



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

*CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: UMA
PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE UM MODELO DE
MATURIDADE*

**ANA CAROLINA MARTINS VICENTE MONSANTO
ALBUQUERQUE**

NOVEMBRO - 2013



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

*CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: UMA
PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE UM MODELO DE
MATURIDADE*

ANA CAROLINA MARTINS VICENTE MONSANTO
ALBUQUERQUE

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA CRISTIANE DREBES PEDRON

NOVEMBRO - 2013

RESUMO

A sociedade actual é caracterizada por rápidas mudanças, quer em termos tecnológicos, quer em termos de preferências dos consumidores, as quais levam a um aumento da concorrência entre as empresas. Por conseguinte, torna-se importante prestar um serviço cada vez mais personalizado aos clientes. É neste contexto que surge o *Customer Relationship Management* (CRM), como resposta às organizações que decidem adoptar estratégias de marketing de relacionamento. Contudo, os projectos de CRM têm um elevado risco de insucesso. O presente trabalho tem por propósito avaliar o modelo de maturidade de Sohrabi et al. (2010), indicando o nível actual de CRM de uma organização e definir formas de a mesma passar ao nível de maturidade seguinte do modelo, minimizando o seu risco de insucesso. Os factores críticos de sucesso de CRM apresentam-se como base deste modelo. Deste modo, este estudo procurou responder à seguinte questão de investigação: ‘Como avaliar o nível de maturidade de um projecto de CRM?’. Portanto, o objectivo do trabalho foi definir o nível de maturidade de um projeto de CRM por meio do modelo proposto por Sohrabi et al. (2010). Para responder à questão de investigação recorreu-se ao método de estudo de caso, realizado no Instituto Superior de Economia e Gestão e desenvolvido com recurso ao inquérito e a uma entrevista. Os principais resultados deste estudo realçam a importância das Pessoas nos projectos de CRM.

Palavras-chave: *Customer Relationship Management*, Modelo de Maturidade, Factores Críticos de Sucesso.

ABSTRACT

Today's society is characterized by rapid changes, both in terms of technology, and in terms of consumer preferences, which results in increasing competition among companies. Therefore, it becomes important to provide an increasingly customized service to customers. It is in this context that the Customer Relationship Management appears, in response to organizations that choose to adopt strategies of relationship marketing. However, CRM projects present a high risk of failure. The purpose of this work is to assess the maturity level of Sohrabi et al. (2010), showing the current level of CRM of an organization and define ways to move it to the next level of the maturity model, minimizing the risk of failure. The critical success factors of CRM are presented based on this model and are considered essential to the development of a project like this. Thus, this study aims to answer the following research question: 'How to assess the maturity level of a CRM project?' Therefore, the aim was to propose a maturity model for CRM. To answer the research question we used the method of case study conducted at the Institute of Economics and Management, and developed through a questionnaire and an interview. The main results of this study highlight the importance of People in CRM projects.

Key Words: *Customer Relationship Management, Maturity Model, Critical Success Factors.*

ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO	1
II. REVISÃO DE LITERATURA.....	3
2.1. <i>Customer Relationship Management</i>	3
2.2. Modelo de Maturidade de CRM.....	7
III. METODOLOGIA.....	22
3.1. Caracterização da organização em estudo	22
3.2. Abordagem de pesquisa.....	23
3.3. Desenho de pesquisa.....	23
3.4. Recolha de dados	24
IV. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	26
4.1. Caracterização da amostra.....	26
4.2. Análise dos factores críticos de sucesso do CRM	26
V. CONCLUSÕES	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
ANEXOS	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Fases do projecto de CRM.....	23
---	----

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Benefícios do CRM.....	6
Quadro 2 - Resumo dos FCS do modelo de maturidade de CRM.....	21
Quadro 3 - Modelo de maturidade de CRM.....	21
Quadro 4 - Resumo dos resultados dos itens dos FCS	28
Quadro 5 - Avaliação Global dos FCS	29

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLV – *Customer Lifetime Value*

CRM – *Customer Relationship Management*

DSI – Direcção de Sistemas de Informação

ECRM – Equipa de CRM

FCS – Factores Críticos de Sucesso

GEI – Gabinete de Erasmus e de Intercâmbio

GM – Gabinete de Marketing

GSP – Gabinete de Saídas Profissionais

IDEFE – Instituto para o Desenvolvimento e Estudos Económicos, Financeiros e Empresariais

