteriormente. O primeiro passo será então analisar os processos actuais e definir como se pretende que esses mesmos processos sejam no futuro.

O quinto ponto é a gestão dos recursos humanos da organização que pretende implementar o CRM é fundamental, uma vez que pode determinar o seu sucesso ou fracasso. Os colaboradores deverão ter sempre conhecimento do projecto, devendo ser tidos em atenção pelos gestores os efeitos da resistência à mudança, bem como as suas dúvidas e receios. Neste sentido, é importante dar a conhecer a toda a organização as vantagens da implementação do CRM e garantir uma formação adequada para minimizar os custos da adaptação.

A sexta fase do modelo IRIS é respeitante à construção de um sistema de informação. As TI permitem automatizar os processos da empresa e interligar os diversos departamentos alinhando-os com a estratégia previamente definida. Com o sistema de informação é possível armazenar informação relativa aos clientes, e convertê-la em conhecimento, ou seja, procurar por padrões de consumo através do *data mining* e por um lado, gerar novas oportunidades de negócio, e por outro efectuar um serviço mais satisfatório.

A fase seguinte diz respeito à implementação da metodologia. Esta fase caracteriza-se por fazer uma “migração controlada do velho sistema para o novo sistema” (Chalmeta 2005, p.1022) previamente definido com o trabalho desenvolvido nas restantes etapas. Mais uma vez, torna-se essencial efectuar uma boa gestão da mudança para minimizar os seus efeitos perversos. Neste sentido, é importante definir uma política de comunicação interna e criar equipas de trabalho.

O último passo da metodologia IRIS é a monitorização. O sucesso da implementação de CRM tem de ser avaliado durante e no final do processo. Chalmeta (2005) refere que devem ser utilizados vários tipos de indicadores para controlar o sucesso do projecto, nomeadamente medir as melhorias no valor do cliente, e que as datas limite estabelecidas previamente deverão ser sempre cumpridas.

#### **2.4.8 A metodologia de Payne (2006)**

Payne (2006) faz uma proposta composta por cinco passos: desenvolvimento da estratégia; criação de valor; integração multicanal; gestão da informação; e avaliação do desempenho.

A primeira etapa é o desenvolvimento da estratégia. Para o autor, a definição da estratégia desenrola-se em duas vertentes, a da empresa e a dos clientes. A vertente da empresa inicia-se com a análise da sua situação actual (em termos estratégicos) com o intuito de definir um plano estratégico e uma visão de negócio de acordo com as capacidades e características específicas da empresa e da indústria em que se insere. A vertente dos clientes prende-se com a definição de quais os clientes da empresa e a sua segmentação.

O principal objectivo do CRM é criar valor, por isso, o segundo ponto do modelo diz respeito ao processo de criação de valor. Nesta fase é importante identificar a melhor forma de criar valor para o cliente e como maximizar o valor de cada um deles

para a empresa. O terceiro passo da metodologia é a integração multicanal. Isto é, a empresa deverá consultar os seus clientes e avaliar quais os melhores canais de para esta entrar em contacto com eles e vice-versa. Os pontos de contacto poderão ser força de vendas, marketing directo, comércio electrónico, comércio *mobile*, contactos telefónicos, entre outros. É importante também analisar a forma como o cliente avalia a experiência de relacionamento com a empresa e guardar essa informação nas bases de dados dos clientes para compreender em que poderá melhorar.

A quarta etapa do modelo é a gestão da informação, e diz respeito à forma como a empresa organiza a informação recolhida dos clientes. Nesta fase, os sistemas de informação representam um ponto essencial na implementação de CRM, uma vez que vão permitir a partilha de informação relevante sobre o cliente dentro da empresa (interligar o *front office* e *back office*), armazenar a informação relativa às preferências dos clientes, e analisá-la com o intuito de gerar novas oportunidades de negócio, mais rentáveis para a empresa.

Por último, para avaliar o sucesso da implementação de CRM é necessário criar métricas de análise em dois níveis distintos: análise na óptica dos accionistas e análise da óptica dos clientes. Na óptica dos accionistas importa avaliar se existiu redução de custos, bem como os resultados financeiros da empresa ao nível dos empregados, clientes e accionistas. Na óptica dos clientes é imperativo analisar a satisfação, a lealdade e os resultados. Desta forma será possível verificar os pontos fortes e fracos da implementação de CRM por parte da empresa e efectuar todas as melhorias e adaptações necessárias.

#### **2.4.9 O modelo de Urbanskiene *et al.* (2008)**

Após uma análise de modelos de implementação de CRM de diversos autores, Urbanskiene *et al.* (2008) criaram um modelo composto por sete fases: auditoria da

situação actual; segmentação dos clientes; construção de bases de dados; orientação dos recursos humanos; organização dos processos internos; escolha das tecnologias de informação; e definição dos investimentos.

Para Urbanskiene *et al.* (2008) o primeiro passo para a implementação de CRM é a auditoria da situação actual da organização. Pretende-se que esta possa identificar competências a nível do trabalho com os clientes, decisões incorrectas e falhas, concorrentes, parceiros, clientes e também a necessidade de implementação de um sistema de CRM, com o intuito de definir uma estratégia adequada à realidade da empresa.

A segunda fase é segmentação dos clientes. Esta diz respeito à escolha dos clientes mais rentáveis para a empresa e à criação de meios orientados para os clientes (serviços de apoio, recolha de dados e segmentação). O terceiro passo do modelo refere-se à construção de bases de dados e os canais de interacção, que, apesar de uma ênfase bastante reduzida no modelo, garantem o funcionamento tecnológico do CRM. É nesta fase que se procede ao armazenamento e análise da informação recolhida.

#### **2.4.10 Discussão sobre as metodologias**

A forma como cada autor aborda a adopção de CRM é influenciada pelo seu contexto e pela forma como dá prioridade a cada uma das fases da metodologia que construiu. Para alguns autores, determinada fase da implementação deve ser atingida muito mais cedo do que na metodologia de outro autor, como é o caso de Chalmeta (2005) e Lindgreen (2004). Para Chalmeta (2005), devem ser tomadas medidas antes mesmo de se iniciar a implementação, para garantir o seu sucesso futuro, é o caso da sensibilização dos colaboradores da empresa para as mudanças que irão existir, para minimizar os custos decorrentes da resistência à mudança e motivá-los. Lindgreen

(2004) considera que o envolvimento dos colaboradores no processo de implementação de CRM deverá ser feito após garantir que existem bases estratégicas já definidas.

Alguns autores consideram etapas mais abrangentes nos seus modelos, sendo que uma fase poderá corresponder a duas fases na metodologia de outro autor. Mais uma vez, as diferenças entre o modelo de Chalmeta (2005) e Lindgreen (2004) são disso exemplo. Lindgreen (2004) considera que o primeiro passo para uma implementação de sucesso do CRM é o empenho da gestão de topo e a sua definição da visão orientadora do processo e apenas mais tarde entra no seu modelo a colaboração dos recursos humanos. Para Chalmeta (2005), o empenho da gestão de topo e a motivação para a participação dos colaboradores no processo começa na sua fase de pré-requisitos e é retomada mais tarde.

Embora existam muitas diferenças nas construções das metodologias de cada autor, é possível identificar a abordagem de determinados pontos principais em todos eles. No entanto, alguns autores destacam-se pela definição de determinadas etapas que estes consideram essenciais e que nenhum outro as tinha abordado. É exemplo disso, o facto de Winer (2001) ter sido o único autor (dos estudados) a abordar a importância de garantir a privacidade aquando da recolha de dados do cliente para que estes se possam sentir seguros e continuar a proporcionar informação que permitirá à empresa servi-los de forma cada vez mais eficiente e com maior qualidade.

A tabela seguinte (Tabela 1) sintetiza o posicionamento de cada autor em relação à implementação óptima de CRM. Esta apresenta um cruzamento entre o posicionamento de cada autor e as diversas fases das metodologias. No entanto, pela diversidade das características das visões dos autores, procurou-se agrupar essas mesmas fases de forma a poderem ser comparadas mais facilmente.

De destacar ainda, que estas foram subdividas em três categorias: planeamento, execução e controlo. Esta divisão deve-se ao facto destas categorias dizerem respeito às fases genéricas da implementação de qualquer projecto. Em primeiro lugar existe a necessidade de definir um plano de acção (planeamento), de seguida executar todas as tarefas que dizem respeito à implementação do projecto previamente definido (execução) e, por último, verificar se todo o processo decorreu como planeado, de forma a melhorar de futuro (controlo). Todas estas fases genéricas podem ser identificadas nas abordagens dos autores, pelo que a sua subdivisão trás um grande benefício à leitura da informação.

	Winer (2001)	Urbanskiene, Zostautiene, Chreplaviciene (2008)	Jenkinson e Jacobs (2002)	Lindgreen (2004)	Curry e Kkolou (2004)	Chalmeta (2005)	Zablah, Bellenger e Johnston (2003)	Damacena e Pedron (2004)	Payne (2005)
<b>Planeamento</b>	Definição da visão do CRM			X		X		X	
	Auditoria da situação		X	X	X	X		X	X
	Definição da Estratégia e segmentação dos clientes	X	X	X	X	X	X	X	X
	Definição do Investimento		X	X					
<b>Execução</b>	Criação de bases de dados	X	X			X		X	X
	Análise de bases de dados	X							
	Construção de um programa de relacionamentos	X	X	X			X	X	X
	Criação de Pontos de contacto		X	X		X			X
	Avaliação da experiência do cliente			X					
	Avaliação das capacidades de CRM						X		
	Organização de processos		X			X	X	X	
	Gestão dos recursos humanos		X		X	X	X		
	Escolha das Tecnologias		X	X	X	X	X		X
	Implementação do CRM				X	X	X		X
<b>Controlo</b>	Monitorização e aprendizagem	X		X		X	X	X	X
	Análise da lealdade	X			X			X	X

Tabela 1: Comparação das diferentes metodologias de implementação de CRM

Fonte: Elaborado pelo autor

## 2.5 PME, CRM e Tecnologias

A implementação de CRM deverá ser feita de acordo com as características da organização e do seu meio envolvente, sendo que as ferramentas tecnológicas deverão sempre ter em conta a dimensão das mesmas (Chang, 2004). No caso das PME, estas

apresentam algumas características específicas que deverão ser tidas em conta aquando da adopção do CRM. Sendo elas as seguintes:

- As PME dispõem de poucos recursos financeiros, o que lhes permite pouca liberdade de escolha a nível de ferramentas informáticas, de recrutamento e selecção, e muitas vezes a incapacidade de recorrer a consultoria especializada com a qual seria possível otimizar os seus processos internos, e atenuar todos os pontos de resistência à mudança (Caldeira 1998; Balbinot, 2007).
- Dispõem de poucos conhecimentos técnicos e falta de qualificação nos seus recursos humanos, e eventualmente, quando possam existir, apenas alguns colaboradores o têm (Caldeira, 1998; Balbinot, 2007).
- Possuem poucos conhecimentos de gestão tornando as suas capacidades administrativas fracas (Caldeira, 1998; Balbinot, 2007).
- Os recursos humanos destas empresas possuem pouca experiência na utilização de tecnologias de informação (Balbinot, 2007).
- Os gestores da organização estão envolvidos em todos os processos da mesma, e o *Chief Executive Officer* (CEO) desempenha um papel dominante (Caldeira, 1998; Balbinot, 2007).
- A gestão da organização tem pouco tempo para se concentrar no planeamento estratégico pois desempenham muitas funções em simultâneo (Caldeira, 1998).
- Muitas vezes é dada pouca importância ao planeamento estratégico (de notar, que o planeamento estratégico formal permite melhorar o desempenho da organização), sendo que geralmente não estão definidos prazos nem investimentos futuros, e quando estes existem, apenas o CEO tem conhecimento dos mesmos (Caldeira, 1998; Balbinot, 2007).

- Os gestores têm pouca confiança nos colaboradores e consultores para lhes contar os seus projectos de gestão e de inovação para a empresa (Caldeira, 1998).
- A gestão do conhecimento e a formação é feita directamente da gestão de topo para os colaboradores, sendo que são efectuadas com pouca frequência (Balbinot, 2007).
- A sua estrutura hierárquica é simples e pouco formal, o que permite estabelecer uma relação muito próxima com o CEO (Caldeira, 1998).
- Os processos internos são muito mais simples que os de uma organização de grande dimensão (Caldeira, 1998; Balbinot, 2007).
- As PME falham muitas vezes, pelo facto de, por vezes, estabelecerem relacionamentos demasiado informais (Caldeira, 1998; Balbinot, 2007).
- A sua principal vantagem competitiva é oferecerem produtos ou serviços bastante especializados, que as maiores empresas têm dificuldade em fazer (Balbinot, 2007).
- Possuem uma estrutura maioritariamente familiar, e são normalmente, geridas pelos proprietários (Caldeira, 1998; Balbinot, 2007).

Muitas PME começam agora a investir em CRM (Beasty, 2005). No entanto, muitas delas efectuem apenas investimentos em TI, e ficam a aguardar resultados rápidos. Uma implementação de sucesso de CRM necessita de planeamento específico para a realidade empresarial e de tempo para atingir os resultados desejados (Berry, 2003). De acordo com as suas características específicas, observadas anteriormente, as PME têm dificuldade em definir planos estratégicos, e não têm confiança, nem recursos financeiros, para contratar consultores que possam desempenhar funções para colmatar esta necessidade. Por isso, é importante desenvolver um tipo de cultura nas PME que

permita esclarecer os empresários da importância do planeamento, uma vez que vai permitir adquirir a tecnologia necessária com a dimensão necessária (poupando recursos financeiros importantes para outras necessidades) (Berry, 2003) e direccionar o seu negócio para aquele em que apresenta maior vantagem competitiva. Berry (2003) considera que as PME necessitam de ter em atenção alguns pontos importantes para obter sucesso na implementação de CRM. Assim, o autor argumenta que as empresas não deverão tomar a decisão de acordo com o vendedor de software, deverão começar por identificar quais os processos internos que podem ser melhorados e aqueles que devem ser substituídos. De seguida, Berry (2003) considera necessário que as PME definam um plano estratégico, e só após esta etapa deverão seleccionar quais as ferramentas tecnológicas adequadas. Deverá ser tido em atenção, que pelo facto de estas empresas terem recursos financeiros limitados, quer a escolha das TI, quer as decisões de expansão do negócio (pelo rápido crescimento da empresa), deverão ser cuidadosamente avaliadas.

Devido às características específicas das PME, nomeadamente aos recursos financeiros escassos, estas deverão colmatar os seus pontos mais fracos estabelecendo parcerias com clientes, fornecedores e outras empresas (Lawson *et al.*, 2006). Desta forma é possível a estas empresas com menores capacidades, desenvolverem projectos de maior dimensão conseguindo competir com as grandes organizações, mantendo a sua estrutura simples e pouco formal. No entanto, para facilitar a criação de parcerias e conhecer a melhor forma de as desenvolver, é necessário que a PME recolha e armazene informação relativa às interacções com cada uma das partes, aumentando assim o conhecimento sobre elas (Lawson *et al.*, 2006).

Assim, de acordo com as características observadas, para implementar o CRM, as PME deverão começar por identificar os clientes, diferenciá-los de acordo com as

suas necessidades, e dar liberdade aos colaboradores para que possa relacionar-se com estes da melhor forma possível (Lawson *et al.*, 2006).

No que diz respeito às TI, os produtores de software de CRM identificaram as PME como sendo um segmento bastante lucrativo, uma vez que estas empresas apresentam necessidades de melhorar os seus relacionamentos com os clientes e instalam tecnologias de pequena dimensão (baixo orçamento) e que necessitam de pouca manutenção (Beasty, 2005).

Actualmente, existem ferramentas de CRM de distribuição gratuita na internet que as PME podem testar para compreender todos os passos necessários para a implementação de CRM, para além das TI. No entanto, o facto de não ter custos pode significar que a assistência e os passos necessários para a implementação terão de ser dados pela própria empresa, o que se poderá tornar complexo. Alguns exemplos destas ferramentas gratuitas são o Compier<sup>3</sup>, o Sprinx CRM<sup>4</sup>, o artCRM<sup>5</sup>, entre outros. Existem também empresas que fornecem o software de forma gratuita e comercializam o acompanhamento e a implementação do mesmo. Estas empresas apresentam os softwares de CRM *open source* mais comercializados do mundo<sup>6</sup>. O mais utilizado é o Sugar CRM, no entanto, existem muitas outras opções que permitem às PME uma vasta gama de soluções<sup>7</sup>.

De salientar ainda, que a internet representa também uma forma de expansão para as PME, uma vez que é possível reduzir custos criando um serviço de assistência e

---

<sup>3</sup> ERP e CRM construído em java e de código aberto: <http://compierebrasil.com.br/2006/index.php>

<sup>4</sup> Passível de se obter em <http://sprinx-crm.softonic.com.br/>

<sup>5</sup> Pode obter-se em <http://www.baixaki.com.br/download/artcrm.htm>

<sup>6</sup> [Http://www.insidecrm.com/features/top-open-source-solutions-121307/#comment](http://www.insidecrm.com/features/top-open-source-solutions-121307/#comment)

<sup>7</sup> [Http://www.insidecrm.com/features/top-open-source-solutions-121307/#comment](http://www.insidecrm.com/features/top-open-source-solutions-121307/#comment)

de vendas *online* que permite uma interacção mais rápida e eficaz com um grande número de clientes. Com o crescente acesso das populações à internet, as PME conseguem não só divulgar o seu negócio, como também registar encomendas e contactar e responder aos seus clientes, situação esta que só era possível até a pouco tempo, para as grandes empresas (Berry, 2003).

De acordo com Lawson *et al.* (2006), às PME poderão reduzir custos com o esclarecimento em tempo real do cliente, dando-lhes acesso directo à sua base de dados. Dessa forma, os colaboradores da empresa não terão de desperdiçar tempo a responder aos clientes, podendo tornar-se mais produtivos nas suas tarefas efectivas.

Berry (2003) refere que apesar das suas características específicas, e muitas vezes limitadoras, as PME podem ter mais facilidade e até mesmo vantagens na implementação do CRM do que as grandes organizações. Uma vez que a estrutura simples das PME permite, por exemplo, dar formação de forma mais rápida e mais barata, garantindo no entanto, que a empresa tomou todos os e efectuou o planeamento necessário.

## **2.6 Proposta de metodologia de implementação de CRM para PME**

Após a análise da literatura sobre a implementação de CRM e da compreensão dos diferentes posicionamentos dos autores, propôs-se uma metodologia de aplicação genérica a qualquer tipo de empresa. Em seguida, foi efectuada uma análise que relaciona as etapas do modelo teórico com as características das PME, para que seja possível compreender qual a influência destas na forma como este tipo de empresas implementa o CRM.

O modelo teórico inclui as seguintes etapas: definição da visão do CRM; gestão dos recursos humanos; auditoria da situação; construção da base de dados; definição da estratégia; definição de uma política de relacionamento com os clientes; organização dos processos; implementação dos sistemas de informação; e monitorização e aprendizagem da implementação (Figura 2).

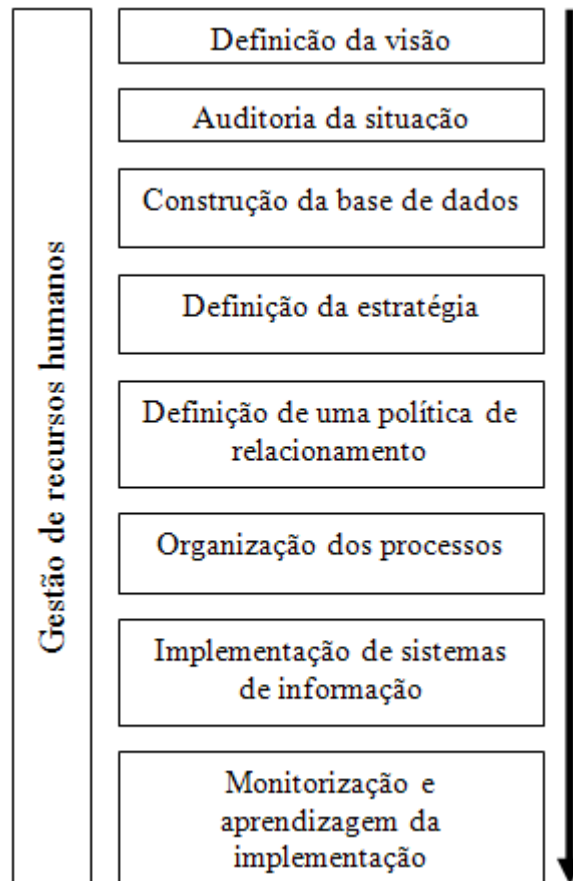


Figura 2: Proposta de modelo de implementação de CRM para PME  
Fonte: Elaborador pelo autor

- Definição da visão do CRM

A primeira etapa do modelo diz respeito à definição dos objectivos relativos à implementação de CRM. É importante que sejam definidos os objectivos e as linhas orientadoras do projecto a realizar, isto é, os níveis de taxa de retenção, lealdade, satisfação dos clientes e os resultados financeiros a atingir. Na fase da definição da

visão do CRM, a gestão da organização desempenha um papel muito importante, não só através do seu empenho para levar o projecto até ao fim, como também, por esta poder, desde início, avaliar a capacidade de criar um projecto com rigor para evitar as derrapagens de prazos e, conseqüentemente, orçamentais.

- Gestão dos recursos humanos

Os recursos humanos são a base da empresa em termos de gestão de relacionamentos com os clientes, e sem a sua vontade de melhorar o desempenho da organização e sem o seu empenho para realizar a mudança, é muito difícil que um plano, mesmo muito bem definido, possa ser levado a cabo com sucesso. Assim, a motivação dos colaboradores da empresa para aceitar estas mudanças e utilizá-las com regularidade deve começar a ser fomentada logo de início após a definição dos objectivos da empresa (uma vez que dar a conhecer o projecto a toda a empresa sem ter a certeza da sua implementação, pode trazer resultados negativos). Dando a conhecer o projecto e o seu desenvolvimento aos recursos humanos da empresa, então é possível, não só estimulá-los dando-lhes objectivos participativos, como também diminuir os custos associados à resistência à mudança. Os recursos humanos são transversais ao modelo, isto é, a sua gestão eficiente durante todo o processo é um dos pontos principais numa implementação de sucesso do CRM.

- Auditoria da situação

A fase seguinte diz respeito à realização de uma auditoria de situação para que a empresa possa conhecer a situação actual em que se encontra. A dificuldade de realizar um projecto sem que se conheça o que é necessário mudar e o que está a ser feito de forma eficiente está na base da necessidade desta análise. Importa também conhecer as características do meio envolvente e as especificidades do negócio, para que a aplicação do CRM seja efectuada “à medida” da organização. Na fase de auditoria, é também

importante que a empresa avalie as suas capacidades de CRM, que estão relacionadas com os recursos e formação da empresa para implementar o CRM. Caso a empresa apresente um *deficit* de capacidades (por exemplo falhas na formação e fracas estruturas), esta deverá tomar medidas imediatas para corrigir esta situação, dando formação aos colaboradores e criando as estruturas necessárias (Zablah *et al.*, 2003).

- Construção da base de dados

Para muitas empresas, a adopção de CRM inicia-se com a construção de uma base de dados dos clientes. Neste modelo, todas as condições foram anteriormente criadas para que o CRM se possa desenvolver de forma estável na empresa. Assim, para que a empresa possa criar uma estratégia de enfoque no cliente é necessário que esta personalize o seu produto ou serviço, e para isso é imprescindível um grande conhecimento sobre os seus clientes. A organização deverá reunir o máximo de informação possível sobre os seus clientes através do histórico de contactos que tenha efectuado. As fontes dos dados recolhidos deverão ser identificadas (podendo tratar-se de ficheiros dispersos ou aplicações tecnológicas diferenciadas) e definido o modelo de dados a utilizar. De salientar o facto de que a empresa deverá ter sempre em atenção a problemática da privacidade, para evitar o receio do cliente em transmitir os seus dados pessoais (Winer, 2001). Nesta fase deverá realizar-se, também, a definição do modelo de dados, na qual se identificam as diversas fontes dos mesmos.

- Definição da estratégia

Após a recolha do histórico de transacções e das preferências dos clientes é possível traçar o seu perfil. A empresa apresenta nesta fase um conhecimento muito elevado sobre os seus clientes, pelo que está apta a segmentá-los, ou seja, a dividi-los por grupos, nos quais poderá centrar-se em criar um serviço individualizado. A organização deve procurar criar grupos nos quais estejam englobados clientes com características

semelhantes. Dessa forma, é possível saber exactamente “quem” são os seus clientes e como planear uma acção de CRM que atenda as suas expectativas de relacionamento com a empresa.

- Definição de uma política de relacionamento com os clientes

A empresa apresenta boas bases teóricas e conhecimentos suficientes sobre o que oferecer aos clientes, mas importa ainda definir como o fazer, ou seja, definir uma política de relacionamento. Esta fase está relacionada com o conceito de marketing relacional, uma vez que não basta ter um produto de grande qualidade que satisfaça as necessidades dos clientes, é fundamental que estes o conheçam. A organização deverá manter em mente a necessidade de lhes disponibilizar um produto ou serviço relevante no seu contexto, e ter como principal preocupação a criação de valor para o cliente através da satisfação das suas necessidades. Assim, a organização deverá recorrer à sua base de dados para verificar qual o tipo de contacto que cada cliente prefere e que tipo de proposta relacional é mais adequada.

- Organização dos processos

Esta fase é respeitante à organização dos processos internos da empresa. Tudo se encontra definido no que diz respeito ao cliente, no entanto, é preciso assegurar que a organização terá capacidade de responder às necessidades do cliente de forma eficiente. A fase da auditoria da situação permitiu à empresa conhecer os seus pontos fortes e fracos, podendo nesta fase otimizar os relacionamentos internos de acordo com a estratégia previamente definida.

- Implementação dos sistemas de informação

Os sistemas de informação são de facto uma ferramenta importante para o sucesso da implementação do CRM, no entanto, a sua implementação não faria sentido sem todos os pontos previamente descritos. A aplicação da tecnologia vai permitir à empresa uma

integração de todos os seus canais possibilitando uma resposta mais rápida a todos os pedidos dos clientes, bem como proporcionar à empresa novas oportunidades de negócio decorrentes da aplicação do *data mining* e da partilha de informação. A implementação tecnológica obriga também a empresa a uma adaptação em termos dos seus processos, e novamente a formação torna-se essencial. Neste sentido, as TI devem ser vistas como facilitadoras do negócio e do estabelecimento de relacionamentos com os clientes. Importa salientar, que na fase de implementação existem diversos passos a dar, em especial no que respeita à escolha da aplicação tecnológica. A organização deverá analisar qual a ferramenta que melhor se adapta às suas características e garantir que todos os pré-requisitos das fases anteriores foram cumpridos.

- Monitorização e aprendizagem da implementação

A última etapa do modelo é a monitorização e aprendizagem. O CRM deve ser apercebido como uma estratégia muito dinâmica, e para que a empresa possa ter estímulo para continuar a investir nas melhorias necessárias, esta terá de verificar que os seus investimentos têm sido frutíferos, e que após todo o processo, a organização se tornou mais rentável. Neste âmbito, é importante a empresa avaliar duas vertentes dos resultados, a vertente organizacional e a dos clientes. Importa avaliar indicadores de desempenho organizacional como a rentabilidade, os resultados por acção, entre outros resultados financeiros. Também será importante avaliar a vertente do cliente, ou seja, a taxa de retenção, a sua lealdade e o *lifetime value* (Payne, 2005).

Por último importa destacar que na fase da monitorização serão obtidos os *feedbacks* para avaliar o que será necessário melhorar e manter. Mais uma vez, neste tema, os recursos humanos são fundamentais para o sucesso da adaptação da empresa às melhorias obrigatórias, uma vez que sem a sua motivação para a mudança, a empresa dificilmente conseguirá efectuar as alterações necessárias.

Através do cruzamento das características das PME previamente identificadas com as fases do modelo de implementação, é possível compreender as influências de cada característica em cada etapa. Na Tabela 2, cada número corresponde à forma como cada característica das PME afecta as fases do modelo de implementação de CRM. Isto é, sempre que uma dessas características tiver influência em determinada fase do modelo, então estará assinalado um número no espaço correspondente. Assim, quantos mais números existirem por linha, maior quantidade de fases do modelo serão influenciadas. Seguida da tabela em questão virá a explicação respeitante às correspondências efectuadas na mesma, com o intuito de facilitar a compreensão.

Fases do modelo X Características PME	Definição da visão	Gestão recursos humanos	Auditoria da situação	Construção base de dados	Definição da estratégia	Definição de uma política de relacionamento com clientes	Organização dos processos	Implementação dos sistemas de informação	Monitorização e aprendizagem em da implementação
Poucos recursos financeiros			1	1				1	
Poucos conhecimentos técnicos e falta de qualificação dos recursos humanos							2	2	2
Poucos conhecimentos de gestão		3			3	3			3
Pouca experiência dos Recursos humanos na utilização de TI								4	
Gestores envolvidos em todos os processos	5	5	5	5	5	5	5	5	5
A gestão tem pouco tempo para se concentrar no planeamento estratégico	6	6	6	6	6	6	6	6	6
E dada pouca importância ao planeamento estratégico	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Os gestores têm pouca confiança nos colaboradores e consultores para lhes contar os seus projectos de gestão e de inovação para a empresa		8	8		8		8	8	8
A gestão do conhecimento, e a formação é feita directamente da gestão de topo para os colaboradores		9							9
A sua estrutura hierárquica é simples e pouco formal		10					10		10
Os processos internos são simples							11		
Estabelecem relacionamentos demasiado informais						12	12		
Vantagem competitiva em oferecerem produtos ou serviços bastante especializados					13	13	13	13	
Possuem uma estrutura maioritariamente familiar, e são normalmente geridas pelos proprietários	14	14							14

Tabela 2: Cruzamento das características das PME com as fases do modelo proposto de implementação de CRM

Fonte: Elaborador pelo autor

1. Os **poucos recursos financeiros** das PME, são uma das características que mais influência a implementação de CRM. No entanto, existem fases do modelo que não necessitam de grandes investimentos para que se consiga obter sucesso. As fases relativas à auditoria da situação, construção das bases de dados e a de implementação dos sistemas de informação, são as apresentam uma maior afectação por parte desta característica das PME. Isto deve-se ao facto de que apesar de qualquer uma destas fases ser passível de implementar com poucos

recursos financeiros, o seu sucesso aumenta proporcionalmente ao investimento efectuado. Ou seja, é possível avaliar o ambiente externo e interno da empresa, bem como construir uma base de dados apenas com recursos da empresa, no entanto, se esta tiver a possibilidade de recorrer a consultoria externa, o trabalho será feito de forma mais rápida e eficiente. Por último, importa destacar que a dimensão da empresa está também relacionada com o nível de investimento a efectuar.

2. O facto de as PME disporem de **poucos conhecimentos técnicos** e, geralmente, contar com **recursos humanos com poucas qualificações**, vai influenciar sobretudo a forma como os colaboradores vão lidar com os clientes e como vão perceber as necessidades desta implementação por parte da empresa. A organização dos processos internos e a implementação dos sistemas de informação poderão tornar-se difíceis pelo facto de os colaboradores não terem conhecimentos técnicos suficientes para compreenderem os benefícios de alterar a forma como estavam habituados a desempenhar as suas funções e o porquê de serem necessárias TI (que exigem o esforço de aprendizagem), quando estavam habituados a utilizar métodos mais simples. A monitorização do processo de implementação de CRM, será uma forma de identificar os pontos fortes e fracos da PME, no entanto, esta etapa pode ser influenciada pelos poucos conhecimentos técnicos, uma vez que os colaboradores poderão interpretar como estando à procura de responsabilidades por erros cometidos.
3. O facto de os responsáveis da empresa terem **poucos conhecimentos de gestão** vai ter influências sobretudo administrativas. Isto é, as fases de gestão dos recursos humanos, de definição da estratégia, de definição de uma política de relacionamento com clientes, e de monitorização e aprendizagem da

implementação serão as mais afectadas. A gestão de recursos humanos é um dos pontos essenciais do modelo, no entanto, poderá requerer alguma formação de gestão para que a motivação necessária seja fornecida aos colaboradores. Os poucos conhecimentos de gestão poderão dificultar a definição da estratégia, ou seja, na definição dos clientes da empresa, e também na fase de definição da política de relacionamento com clientes, pois existe a necessidade de compreender conceitos como os de segmentação e de marketing. Por último, a fase de monitorização e aprendizagem da implementação requer que sejam retiradas conclusões de todo o processo, bem como implementadas melhorias, e para tal poderão ser necessários conhecimentos de gestão mais específicos.

4. A **pouca experiência dos recursos humanos com a utilização de tecnologias de informação** será problemática apenas para a fase de implementação dos sistemas de informação. Isto porque será necessária a adaptação dos colaboradores para que comecem a exercer as funções que tinham anteriormente, mas agora recorrendo a TI.
5. O facto de **os gestores das PME se encontrarem envolvidos em todos os processos** da mesma, vai influenciar todas as etapas do modelo. Cada fase do modelo requer uma atenção especial, pelo que o facto de os gestores não estarem envolvidos com total disponibilidade em cada uma delas, poderá fazer com que o sucesso da implementação seja comprometido.
6. Mais uma vez é necessário que os gestores da empresa tenham o **tempo necessário para se concentrarem no planeamento da implementação do CRM**, sob pena de não serem estabelecidos objectivos nem definidas as várias etapas do modelo, o que poderá ter como consequência o insucesso da implementação.

7. Na implementação de CRM o **planeamento** é essencial, pois é necessário definir em todas as etapas quais os objectivos que se pretendem atingir e como se pretende que a empresa desenvolva o seu negócio. Sem o planeamento adequado, todas as fases do modelo serão afectadas e como tal aumenta a probabilidade de insucesso da implementação de CRM.
8. São os colaboradores da empresa que lidam diariamente com os clientes, pelo que é essencial comunicar com estes para compreender a melhor forma de desenvolver não só o negócio como também a implementação de CRM. O facto de os **gestores das PME terem pouca confiança nos colaboradores e consultores** para lhes contar os seus projectos de gestão e de inovação para a empresa vai fazer com que o sucesso de etapas como da auditoria da situação, organização dos processos e a escolha das TI sejam tendenciosos (pelo facto de não serem ouvidos nem consultores, nem os próprios colaboradores para perceber quais as ferramentas que estes terão mais facilidade em utilizar). Também a gestão dos recursos humanos e a própria monitorização e aprendizagem poderão ser ditatoriais (criando mau ambiente na empresa) caso não sejam englobados os colaboradores em todo o processo. Importa ainda destacar, que o facto de os proprietários não darem a conhecer os seus planos, poderá fazer com que a definição da estratégia seja afectada se estes tiverem poucos conhecimentos de gestão.
9. O facto de a **gestão do conhecimento e a formação ser feita directamente da gestão de topo para os colaboradores**, vai influenciar a forma como a gestão dos recursos humanos é feita e, conseqüentemente, a forma como os colaboradores vão encarar as melhorias de implementar verificadas na etapa de monitorização.

10. A **estrutura hierárquica simples e pouco formal** das PME influencia sobretudo os colaboradores da empresa, criando uma maior proximidade entre estes e os gestores. As etapas da gestão de recursos humanos, organização dos processos e a monitorização e aprendizagem da implementação de CRM poderão sair facilitadas pelo facto de os gestores se encontrarem muito próximos dos colaboradores, facilitando identificar quais os pontos de melhoria e proceder às alterações necessárias de forma bastante mais rápida, em comparação com uma grande empresa.
11. O facto de os **processos internos serem simples** vai facilitar a fase de organização dos mesmos, o que se vai traduzir em efeitos positivos na gestão dos relacionamentos com os clientes.
12. As PME estabelecem **relacionamentos geralmente informais**, o que se pode traduzir em menor qualidade nos relacionamentos estabelecidos com os clientes. Assim, esta característica vai influenciar as fases de definição de uma política de relacionamento com clientes e de organização dos processos. Isto é, os clientes devem sentir que são tratados com o maior rigor e fiabilidade possível, com o intuito de fomentar a lealdade.
13. O facto de as PME possuírem sobretudo **vantagem competitiva em oferecerem produtos ou serviços bastante especializados**, vai-se reflectir nas suas escolhas estratégicas, e como se organizam em torno dos clientes. Esta característica vai influenciar a etapa de definição da estratégia, a de definição de uma política de relacionamento com clientes, a organização dos processos, e a implementação dos sistemas de informação. A identificação adequada das vantagens competitivas da PME terá peso na segmentação dos clientes, na definição da melhor forma de comunicar com estes, na organização dos processos internos

para garantir o enfoque no cliente, e a escolha da TI correcta para fazer face às necessidades da empresa.

14. As PME possuem uma **estrutura maioritariamente familiar**, e são normalmente geridas pelos proprietários. Isto influencia a forma como a gestão da empresa é efectuada, sendo que raramente serão ouvidos outros colaboradores nas decisões estratégicas e táticas da empresa. Assim, reflectir-se-á nas etapas do modelo respeitantes à definição da visão, porque apenas a visão do proprietário será ouvida (o que pode influenciar a decisão de implementar o CRM), a gestão dos recursos humanos, uma vez que serão as convicções do proprietário que podem criar ou não um bom ambiente de trabalho, e a monitorização e aprendizagem da implementação, porque será o proprietário que terá de ser a força motivadora para a realização das melhorias identificadas.

Após a recolha de informação relativa às diferentes abordagens de autores relativas à implementação de CRM foi possível propor uma metodologia que considera a realidade das PME. Assim, termina a revisão de literatura relativa à implementação de CRM, de seguida será apresentada a metodologia utilizada ao longo da investigação que irá avaliar a adequação da metodologia proposta de adopção de CRM para as PME.

### 3. Metodologia

Esta investigação sobre a implementação de CRM em PME foi realizada com base no método “estudo de caso múltiplo” que segue as recomendações de Yin (1989). O autor descreve que este método procura responder a questões do tipo, “como?” e “porquê?”. De acordo com a classificação de Yin (1993), que categoriza o estudo de caso em três tipos (descritivo, exploratório e explanatório), esta análise enquadra-se nos termos do estudo de caso exploratório, uma vez que trata de um tema pouco desenvolvido e procura definir hipóteses para investigações futuras. A escolha recaiu sobre o método do estudo de caso pelo facto de existirem poucos estudos realizados no âmbito da implementação de CRM em PME, pelo que, de acordo com Halinen e Törnroos (apud Oliveira *et al.*, 2006), este método é o indicado quando “o conhecimento existente sobre o fenómeno é pequeno, quando as teorias disponíveis para explicá-lo não são adequadas, ou ainda quando ocorrem mudanças nos processos” (p. 2). De destacar ainda o facto de que o estudo de caso múltiplo permite avaliar com maior rigor a realidade empresarial do CRM nas PME comparativamente ao estudo de caso único.

A Figura 3 apresenta todas as etapas seguidas ao longo desta investigação, sendo que se iniciou com a definição da questão de investigação, de seguida foi efectuada a recolha e tratamento de referências teóricas relativas a modelos de implementação de CRM e efectuada uma proposta de modelo de implementação de CRM para PME. A fase seguinte, refere-se à elaboração do estudo de caso, culminando a tese com a elaboração das conclusões. Importa, também, destacar que todas as fases desta tese foram suportadas no referencial teórico recolhido.

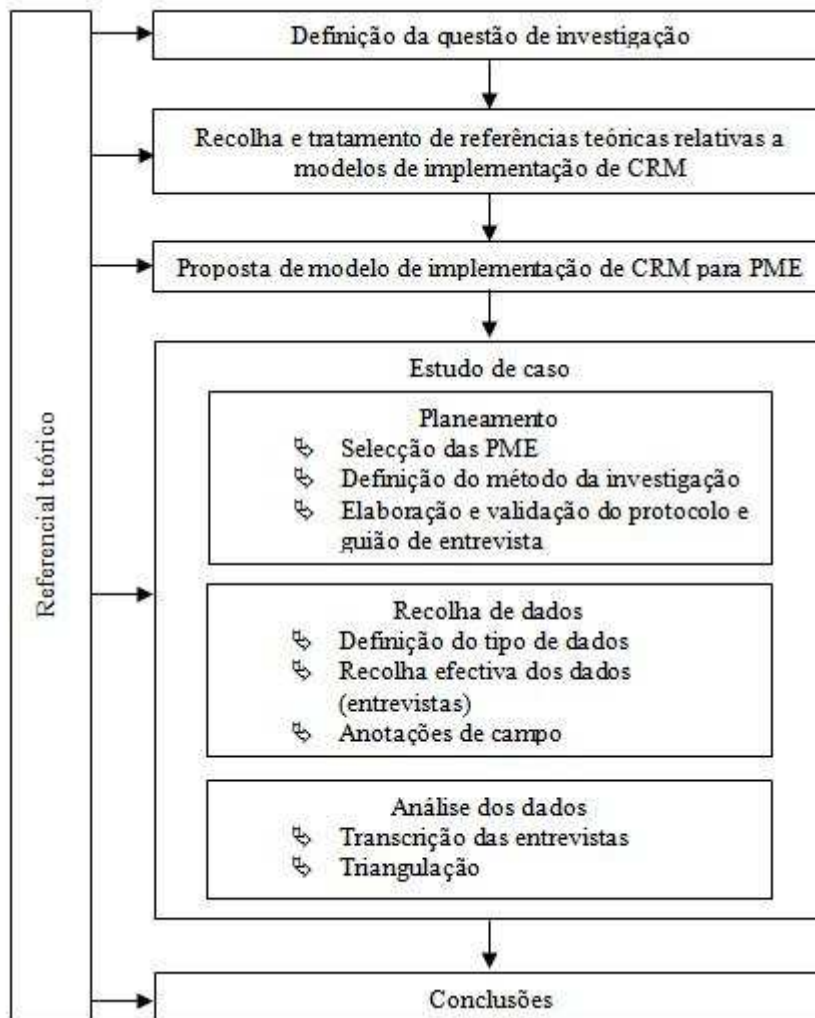


Figura 3: Definição das etapas de investigação  
 Fonte: Elaborador pelo autor

No que se refere ao estudo de caso, para garantir o sucesso da investigação foram seguidos alguns aspectos definidos por Dubé e Pare (2003) que se dividem em três fases: planeamento, recolha de dados, e análise dos dados.

Na fase de planeamento foi definida a forma como a investigação seria efectuada, através da selecção das empresas a estudar, do método a utilizar e da criação do guião de entrevista. As empresas foram criteriosamente seleccionadas através de contactos com representantes de importantes empresas fornecedoras de *software* de CRM, que indicaram PME com algum tempo de implementação das suas ferramentas.

No que diz respeito à selecção do método de recolha de dados a utilizar na fase seguinte, esta recaiu sobre a realização de entrevistas aos responsáveis pela implementação de CRM nas PME.

Com o intuito aumentar a confiança nos resultados finais da investigação, foi elaborado, na fase de planeamento, um guião de entrevista que tivesse em conta não só o objectivo da tese, como também a realidade das PME. O guião foi dividido por capítulos, sendo que cada um deles correspondia a uma fase do modelo previamente descrito. Desta forma foi possível identificar quais os passos dados pela empresa em cada momento da implementação do CRM.

Importa ainda salientar o facto de que o guião de entrevista foi avaliado por um orientador académico e validado externamente por um representante de uma importante empresa fornecedora de *software* de CRM (Anexo). Estes avaliaram o documento e as suas sugestões foram incorporadas ao guião de entrevista.

A recolha de dados privilegiou características qualitativas, ou seja, com especial atenção para os processos e significados, ao contrário dos quantitativos que atribui especial ênfase à medição objectiva e à quantificação dos resultados (Godoy, 1995). As entrevistas, previamente definidas, ocorreram nas datas designadas pelos responsáveis das empresas e nos espaços das mesmas. Deste modo foi também possível efectuar uma observação directa da forma como a implementação do CRM foi efectuada. Importa destacar que foram realizadas duas entrevistas com PME nas quais o período de implementação era superior a um ano. As entrevistas foram realizadas com o responsável pelo CRM de cada uma das empresas, tendo tido a duração média de uma hora cada, sendo que as PME facilitaram o acesso à informação. Foram, também, realizadas conversas informais com um colaborador de cada empresa de forma a confirmar a veracidade dos dados recolhidos.

De forma a aumentar a confiança nos dados através da utilização de fontes de evidência múltiplas (Oliveira *et al.*, 2006), foram solicitados alguns documentos de suporte para a análise efectuada. Foi possível recolher informações dos *websites* de cada uma das empresas, bem como newsletters e revistas dirigidas aos seus clientes. Sendo, por isso, possível confirmar a veracidade dos dados recolhidos e avaliar de uma forma coerente a comunicação com os clientes de cada uma das empresas.

Na fase da análise dos dados foi efectuada uma triangulação de dados, o que, segundo Oliveira *et al.* (2006), é uma forma de tornar o estudo de caso robusto. Os dados recolhidos foram organizados de acordo com cinco categorias de análise de dados genéricas (onde se encontram incluídas cada uma das etapas do modelo teórico): a empresa e o CRM; o sistema de CRM; os recursos humanos na implementação da empresa; segmentação e estratégia; e avaliação e perspectivas futuras da empresa. Desta forma foi possível compreender não só a forma como a empresa implementou o CRM, como também as razões das suas escolhas. Em seguida, foi efectuada uma comparação entre as duas formas de implementar o CRM, de acordo com cada uma das fases do modelo previamente definido.

Para facilitar a análise dos dados recolhidos foi elaborado previamente e utilizado no decorrer das entrevistas um esquema de codificação onde foi possível registar as respostas dos entrevistados, bem como foi deixado espaço para efectuar todas as anotações de campo referentes a comunicações verbais e não verbais. Neste âmbito, é importante evidenciar o facto de que as entrevistas foram gravadas e transcritas.

Por último, importa salientar que, com base, na revisão bibliográfica referente às metodologias de implementação de CRM, foi elaborado um artigo científico (Monteiro e Pedron, 2009) para participação na conferência CAPSI 2009. Desta forma, o artigo foi apresentado para um conjunto de especialistas da área, onde foi possível obter um

feedback que permitisse melhorar a investigação em curso. Uma outra forma de validação externa, consistiu na leitura detalhada desse mesmo artigo por de 30 alunos do mestrado de Ciências Empresariais e Marketing, tendo cada um destes realizado uma avaliação detalhada e uma listagem de pontos a melhorar. Ainda, o artigo científico em causa foi detalhadamente avaliado por um especialista académico na área do CRM.

## **4. Estudo de caso múltiplo**

O estudo de caso foi realizado em duas PME que implementaram o CRM há mais de um ano, aqui denominadas de empresa Alfa e a empresa Beta. Os tópicos seguintes resumem a análise efectuada.

### **4.1 Empresa Alfa**

A empresa caracteriza-se por actuar no segmento automóvel português, com especial destaque para a assistência aos automobilistas. Esta é prestada em diversas áreas, como a assistência em viagem, a jurídica, ao lar e a médica.

No que concerne aos critérios que definem as PME, a empresa em causa apresentava no final 2008, um efectivo de 226 colaboradores e um volume de negócios de €44.806.551, pelo que se enquadra dentro dos parâmetros definidos e é legalmente considerada uma PME. Importa destacar, também, que não se trata de uma empresa familiar.

A organização pretende oferecer um leque complementar de serviços aos automobilistas através não só da assistência, mas também de seguros, aulas de condução e nos seus tempos livres o golfe. Importa também destacar que a empresa é responsável por organizar competições e passeios automobilísticos, em especial com viaturas clássicas, e desempenha um papel importante no Rali de Portugal. As parcerias que a empresa criou procuram trazer também muitas vantagens aos automobilistas, tais como descontos e outros tipos de facilidades. Recentemente, esta tem vindo a apostar nos segmentos mais jovens através de um programa para juniores.

#### **4.1.1 A empresa e o CRM**

O CRM surge nesta organização aquando de uma mudança recente na administração. Com a entrada de um novo director de marketing, proporcionou-se a

implementação de CRM. No que diz respeito aos produtos vendidos, estes, em grande medida, não são muito diferenciadores dos que outros *players* apresentam, pelo que a empresa entendeu ser necessário diferenciar-se pela qualidade dos relacionamentos criados com os seus clientes. O aparecimento do CRM nesta organização foi reflectido e planeado, em especial porque os responsáveis consideram que para se conseguir melhorar os relacionamentos com os clientes é necessário, em primeiro lugar “ouvir” o cliente, e só depois adquirir um sistema de informação. Para eles a TI deve surgir como facilitadora do trabalho, e não como condição suficiente para um CRM de sucesso.

Outra motivação para a implementação do CRM prende-se com o facto de a empresa deter cerca de 300 mil clientes, o que dificulta o conhecimento dos mesmos, e a existência de informação dispersa por várias pessoas e aplicações informáticas. A implementação do CRM permitiu sistematizar o relacionamento com o cliente e centralizar a informação, tornando-a acessível a todos os colaboradores.

De salientar o envolvimento da administração no processo de CRM. Para demonstrar a preocupação da PME com os seus clientes, muitas vezes acontece que o próprio presidente se envolve neste processo, tentando inteirar-se de determinados problemas dos clientes, e é ele próprio a resolvê-los.

A empresa destaca como o seu principal objectivo com a implementação de CRM, aumentar o valor de cada cliente. Uma vez que a organização gera grande parte das suas receitas através de quotas pagas pelos clientes que, dependendo do tipo de assinatura, lhes confere o direito de acesso aos diversos produtos desta, faz com que o valor de cada cliente para a empresa seja muito próximo. Por isso, a PME pretende aumentar o valor dos seus clientes fazendo *cross selling* e *up selling*.

Os responsáveis pelo CRM da empresa consideram que é necessário criar um processo sistematizado, em que os colaboradores recolham a informação e a utilizem

para melhorar os relacionamentos com os clientes, mas que o façam todos da mesma forma.

Ainda como objectivo com o CRM, a organização destaca a melhoria da definição do investimento nos diversos segmentos de negócio, uma vez que desta forma é possível conhecerem de uma forma mais completa os seus clientes e seleccionar aqueles que são os mais rentáveis, permitindo poupar esforços para aqueles que realmente interessam.

No que diz respeito ao processo de implementação, foram definidas duas metas genéricas por parte da equipa da Direcção comercial e de marketing da organização. A primeira refere-se ao desafio de unificar os sistemas de informação e os processos de negócio em torno do CRM, mais especificamente fazer com que todos os pontos de contacto com o cliente interagissem com o CRM e todos os colaboradores partilhassem a mesma informação e processos de negócio. A segunda fase diz respeito à melhoria dos processos criados e à introdução de novos projectos, e é a que se encontram neste momento. Após um ano de implementação, as principais dificuldades que a empresa encontra estão relacionadas com a utilização do CRM analítico. Para este efeito estão a proceder ao *redesign* do seu website para conseguirem captar de uma forma mais eficaz os diversos perfis dos clientes.

A alocação de um responsável pelo processo de CRM permitiu à empresa ter todo o tempo necessário para o planeamento na fase inicial de implementação e para coordenar o trabalho desenvolvido pelos parceiros externos responsáveis pelos sistemas a integrar. No entanto, a partir do momento que o CRM passou a uma fase “*live*”, em que os colaboradores começaram efectivamente a utilizar o CRM, o tempo passou a ser mais escasso, uma vez que foram surgindo novas oportunidades ao nível operacional à medida que o CRM permitia evidenciar lacunas de oferta de produtos.

#### 4.1.2 O sistema de CRM

A empresa adquiriu o sistema SIBEL, e trata-se da sua primeira experiência de implementação do CRM. No entanto, já possuíam antes um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), uma aplicação para a assistência automóvel e ainda dispunham de plataformas de *business intelligence*. Apesar de possuírem outros sistemas, estes não eram suficientes para colmatar todas as necessidades ao nível da gestão de informação. Em especial, o ERP está mais vocacionado para necessidades específicas como a facturação, a contabilidade, gestão de stocks, entre outros. O CRM acaba por não ser um substituto de qualquer uma das aplicações anteriores, permitiu, no entanto, a integração da informação contida em todos os sistemas, actuando como um facilitador do trabalho dos colaboradores. Assim, foi possível terminar com o problema existente de dispersão de informação, uma vez que não havia um sistema que interligasse todos os outros, e onde a informação pudesse ser centralizada. Era, por isso, comum haver informação dispersa em ficheiros de Excel e Access nos computadores de colaboradores individualmente. Com a implementação do CRM a informação que estava contida noutras aplicações passou a estar acessível em *real time* na aplicação de CRM.

A escolha do sistema recaiu sobre o SIBEL depois de avaliadas as diversas opções existentes no mercado, em especial o SIBEL e o Microsoft CRM. Apesar do sistema seleccionado ter sido a sua primeira opção, a organização efectuou uma escolha ponderada e considera que independentemente dos recursos financeiros, esta foi a melhor escolha que podia ter sido feita. Em seguida, foi seleccionada uma empresa de consultoria para apoiar na implementação do sistema, sendo que foi efectuado um estudo de mercado e seleccionadas 6 empresas das quais foram avaliadas as propostas, tendo sido, no final, seleccionada a Novabase.

Actualmente, o CRM é a ferramenta de suporte base da empresa e que permite não só armazenar informação como também servir da melhor forma o CRM analítico. O sistema permite: a interligação dos vários sistemas internos, o registo de informação, a função de *workflow* (que permite encadear o trabalho entre os diversos colaboradores e departamentos), a gestão de campanhas, facilitar o marketing, a gestão de comunicações, gestão de e-mails e pedidos, leitura de oportunidades de negócio, entre outros. Importa ainda salientar que a gestão diária da aplicação ficou a cargo da empresa, embora toda a assistência seja prestada pelo integrador da solução.

#### **4.1.3 Os recursos humanos na implementação da empresa**

A empresa parece denotar alguma preocupação com a gestão eficaz dos seus recursos humanos, uma vez que tem um departamento responsável para tratar de todas as questões pendentes com os seus colaboradores. Existe a preocupação de criar laços, e aproximar os colaboradores com a gestão da empresa. Para esse efeito é comum a empresa fomentar acções de convívio em que se realizam jogos e actividades grupais nos quais participam todos os colaboradores, inclusive o próprio presidente. A organização tentará promover uma estrutura hierárquica o mais achatada possível.

No que diz respeito à partilha da informação e dos problemas dos colaboradores, esta é feita recorrendo à chefia directa que depois ou resolverá a situação ou encaminhará para a pessoa competente.

Relativamente à implementação de CRM, houve a preocupação de informar, nos primeiros 3 meses do projecto, os colaboradores da intenção da empresa. Em primeiro lugar foi feita uma avaliação interna para compreender os problemas e necessidades dos colaboradores quer ao nível de formação, quer ao nível das funções que desempenham. De seguida, os resultados foram apresentados a todos os trabalhadores e o responsável pelo CRM explicou a todos eles as razões pelas quais estavam a implementar o projecto

e quais os passos que estavam a ser dados e que iriam ser dados. Para esse efeito foram efectuadas apresentações para todas as pessoas na empresa, em que foram mostradas as vantagens efectivas no seu trabalho da implementação do CRM. O objectivo foi assim, aumentar o sucesso da adopção.

Estas acções permitiram que, actualmente, sejam os próprios colaboradores a tentarem saber mais do cliente e a fazerem com que todos os processos de negócio passem pelo CRM. Uma vez que sabem que quando o cliente voltar a contactar vai ser necessária a informação que captaram para eles ou para algum outro colega, o que no final se vai traduzir em vantagens para a organização. A empresa considera que, actualmente, os trabalhadores começam a estar prontos para tirar o melhor partido do CRM e que, em especial, as áreas operacionais conhecem muito bem a aplicação e o intuito da implementação. No entanto, as áreas de gestão são as que acabam por ter as maiores reticências na utilização da aplicação de CRM, embora considerem, de forma geral, que todos têm grandes benefícios com a utilização do CRM.

No entanto, foi necessário fazer com que as pessoas se sentissem motivadas para utilizarem o CRM (não só ao nível tecnológico como também ao nível da filosofia), para esse efeito foram dadas várias formações em que foram novamente sublinhadas as razões e as vantagens da implementação de CRM (que já tinha sido feito na fase em que foram efectuadas as primeiras apresentações), bem como dadas as ferramentas necessárias para que fosse possível aos colaboradores desempenharem o seu trabalho de uma forma eficiente. Para além disso, foram criados prémios monetários pelo atingir de objectivos (por exemplo de vendas) com o intuito de personalizar o interesse dos colaboradores pela utilização do CRM. O enfoque foi, por isso, mostrar às pessoas que o CRM lhes traria muitas vantagens para o seu trabalho e premiar o esforço pela sua utilização. Depois da formação inicial ter sido dada, sempre que são criadas novas

funcionalidades associadas ao CRM são dadas novas formações aos colaboradores. Ainda, sempre que entra um novo colaborador é dada formação ao nível de CRM e ao nível dos produtos disponibilizados aos clientes. Por último, periodicamente, a empresa vai dando formações de reciclagem para lembrar aos colaboradores questões relacionadas com o seu trabalho. Importa, ainda, destacar que o formador ao nível do CRM foi o próprio responsável por esta área, no entanto, sempre que a formação seja de produtos esta é dada ou internamente ou no caso de ser um produto com parcerias, é dada pelo parceiro de negócio.

As necessidades de formação são apercebidas pela hierarquia directa, uma vez que é promovida a boa comunicação para esse efeito. São também realizadas reuniões semanais que permitem partilhar todo o conhecimento e experiências dos colaboradores.

Relativamente à resistência à mudança, a empresa considera normal sempre que se dão situações de alterações como estas, no entanto, o objectivo com todo o esclarecimento e as reuniões foi o de reduzir essa mesma resistência. Neste sentido, as principais preocupações foram as de evidenciar aos trabalhadores que o CRM lhes trazia muitas vantagens no seu trabalho e também que o sistema fosse amigável e que lhes permitisse rapidamente perceber a maioria das funcionalidades.

#### **4.1.4 Segmentação e estratégia**

No que diz respeito à recolha de informação essa foi efectuada na fase inicial do projecto. A existência de numerosas informações dispersas obrigou a empresa a não só recolher mais dados, como também a juntar todos aqueles que já tinha. Sendo que como resultado final, a empresa obteve uma grande melhoria da qualidade da informação recolhida. No entanto, foi sempre tida a preocupação em manter a privacidade dos

dados dos clientes, cumprindo toda a legislação em vigor. Para esse efeito a organização tem um departamento jurídico que faz o acompanhamento de situações como estas.

Os clientes da empresa apresentam perfis bastante diferentes, sendo a idade um factor diferenciador de destaque. No entanto, a segmentação dos clientes é feita de acordo com o tipo de quota que é paga, uma vez que os clientes pagam assinaturas mensais de acordo com os produtos contratados. De destacar que as quotas vão desde a verde, para aqueles que dão preferência ao preço, até à *gold*, para aqueles clientes que preferem um leque de serviços mais alargado. Recentemente criaram um outro segmento, à parte, especialmente dedicado aos juniores. No entanto, importa destacar que a empresa procura que os melhores sócios tenham um atendimento melhor. Neste âmbito o CRM tem-lhes permitido conhecer as preferências dos clientes e propor novos produtos mais adaptados às suas necessidades.

A empresa estabelece contacto com os seus clientes em dois sentidos diferentes “*In e Out*”. Ao nível “*In*”, a recepção das comunicações dos clientes são feitas pelo centro de contactos, através das diversas delegações da empresa e também por e-mail. O nível “*Out*”, serve como forma de promoção dos produtos da empresa, e são feitas, sobretudo, através do *website*, uma *newsletter* e a sua revista, que serve, também, muitas vezes como forma de captação de dados por parte de clientes e não clientes. Existem também outras formas utilizadas para a promoção dos clientes como anúncios na rádio, no entanto, as suas campanhas são sobretudo massificadas.

A organização procura fidelizar os seus clientes através das quotas, considerando que os tradicionais programas de pontos não se adequam ao tipo de negócio praticado por estes. No entanto, a convicção da empresa é que os clientes a escolhem pela qualidade dos produtos e serviços disponibilizados, uma vez que existem muitas outras empresas a oferecer serviços semelhantes.

No que toca à optimização dos processos internos, foram necessárias diversas alterações, em especial a automatização de muitos dos processos já existentes. Embora tenham existido alterações nos processos de negócio, foi também necessário adaptar o próprio sistema à realidade da empresa, sobretudo no que diz respeito ao seu interface. A importância do CRM nos processos internos pode ser verificada em particular pela impossibilidade operacional em diversas áreas no caso de o CRM deixar de funcionar. No entanto, o facto de o sistema ser *Web based* ajuda muitas vezes a ultrapassar situações de inoperacionalidade.

#### **4.1.5 Avaliação e perspectivas futuras da empresa Alfa**

Numa avaliação global a empresa considera que o investimento em CRM foi muito proveitoso. No entanto, o investimento de CRM mantém-se, segundo eles “nunca se pode estar parado”. No momento estão a investir na renovação do seu website para o tornar mais atractivo para o cliente, e melhorar a forma como a informação e o perfil de navegação do cliente é captado.

No que respeita a melhorias futuras neste âmbito, a empresa aponta o CRM analítico como o ponto que necessita de maior melhoria. A organização considera, ainda, essencial continuar a perceber as alterações das preferências dos seus clientes.

### **4.2 Empresa Beta**

A organização analisada é uma empresa familiar (com a sua gestão profissionalizada) que se dedica à prestação de serviços no segmento de apoio à gestão de empresas e também de profissionais liberais e empresários individuais. Esta empresa Portuguesa presta serviços no âmbito da contabilidade, recursos humanos, fiscalidade, gestão de tesouraria, comercial e marketing, apoio ao início de actividade, sistemas de informação e organização interna.

Há cerca de 3 anos a empresa começou a segmentar os seus serviços, dividindo o negócio por linhas de serviço. Neste momento a empresa está numa fase de comunicar com o cliente através do CRM. Para facilitar este processo, cada técnico tem cerca de 30 clientes e procura-se garantir que são sempre os mesmos a trabalhar com o cliente, com o intuito de melhorar os relacionamentos.

No que concerne aos critérios que definem as PME, a empresa em causa apresentava no final 2008 um efectivo de cerca de 170 colaboradores e um volume de negócios de cerca de €5.700.000, pelo que se enquadra dentro dos parâmetros definidos e é legalmente considerada uma PME.

#### **4.2.1 A empresa e o CRM**

Neste caso, o CRM surge como gestão do conhecimento, isto é, pela necessidade que existia de partilha de informação internamente. Devido à grande oferta de serviços, ao crescimento do número de clientes e ao facto do relacionamento da empresa com estes ser multifacetado, era necessário tratar o cliente de acordo com cada área em particular e com as diferentes preferências por parte dos clientes por cada uma das áreas.

Assim, o objectivo da empresa com o CRM é servir de suporte de informações e registo dos contactos efectuados com os Clientes, por todas as áreas de negócio e de suporte, permitindo uma visão integrada e global do relacionamento com o Cliente.

Importa destacar que a empresa adquiriu um sistema de informação para dar resposta às necessidades de relacionamento com o cliente, e não o contrário.

Relativamente ao processo de implementação de CRM foram definidas metas pelo departamento de I&D (Investigação e Desenvolvimento), tendo sido aprovadas pelo conselho de administração, com o intuito de garantir que eram claras as etapas a percorrer e aumentar o sucesso da implementação. A primeira meta caracterizou-se por

efectuar o registo de todos principais contactos com os clientes, actualizar os dados de contacto dos interlocutores dos clientes (que se encontrava disperso em diversos suportes) e auxiliar a sua utilização diária por parte dos colaboradores. A segunda meta, ainda em curso, diz respeito às constantes melhorias necessárias na recolha da informação dos clientes, quer em termos qualitativos, quer em termos quantitativos, nomeadamente com o intuito de melhorar a comunicação com estes.

Ao nível da implementação, o responsável pelo CRM da empresa considera que para se conseguir uma adopção de sucesso é necessário que o CRM esteja adequado aos processos de negócio da empresa, para que os colaboradores que irão utilizar o sistema sintam os benefícios do mesmo. Por essa razão procuraram que, não só os responsáveis, mas também os colaboradores tivessem todo o tempo necessário para se dedicar à implementação do CRM. A decisão foi, por isso, proporcionar aos colaboradores mais tempo para se adaptarem ao CRM, de forma a assimilarem mais facilmente os seus benefícios reais.

#### **4.2.2 O sistema de CRM**

A empresa dispõe de sete escritórios espalhados pelo país, por isso era necessária uma partilha de informação eficaz que permitisse dar uma resposta adequada às necessidades dos clientes. Até à data a empresa utilizava um conjunto de bases de dados e de folhas de Excel que estavam alocados a cada um dos escritórios, o que tornava a partilha de informação muito difícil.

A solução de CRM escolhida foi da Sugar CRM, e esta vem no seguimento da iniciativa de melhoria de acesso à informação na empresa, do conselho executivo. O processo de implementação do CRM é gerido pelo departamento de I&D (algo que dão grande atenção), e a escolha do software da Sugar CRM deveu-se ao facto de esta ser uma empresa jovem (média de idades é de cerca de 36 anos) e de “ideias frescas” com

os quais a organização se identifica e porque as funcionalidades do sistema eram as que mais se adequavam às suas necessidades. Trata-se assim, da primeira experiência em termos de CRM. Apesar disso a organização já utilizava um sistema de ERP e dispunha de bases de dados com os registos contabilísticos dos seus clientes. Embora o CRM não tenha vindo substituir nenhuma das aplicações já utilizadas, permitiu centralizar a informação, torná-la acessível para todos os colaboradores e melhorar a qualidade dos dados recolhidos. No que respeita à partilha de dados entre as diferentes aplicações esta é feita em *real time*, com actualizações online, permitindo em todo o momento que todos os colaboradores tenham os dados sobre os clientes actualizados.

Previamente à escolha do sistema, a empresa recorreu aos serviços de uma especialista internacional no CRM para os ajudar no levantamento e na implementação. De seguida foi realizado um estudo de mercado, pelo departamento de I&D e pela consultora envolvida no projecto, do qual surgiu a empresa do sistema seleccionado.

Relativamente à sua base de dados, a empresa limitou-se a transportar os dados de que dispunha para o novo sistema e torná-lo acessível a todos os colaboradores. Actualmente, os dados recolhidos dos clientes, são imediatamente disponibilizados para consulta no CRM. No entanto, a empresa procura sempre garantir a privacidade dos dados dos seus clientes, uma vez que, também, é obrigada a fazê-lo pelo código deontológico dos técnicos oficiais de contas.

Importa ainda destacar que o software de CRM é simples de usar e a Sugar CRM proporciona sempre um acompanhamento à empresa, no entanto, a gestão da aplicação está a cargo da organização. Também, foi possível verificar que a organização considera a ferramenta é a ideal para servir as suas necessidades e para os seus objectivos de relacionamento com os clientes, não tendo sido uma escolha condicionada, apenas, pelo factor financeiro.

O software foi adaptado para servir da melhor forma as necessidades da empresa e actualmente, este permite diversas funções, entre as quais se destacam o armazenamento e análise dos dados dos clientes.

#### **4.2.3 Os recursos humanos na implementação da empresa**

A organização dispõe de um responsável pela gestão dos recursos humanos, o que parece evidenciar a compreensão de que uma gestão eficaz dos seus colaboradores lhes permitirá um aumento no sucesso da implementação de CRM. Também, se parece confirmar uma das características das PME, que corresponde ao facto de existir uma grande proximidade entre os gestores e os colaboradores, uma vez que o proprietário e os administradores procuram estabelecer bons relacionamentos com os restantes colaboradores. Para fomentar a partilha de problemas e dificuldades no que diz respeito, não só à implementação de CRM, como de todos os problemas em geral, a empresa tem um planeamento de reuniões para os diversos níveis da organização. Reuniões mensais de todos os departamentos ou unidades de negócio e de todas as chefias. Anualmente é realizada uma reunião com todos os colaboradores, mas diariamente estes recorrem às chefias directas para expor os seus problemas.

No que se refere à implementação de CRM, toda a organização foi envolvida, e não apenas os gestores. Para a inclusão de todos os colaboradores foram criados grupos de trabalho alargados e realizados questionários generalizados de levantamento das necessidades dos colaboradores para compreender qual a melhor forma de ajustar o CRM às necessidades dos trabalhadores. A empresa considera que só dessa forma é possível o maior envolvimento por parte dos trabalhadores e, conseqüentemente, o maior sucesso da implementação.

A organização deu conhecimento aos seus colaboradores de que iria ser implementado o CRM a partir do momento em que foi feito o levantamento das

necessidades dos mesmos. No final do ano, na reunião anual, foi explicado a todos os colaboradores o âmbito do projecto, os objectivos, o seu planeamento e a formação a que iriam ter acesso, com o intuito de tornar o projecto o mais transparente possível.

As acções de levantamento das necessidades e de formação dos colaboradores permitiram fazer com que, actualmente, estes se encontrem mais preparados para tirar o melhor partido do CRM. No entanto, importa destacar que os que utilizam mais regularmente o CRM estão melhor preparados que os outros.

A empresa não sentiu grande necessidade de motivar muito as pessoas para a utilização do CRM, uma vez que este está englobado no relacionamento normal com o cliente. Ou seja, como a actividade da organização se baseia muito nos contactos que estabelece com os clientes, o CRM surge para os colaboradores como um facilitador do trabalho, que ao mesmo tempo lhes permite angariar mais informação. Destaca-se também nesta fase, a importância da formação dos colaboradores para que possam tirar todo o partido da ferramenta.

No que se refere à identificação das necessidades de formação dos colaboradores, anualmente, a empresa realiza um levantamento dessas necessidades. Para o caso específico do CRM, realizam um questionário de avaliação para verificar a adequação da formação realizada à realidade da empresa e do CRM. Para além disso, a organização apercebe-se das necessidades de formação dos seus colaboradores através das reuniões regulares que organiza, no entanto, por considerar necessária uma maior partilha de informação, e no âmbito do programa de gestão do conhecimento que estão a desenvolver, a empresa está a implementar uma plataforma em *sharepoint*, para que os colaboradores possam partilhar informações e experiências entre si. Importa ainda realçar que as formações são dadas internamente e que a organização considera que os seus resultados têm sido muito positivos.

A baixa média de idades dos colaboradores da organização, o facto de o software ser amigável para o utilizador e os esclarecimentos prestados a estes, fez com que a resistência à mudança tenha sido bastante reduzida. Actualmente, o gestor do projecto considera que, de forma geral, ele próprio e os colaboradores têm um bom nível de conhecimento sobre o CRM (em termos da ferramenta e da estratégia).

#### **4.2.4 Segmentação e estratégia**

O facto dos clientes da empresa serem muito multifacetados obrigou-os a uma cuidada segmentação dos mesmos. Assim, a divisão foi efectuada de acordo com o nível de serviço prestado e o volume de negócio gerado por cada um dos clientes. Importa ainda realçar que a empresa definiu diversas linhas de serviço, sendo vão desde a mais barata com menor número de serviços e de horas dedicadas ao cliente, para aqueles que dão maior preferência ao preço, e outra na qual a número de serviços prestados e horas dedicadas ao cliente é maior.

Pelo tipo de serviços prestados pela empresa, é necessário um contacto regular e periódico com o cliente. O acompanhamento financeiro e de gestão, requer não só que sejam apresentados serviços regulares e atempados ao cliente, como também que existam pessoas atribuídas à gestão de cada um dos clientes. Por isso, a empresa está sempre disponível para o cliente por telefone, por e-mail e ainda pessoalmente, por cada um dos técnicos atribuídos ao serviço dos mesmos. A organização considera que os programas tradicionais de pontos não se adequam ao seu tipo de negócio, preferindo apostar na regularidade do relacionamento como forma de fidelização. Assim, a empresa considera que os clientes escolhem a sua empresa pela confiança e experiência que lhes transmite.

Uma vez que a empresa presta serviços de contabilidade e gestão, ela encontra-se regulada pelas normas da ordem dos técnicos oficiais de contas. Por esse motivo, a

promoção massificada da sua actividade está proibida. No entanto, a forma que encontram de promover os seus serviços é através do seu site e de algumas publicidades com *newsletters* e pequenos artigos. De realçar, ainda, que a empresa detinha internamente um sistema que informava todos os colaboradores das notícias mais relevantes da actualidade, estando neste momento a estudar a possibilidade de alargar essa rede de notícias para os seus clientes, promovendo um serviço e actuando como promoção.

Relativamente à optimização dos processos internos, houve necessidade de fazer algumas alterações, sobretudo, na forma como os colaboradores guardam e acedem à informação. Existiam algumas ferramentas onde eram registados dados de clientes e que deixaram de ser utilizadas parcialmente. Importa destacar que no processo de optimização as maiores dificuldades encontradas pela empresa foram na adaptação à nova forma de trabalhar com a nova ferramenta.

O CRM apresenta uma importância elevada para a empresa, já que caso a ferramenta se encontre inoperacional, então grande parte dos processos de negócio da empresa deixam de poder ser executados. É disso exemplo a incapacidade de registar reclamações, registar pedidos dos clientes, enviar proposta, armazenar dados e retirar todo o tipo de relatórios com a informação recolhida.

#### **4.2.5 Avaliação e perspectivas futuras da empresa Beta**

Numa avaliação global, a organização avaliada considera que o investimento em CRM tem sido proveitoso. Por esse motivo, o seu investimento continua e neste momento planeiam implementar um conjunto de melhorias em todo o processo. Neste âmbito, a empresa considera necessário agilizar alguns processos na área de elaboração de propostas e a sua integração no CRM, e ainda melhorar a comunicação em massa com o cliente, tendo patente as restrições da ordem dos técnicos oficiais de contas.

A empresa considera que vão sempre sendo identificados pontos a melhorar que têm de ser corrigidos e por esse motivo o processo nunca está parado.

### **4.3 A metodologia proposta e a realidade empresarial**

Após a fase da recolha de dados e a sua sumarização, foi possível aplicar os passos dados pela empresa ao modelo teórico definido anteriormente.

#### **4.3.1 Empresa Alfa**

A empresa Alfa iniciou o seu processo com a definição da visão do CRM, tendo definido quais os objectivos e metas a atingir com a sua implementação. Em seguida, a organização procedeu à auditoria da situação, tendo efectuado inquéritos aos seus colaboradores (para compreender as suas necessidades e dificuldades) e consultado o mercado de forma a compreender quais as melhores ofertas em termos de parceiros para a implementação e do próprio sistema.

A fase referente à gestão dos recursos humanos iniciou-se em terceiro lugar, quando é dado o conhecimento aos colaboradores das suas necessidades, do projecto de implementação de CRM e os seus objectivos, e ainda do papel dos colaboradores neste processo. De realçar que a gestão dos recursos humanos tem sido uma fase transversal a todo o processo, embora tenha existido um momento de formação específico, mais prolongado, o processo de reciclagens e acompanhamento das dificuldades dos colaboradores parece ser constante.

Em quarto lugar foi construída a base de dados, tendo sido organizada a informação recolhida relativa às preferências dos clientes. Foram, também, agrupados os dados dos clientes, já existentes no seio da organização.

De seguida, e quase que simultaneamente, foi, neste caso, confirmada a estratégia que estava a ser seguida pela empresa (em termos de segmentação) e verificados se os pontos de contacto com os clientes eram os mais correctos. Neste

âmbito, foi também captado o perfil de navegação online com o intuito de o ter em conta na renovação do website.

Em sétimo lugar, foi dado o passo de implementação do sistema de CRM. Nesta fase, foi efectuado o desenho do sistema, tendo este sido adequado ao perfil e necessidades da organização.

Com a implementação da ferramenta tecnológica, a empresa optimizou também os seus processos de negócio, tendo, muitos deles, sido automatizados. Houve, por isso, algumas alterações nos mesmos.

Por último, as acções da empresa demonstram a sua adequação à fase de monitorização, uma vez que procura conhecer os resultados obtidos com a implementação do CRM em duas bases, nos clientes e nos colaboradores.

#### **4.3.2 Empresa Beta**

No que se refere aos passos dados pela empresa Beta na implementação do CRM, esta iniciou o seu processo através do programa interno de gestão do conhecimento. A vontade de implementar o CRM iniciou-se com o envolvimento da administração, que em conjunto com o departamento de I&D, definiram as principais metas a atingir.

Em segundo lugar, foram analisadas as necessidades dos colaboradores em termos de formação e em termos de identificação de problemas no seu trabalho diário. Nesta altura, a empresa Beta recorreu aos serviços de uma consultora para auxiliar no processo e avaliaram o mercado para seleccionar o software que iria ser implementado.

De seguida, foi apresentado aos colaboradores (na reunião anual) o plano de acção que iria ser seguido no que diz respeito à implementação de CRM e que consistia em criar grupos de trabalho. De realçar que o plano relativo aos recursos humanos se

trata de um acompanhamento diário e também disponibilização da formação necessária, pelo que é uma fase transversal a toda a implementação.

Em quarto lugar, a organização procedeu ao agrupamento dos dados de que dispunha, mas que se encontravam dispersos pelas diversas filiais e pessoas, no entanto, só mais tarde os insere no sistema de CRM.

Na etapa seguinte a empresa procedeu à segmentação dos seus clientes de acordo com o nível de serviço.

Após a compreensão do meio envolvente da empresa e à divisão dos seus clientes por segmentos, esta procurou redefinir a sua política de relacionamento com os clientes, e ajustar a melhor forma de comunicar com cada um deles.

Em seguida, a empresa procedeu à implementação da ferramenta, tendo integrado a informação de que dispunha na mesma, tornando-a centralizada e acessível a todos os colaboradores. O passo seguinte diz respeito à entrada em funcionamento do CRM, que no final foi avaliado, através dos inquéritos realizados internamente.

De seguida, a organização procedeu à implementação do sistema propriamente dito e transferiu toda a informação de que já dispunha noutros elementos para o CRM, tornando-a, assim, acessível a todos os colaboradores. Isto deve-se ao facto de a empresa não ter tido a necessidade de recolher mais informação dos seus clientes.

Em oitavo lugar, e após o conhecimento mais aprofundado do sistema, a empresa procura adequar da melhor forma o seu funcionamento interno à sua realidade e ao novo sistema de CRM.

Por último, a empresa realiza regularmente avaliações para compreender o estado da sua implementação e da sua gestão de relacionamento com os clientes, o que se enquadra na etapa de monitorização.

### **4.3.3 Empresa Alfa vs Empresa Beta**

As empresas entrevistadas apresentam condições de mercado bastante semelhantes. Ambas são PME com uma dimensão acima da média, praticamente de grande dimensão. Apesar da sua situação ser semelhante, e de ter alguns pontos em comum nas etapas de implementação, elas apresentam diferenciações merecedoras de destaque.

Ambas as organizações iniciam o seu processo de implementação da mesma forma, definindo a visão do CRM, isto é, através da compreensão do que pretendiam atingir. Para as duas empresas, o segundo passo foi compreender a situação em que estão inseridas e compreender quais os seus pontos mais fortes e mais fracos para que o sucesso da implementação fosse maximizado.

Importa destacar, também, que em ambos os casos a gestão de recursos humanos é um ponto de enfoque de elevado interesse, e esta é efectuada de forma constante (transversal às diversas etapas).

Apesar destas semelhanças, a partir destas três primeiras fases, as organizações distanciam-se pelo facto de a Alfa necessitar de recolher mais informação sobre os clientes, e a Beta apenas necessitar de migrar os dados de que dispõe para a nova ferramenta, sendo uma questão de centralização da mesma e de melhorar o seu acesso aos colaboradores de forma a criar eficiências. Esta diferença faz com que a empresa Alfa na etapa de construir a base de dados, recolha mais informação e a agrupe à que já dispunha. Já a Beta, uma vez que esta apenas necessita de agrupar a informação de que já dispõe, na fase da construção da base de dados a organização recolhe a informação dispersa, mas apenas na fase da implementação do sistema a informação é colocada no CRM. Em ambos os casos a definição da política de relacionamentos necessitou de

recolha de informação ou da fase de agrupamento da mesma para que pudesse ser efectuada.

Por último importa destacar que tanto a empresa Alfa como a Beta só organizaram os seus processos internos quando já tinham implementado os seus sistemas de CRM. Isto deve-se ao facto de ser necessário adaptar muitas situações enquanto os colaboradores desenvolvem as suas capacidades na operacionalidade do sistema.

Na tabela 3 é possível verificar a forma como cada uma das empresas implementou o CRM e qual a ordem da adopção de cada uma delas. Sendo a primeira etapa marcada com o número 1 e a última com o número 9.

	Alfa		Beta	
	Notas	#	Notas	#
<b>Definição Visão CRM</b>	-Surge pelo grande número de clientes e pela necessidade de os conhecer -Envolvimento da administração -Pretende aumentar o valor dos seus clientes (através do <i>crossselling</i> e <i>upselling</i> ) -Definição das metas a atingir -Alocação dos responsáveis	1	-Surge no processo de gestão do conhecimento -Crescimento do número de clientes e necessidade de os conhecer -Envolvimento da administração -Pretende centralizar a informação e melhorar o contacto com os clientes -Definição de metas a atingir -Alocação dos responsáveis	1
<b>Gestão dos Recursos Humanos</b>	-Informação dos colaboradores sobre o projecto -Definição sobre as funções dos colaboradores no CRM -Formação dos colaboradores	3	-Informação dos colaboradores sobre o projecto (objectivos e âmbito) -Criação de grupos de trabalho -Formação dos colaboradores	3
<b>Auditoria da situação</b>	-Inquéritos internos para conhecer necessidades dos funcionários -Compreensão da situação interna -Estudo de mercado para contratar consultora -Estudo de mercado para definir o sistema a adquirir	2	-Inquéritos internos para conhecer as necessidades dos funcionários -Contratação de um especialista na área para consultoria -Estudo de mercado para definir o sistema a adquirir	2
<b>Construção da base de dados</b>	-Recolha de informação relativa às necessidades dos clientes -Centralização da informação já existente -Manutenção da privacidade dos dados	4	-Centralização da informação já existente -Manutenção da privacidade dos dados	4
<b>Definição da estratégia</b>	-Compreensão dos diferentes perfis dos clientes -Segmentação consoante valor da quota -Proposta novos produtos	5	-Compreensão dos diferentes perfis dos clientes -Segmentação de acordo com o nível de serviço pretendido pelo cliente	5
<b>Definição política de relacionamento</b>	-Centro de contactos -Delegações -e-mail -Website -Promoção utilizando Newsletter, uma revista interna e anúncios na rádio -Fidelização através das quotas	6	-Telefone -E-mail -Pessoalmente (deslocação ao cliente) -Fidelização pela qualidade e regularidade do trato com o cliente	6
<b>Organização dos processos</b>	-Alterações e automatização dos processos internos para adequação ao sistema e ao CRM	8	-Alterações e automatização dos processos internos para adequação ao sistema e ao CRM	8
<b>Implementação da TI</b>	-Adequação do interface do sistema à realidade da empresa	7	-Adequação do interface do sistema à realidade da empresa -Transporte da informação disponível para o CRM	7
<b>Monitorização</b>	-Sistema de avaliação dos colaboradores -Avaliação pelos responsáveis -Definição dos próximos investimentos -Avaliação das necessidades dos colaboradores -Acompanhamento diário do processo	9	-Avaliação continua do processo -Controlo dos resultados pelo responsável do I&D -Avaliação das necessidades dos colaboradores	9

Tabela 3: Comparação das etapas de implementação de CRM entre as empresas Alfa e Beta.  
Fonte: Elaborador pelo autor

#### 4.3.4 Modelo de implementação de CRM adequado à realidade das PME

A realidade das duas implementações de CRM em PME analisadas não apresentou uma variação muito significativa em termos dos processos adoptados.

As principais mudanças em relação ao modelo teórico previamente apresentado prendem-se com 3 fases em particular: a de construção da base de dados, a implementação de sistemas de informação e organização dos processos.

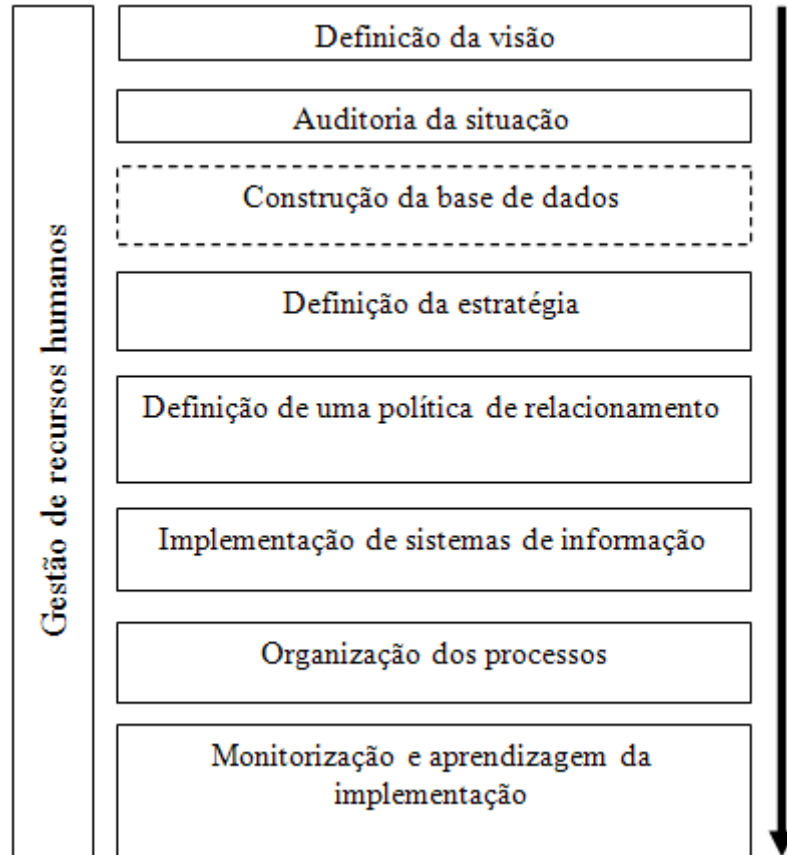


Figura 4: Proposta de modelo de implementação de CRM para PME validado após estudo de caso múltiplo

Fonte: Elaborador pelo autor

A construção da base de dados é uma etapa que pode variar consoante a empresa que a está a implementar. Isto é, caso a empresa necessite de recolher nova informação dos clientes então é nesta fase que o deverá fazer. Caso apenas necessite de agrupar a informação de que dispõe, deverá fazê-lo nesta fase, no entanto, a disponibilização da informação para todos os colaboradores só vai ocorrer quando esta introduzir os dados no novo sistema de CRM. Por esse motivo esta etapa encontra-se a tracejado no modelo, uma vez que pode ser mais ou menos aprofundada.

Depois de avaliar a realidade das empresas verificou-se que estas implementam primeiramente o sistema, e só depois ajustam os seus processos internos de acordo com o conhecimento que têm do mesmo. Em termos da orientação do modelo esta alteração significa que a fase de implementação do sistema se apresenta antes da de organização dos processos internos. O facto de as PME apenas organizarem os seus processos internos após obterem um maior conhecimento do seu sistema está relacionado com as características anteriormente apresentadas. Uma vez que a sua estrutura é mais simples que a das grandes organizações (Caldeira, 1998) e o número de pessoas que actuam nesses processos é menor, as PME tornam-se um pouco mais flexíveis, permitindo-lhes ajustar a forma como operam internamente com maior facilidade. Por esse motivo, esta fase é relegada mais para o final do processo de implementação de CRM.

## 5. Considerações finais

A utilização do CRM por parte das empresas permite melhorar os relacionamentos com os seus clientes (Chalmeta, 2005), fomentar a satisfação e a fidelização dos seus clientes, e consequentemente, melhorar os resultados das organizações (Buttle, 2004). Neste sentido, o principal objectivo deste estudo é ajudar, também, as PME a melhorar os seus resultados através da proposta de um modelo específico para a sua realidade.

No início da tese foi definida a questão de investigação como sendo do tipo “como” (Yin, 1989): Como é efectuada a implementação de CRM nas PME?

Para responder a esta questão central, primeiramente, procedeu-se a uma investigação bibliográfica com o intuito de definir um modelo teórico que definisse a forma como o CRM é implementado neste tipo de empresas. Tendo, por isso, sido estudadas diversas abordagens.

Uma vez que as PME apresentam características distintas das grandes empresas (por exemplo recursos financeiros escassos e a sua estrutura simples (Caldeira, 1998), foi necessário efectuar um cruzamento do modelo teórico, definido com base nas metodologias estudadas com essas características específicas deste tipo de empresas. Cada fase do modelo é afectada pela realidade vivida pelas PME, tendo-se verificado que as características que afectavam mais fases do modelo estavam sobretudo relacionadas com aspectos estratégicos tal como o pouco planeamento.

Desta forma foi possível propor um modelo adequado à realidade destas organizações. No entanto, este necessitava de validação junto da realidade empresarial.

A resposta concreta à questão de investigação, de que forma é efectuada a implementação de CRM nas PME, é dada pelo modelo final proposto, discutido tendo

em vista o estudo de caso realizado. No entanto, importa ressaltar que as conclusões retiradas através da análise efectuada se referem apenas às empresas estudadas e não se pretende generalizar para todos os casos. Assim, o intuito era o de acrescentar conhecimento e experiências para ajudar a compreensão sobre o fenómeno da implementação de CRM nas PME e proporcionar aos praticantes e aos académicos novas lições sobre o tema.

De forma sucinta, a implementação de CRM nas PME inicia-se com a definição da visão, estabelecendo quais as metas a atingir e as etapas a percorrer. Em segundo lugar este tipo de organizações procura compreender a sua estrutura interna, o ambiente em que se insere e todas as especificidades do negócio (auditoria da situação). O terceiro passo dado pelas PME no que se refere à implementação de CRM, é dar a conhecer aos seus colaboradores o que se pretende e iniciar o processo de formação. Importa também destacar que as organizações atribuem uma atenção especial à gestão eficaz dos recursos humanos, uma vez que fazem deste um processo transversal a todo o modelo, recorrendo a formações e acompanhamentos diários. O passo seguinte é referente à construção da base de dados, onde a empresa recolhe toda a informação ou agrupa a que já dispõe. Em quinto lugar as PME definem, concretamente, qual será a sua estratégia, ou seja, procedem à segmentação dos seus clientes. Em seguida, as organizações repensam a forma como comunicam com os seus clientes, através da selecção da forma mais adequada de comunicar com cada um dos tipos de clientes previamente segmentados. Em sétimo lugar, a empresa inicia a utilização do seu novo sistema de CRM consolidando todos os passos estratégicos previamente definidos. Após a obtenção de algum conhecimento sobre a forma como o sistema funciona, a PME procede à organização dos seus processos internos, com o intuito de otimizar a sua forma de “servir o cliente”. O passo final diz respeito à monitorização, por parte da

empresa, de forma a compreender se os objectivos foram atingidos e quais os pontos a melhorar.

O modelo final apresentado, reflecte o trabalho de investigação efectuado, uma vez que foram necessárias alterações ao modelo teórico quando confrontado com a realidade das PME. Constatou-se que estas organizações podem dar maior ou menor enfoque à fase de construção da base de dados, consoante já disponham, ou não, de muita informação sobre os seus clientes.

Uma outra importante alteração ocorrida após a recolha de informação deve-se ao facto destas empresas, na realidade, implementarem primeiro o sistema de CRM e apenas depois de o conhecerem ajustam os seus processos internos.

### **5.1 Limitações do Estudo**

No que se refere às limitações deste estudo, é possível apontar algumas situações relevantes. Em primeiro lugar, o facto de o CRM ser um tema relativamente recente e que não reúne consenso entre os autores faz com que seja necessária uma recolha bibliográfica mais longa que permita retirar conclusões sólidas, limitando, assim, o espaço para um estudo de caso mais longo.

Em segundo lugar, e referente ao estudo de caso, o facto de se tratar de PME dificultou a marcação de entrevistas e, conseqüentemente, recolha de dados. O facto de, em muitos casos, os responsáveis pela área do CRM acumularem muitas outras funções nas empresas não permite que estes possam dispensar muito tempo nas entrevistas.

Em terceiro lugar importa destacar que a pouca disponibilidade das PME para serem entrevistadas, uma vez foi as respostas obtidas no que se refere a pedidos de entrevistas foram escassas.

Por último, o facto de as PME serem um grupo bastante abrangente dificulta a análise e a proposta de metodologia de implementação de CRM. Ou seja, neste tipo de

empresas incluem-se também as microempresas, que apresentam uma realidade diferente das restantes PME. Embora, em muitas situações pareça existir um desconhecimento sobre o conceito de CRM.

## **5.2 Estudos Futuros**

Uma vez que esta investigação teve natureza exploratória, apresentam-se de seguida as questões que emergiram ao longo do trabalho realizado e que suscitaram interesse para a elaboração de estudos futuros.

Assim, como propostas de trabalho futuro identifica-se a validação do modelo de implementação de CRM, através de dados quantitativos e recorrendo à criação de um modelo econométrico que permita verificar quais as características das PME com um peso estatisticamente mais significativo para a implementação de CRM. Outra possibilidade de estudo futuro diz respeito à análise da importância da implementação do CRM, nas PME, para as grandes empresas, promovendo a análise das principais vantagens e inconvenientes. Desta forma, o intuito será analisar as vantagens para as grandes empresas, fornecedoras das PME, em financiarem a implementação de CRM nestas últimas como forma de melhorarem a comunicação entre as grandes organizações e os clientes finais.

Embora o facto de as PME serem um grupo bastante abrangente ser uma limitação, cria também oportunidades de estudos futuros. Pelo facto de as microempresas representarem um papel muito importante na economia Portuguesa, uma proposta futura interessante, será avaliar a forma como as microempresas gerem os relacionamentos com os seus clientes e em especial como implementam o CRM. Desta forma poderá procurar-se definir, também, um modelo de implementação específico para esta realidade empresarial.

## Referências

- Balbinot, G. (2007). *Fatores Críticos de Sucesso na Implantação de Customer Relationship Management em Pequenas e Médias Empresas*; São Leopoldo, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Centro de Ciências Exatas e Tecnologias.
- Buttle, F. (2004). *Customer relationship Management: Concepts and tools*, Elsevier Publications.
- Berry, D. (2003). CRM for the small to medium enterprise – king-sized CRM on a bite-sized budget; *Customer Inter@ction solutions*, 21, 11; pg.56-59.
- Beasty, C. (2005). SMB Are Upping tech Spending, Customer Relationship Management; *Destinationcrm.com* 9, 8; p.19.
- Bielski, L. (2004). CRM R.I.P? Not exactly. American Bankers Association, *ABA Journal*; 96, 9; p. 55-60.
- Caldeira, M. (1998). Understanding the adoption and use of information systems/information technology in small and medium-sized Manufacturing enterprises: a study in Portuguese industry. Tese de Doutorado, School of Management, Cranfield.
- Cardoso, J. *et al.* (2001). ERP e CRM: da empresa à e-empresa – soluções de informação reais para empresas globais, 1.<sup>a</sup> ed., Centro Atlântico, Vila Nova de Famalicão, p. 9-37.
- Curry, A., Kkolou, E., (2004). Evaluating CRM to contribute to TQM improvement – a cross-case comparison, *The TQM Magazine*; 16, 5; p.314.
- Chalmeta, R. (2005). Methodology for customer relationship management, Grupo integracion Y Re-ingenieria de Sistemas (IRIS), Universitat Jaume I, *The Journal of Systems and Software*, 79; p.1015-1024.

Chang, J., (2004). CRM at any size, *Sales and Marketing Management; Sales & Marketing Management*; 156, 8; p. 30-35.

Chen, I., Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology, *Business Process Management Journal*; 9, 5; p.672-688.

Damacena, C., Pedron, C. (2004). Estratégia de CRM: O desafio da implantação, *Anais do Congresso Anual de Tecnologia de Informação – CATI 2004 – FGV – EAESP*.

IAPMEI, (2008). Sobre as PME em Portugal, Fevereiro 2008.

Donnelly *et al.*, (2000). *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*, 10ª ed., McGrawHill.

Hitt, M.A., Ireland, R.D. e Hoskisson, R.E. (2007) *Strategic Management – Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*, 7th ed., Thomson/ South-Western

Jenkinson, A., Jacobs, M. (2002). *The IDM Guide to CRM Mastery*, Published by institute of direct marketing, United Kingdom.

Joia, L. e Ferreira de Oliveira, A. (2007). Implantação de CRM: Dois Lados de uma Mesma Moeda. *EnADI – I Encontro de Administração da informação*, Florianópolis, Brasil.

Junior, I. e Pedron, C. (2007). Portais Corporativos: Uma Ferramenta para Gestão do Conhecimento sobre Clientes, *EnADI – I Encontro de Administração da informação*, Florianópolis, Brasil.

Lawson, A., Illia, A., Jimenez, J., (2006). Impact of Data Integration on CRM in the Electronic Commerce of SMEs, *Academy of Information and Management Sciences Journal*; 9, 1; p. 83-102.

Lindgreen, A. (2004). The Design, implementation and monitoring of CRM programme: a case study, *Marketing Intelligence & Planning*; 22, 2/3; p.160-185.

Monteiro, P. e Pedron, C. (2009). *CRM e as Pequenas e Médias Empresas: uma análise teórica*. CAPSI 2009 – Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, Portugal.

Oliveira, M., Maçada, A. e Goldoni, V., (2006). *Análise da Aplicação do Método de Estudo de Caso na Área de Sistemas de informação*. EnANPAD – 30º encontro da ANPAD, Salvador, Brasil.

Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Relationship Management*, Butterworth-Heinemann Publications: Elsevier, Oxford.

Reis, A. (1999). *Sistemas de Decisão*, Universidade Aberta, Lisboa.

Rowley, J. e Dawes, J. (2000). Disloyalty: a closer look at non-loyals, *The Journal of Consumer Marketing*, 17, 6; p. 538.

Urbanskiene, R., Zostautiene, D., Chreptaviciene, V., (2008). The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System; *The Economic Conditions of Enterprise Functioning*; 3, 58, p.51-59.

Winer, R. (2001). A Framework for Customer Relationship Management, *California Management Review*, 43, 4, p.89-105.

Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*, 3ª ed., Sage Publications, Inc., California

Yin, R. (1993). *Applications of case study research*, Thousand Oaks: Sage Publications.

Zablah, A., Bellenger, D. e Johnston, W. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon, *Industrial Marketing Management*, North-Holland 33; 475-489.



## Anexo

### Proposta de guião organizada de acordo com as fases do modelo

<b>Definição da Visão do CRM</b>	
1	Como surge a iniciativa de CRM na empresa?
2	Qual o objectivo da empresa com o CRM?
3	O CRM aparece na empresa juntamente com a aquisição de um sistema informático?
4	Foram definidas metas a atingir no curto, médio e longo prazo? O que, na sua opinião, deveria ser alcançado?
5	Quem definiu as metas?
6	Considera que as pessoas da empresa tiveram o tempo necessário para se dedicar à implementação de CRM?
7	O que seria necessário, na sua opinião, para que a adopção de CRM tenha sucesso?
8	Anteriormente à instalação deste sistema, qual o sistema que usavam?
a)	Quais as limitações desse sistema e porque mudaram?
b)	Se não tinham nenhum sistema, onde é que guardavam informação de clientes? Quantas aplicações/BDs?
9	A iniciativa de instalar uma solução CRM foi da responsabilidade do IT ou do negócio? Tipicamente é assim que são escolhidas as outras soluções/aplicações?
<b>Gestão de recursos humanos</b>	
10	A empresa é familiar?
11	Têm alguém apenas responsável pela gestão dos recursos humanos ou é o proprietário que faz esta tarefa?
12	Existe uma relação de proximidade entre os proprietários/ gestores da empresa e os colaboradores?
13	De que forma os funcionários partilham os seus problemas?
14	Apenas os gestores estavam inteirados da situação da implementação? Ou toda a organização foi envolvida? Porquê essa decisão?
15	Em que momento foi dado conhecimento aos funcionários que seria implementada uma ferramenta de CRM (assim que foi decidido? quando foi instalado o programa nos computadores? ou outro momento)?
16	Até que ponto os colaboradores estão preparados para tirar o melhor partido do CRM?
17	Que formas utilizam para motivar os colaboradores em relação às iniciativas de relacionamentos com os clientes?

<b>Auditoria da situação</b>	
18	Foi contratada alguma empresa de consultoria para auxiliar no processo de implementação de CRM?
19	Foi realizado algum estudo de mercado para auxiliar na contratação da equipa de consultoria e aquisição do software de CRM?
20	Como se apercebe da necessidade de formação para os colaboradores?
<b>Construção da base de dados</b>	
21	Já existia alguma informação disponível em sistemas antigos ou arquivos em papel sobre os clientes?
22	Em que momento é feita a recolha de dados do cliente?
23	Existe algum acordo com o cliente para preservar a privacidade dos seus dados?
24	Que outras aplicações são usadas na empresa que contenham informação ou implementem processos de relacionamento com clientes. Exemplo: ERP, Datawarehouse, etc
25	A implementação do CRM substitui alguma destas aplicações?
26	Como é que a partilha de informação é feita entre o CRM e as outras aplicações da Empresa. Exemplo: batch, online, diária, semanal, etc.
27	A implementação de CRM melhorou a qualidade dos dados?
<b>Definição da estratégia</b>	
28	Os clientes apresentam perfis diferentes?
29	Fazem algum tipo de divisão dos clientes?
<b>Definição de uma política de relacionamento com os clientes</b>	
30	Como se relacionam com os clientes?
31	Existe diferenciação de tratamento conforme o cliente?
32	Têm algum programa de fidelização?
33	Porque é que os clientes escolhem a sua empresa e não outra da concorrência?
34	Quais os canais de contacto com os clientes que estão disponíveis?
35	Como promovem os produtos da empresa? Campanhas mais massificadas ou personalizadas?

<b>Organização dos processos</b>	
36	Como é compartilhado o conhecimento e a experiência dos funcionários? (Reuniões, no site da empresa, etc.)
37	Houve a necessidade de adaptar algum processo de funcionamento da empresa quando o CRM foi implementado? Porquê?
38	Que dificuldades obtiveram na otimização das tarefas dos colaboradores?
39	Existe algum processo de negócio que não possa ser executado, caso a aplicação de CRM esteja inoperacional? Exemplo: executar campanhas de marketing, efectuar vendas, fazer e enviar uma proposta comercial, registar um pedido/reclamação de cliente.
<b>Implementação dos sistemas de formação</b>	
40	Percebe algum tipo de dificuldade ou mesmo de resistência por parte dos colaboradores em adaptarem-se ao novo sistemas de informação? Como é que eles consideram o SI (amigável ou não)?
41	A formação é dada pelos próprios integrantes da casa ou contratam recursos de fora? Porquê?
42	Notam-se vantagens e mudanças com a formação recebida?
43	As TI seleccionadas são as mais adequadas à empresa, ou caso os recursos financeiros fossem mais abundantes teriam sido seleccionadas outras?
44	O que o SI de CRM é capaz de fazer hoje (só armazenar dados, CRM analítico, etc.)?
45	O software foi modificado ou a empresa sofreu alterações nos seus processos?
46	A gestão da aplicação está a cargo da sua empresa ou continua a ser responsabilidade do integrador?
47	Sente que conhece a aplicação e têm autonomia para fazer as alterações necessárias ao acompanhamento do negócio?

<b>Monitorização e aprendizagem da implementação do CRM</b>	
48	Numa avaliação global, considera que o investimento em CRM foi proveitoso para a empresa?
49	Planeiam um investimento próximo no âmbito do CRM?
50	O que considera necessário melhorar no CRM da empresa?
51	Depois de instalada a solução CRM, sente que o projecto está acabado? Ou considera que a solução necessita de melhorias/alterações permanentes de modo a responder às necessidades do mercado/clientes?
52	Qual a ordem dos factos na implementação de CRM (o que foi feito em primeiro lugar, em segundo, e assim sucessivamente)?