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

MR – Marketing Relacional

PD – Presidência

SL – Secretaria das Licenciaturas

SPG – Secretaria de Pós-Graduação

TI – Tecnologias de Informação

I. INTRODUÇÃO

O interesse pelo *Customer Relationship Management* surgiu nos anos 90 (Ling & Yen, 2001; Xu et al., 2002). O CRM é baseado nos princípios do marketing de relacionamento, que por sua vez implementa as suas estratégias através da utilização de tecnologias de informação (TI), levando a relações proveitosas e de longo prazo (Payne, 2006). Apesar do CRM trazer muitos benefícios, a implementação deste projecto tem uma elevada taxa de insucesso nas organizações (Payne, 2006). Cada vez existem mais projectos de CRM. Contudo, as organizações não fazem um balanço dos mesmos. Tendo em conta que uma iniciativa de CRM é multifacetada, cada fase da mesma deverá ser avaliada. É neste contexto que surge a necessidade de um modelo que avalie o grau de maturidade destas iniciativas, de forma a minimizar o seu risco de insucesso.

Tendo isto em consideração, o presente trabalho pretende avaliar o modelo de maturidade de Sohrabi et al. (2010), indicando o nível actual de CRM de uma organização de ensino e definir formas de a mesma passar ao nível de maturidade seguinte do modelo, minimizando o seu risco de insucesso. Este modelo de maturidade de Sohrabi et al. (2010) ajuda, por um lado, a identificar o estado actual de maturidade dos seus projectos de CRM e, por outro lado, a definir um conjunto de orientações para que o projecto avance para o nível de maturidade seguinte.

Assim, o que se pretende neste estudo é dar uma resposta à seguinte questão de investigação: ‘Como avaliar o nível de maturidade de um projecto de CRM?’. O objectivo do trabalho foi definir o nível de maturidade de um projecto de CRM por meio do modelo proposto por Sohrabi et al. (2010). Para responder à questão de investigação, este estudo foi baseado no estudo de caso sobre o projecto de CRM do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), por intermédio de questionários a

colaboradores do ISEG que fossem utilizadores do CRM e de uma entrevista a um profissional do projecto de CRM do ISEG.

As motivações para a escolha de este tema foram, por uma lado, o gosto pelo tema e a participação da autora no projecto de CRM do ISEG e, por outro lado, a constatação de que o mesmo carecia de uma avaliação.

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo constitui a introdução à investigação. O segundo capítulo diz respeito à revisão de literatura, onde é contextualizado o conceito de CRM e definido o modelo de maturidade de CRM com base nos factores críticos de sucesso do mesmo. O terceiro capítulo diz respeito à justificação da metodologia seguida na investigação. Posteriormente, no quarto capítulo é feita a análise de resultados, a partir dos dados recolhidos para o estudo. Por último, o quinto capítulo apresenta as conclusões deste estudo.

II. REVISÃO DE LITERATURA

O capítulo dois deste estudo é dedicado à revisão da literatura que descreve os principais conceitos que servem de base ao presente trabalho. Ela encontra-se dividida em dois sub-capítulos: *Customer Relationship Management* e Modelo de Maturidade de CRM. Está organizada de forma a contextualizar o conceito de CRM, identificando a necessidade de existência de um modelo que avalie o desempenho de um projecto de CRM. Por outro lado, é descrito um modelo com base nos factores críticos de sucesso do CRM.

2.1. Customer Relationship Management

No final do século XX, assistiu-se a um aumento da concorrência, à globalização dos mercados e à efemeridade das preferências dos clientes, que levaram a uma actualização dos processos de gestão por parte das organizações, de forma a enfrentarem este novo ambiente competitivo (Chalmeta et al., 2001). Este ambiente estimulou a importância dos relacionamentos de longo prazo visto que, na perspectiva de Kalwani e Narayandas (2011), o marketing de relacionamento está especialmente associado ao sucesso das organizações.

Segundo Palmer (2002), o marketing de relacionamento ou a sua inovação terminológica surgiu nos anos 80, com *Berry*, com a modernização da gestão por parte das organizações. Aquele autor refere que a sua prática já era conhecida e até mesmo estabelecida mas que ainda imperava o marketing transaccional. Payne (2006) acrescenta que existem factores que, em conjunto, tiveram impacto nas organizações, despoletando este novo ambiente competitivo e, conseqüentemente, impulsionando esta nova era do

marketing de relacionamento. Seguidamente são enumerados os principais factores destacados pelo autor:

- aumento do poder dos computadores;
- possibilidade de se realizar análise, prospecção e visualização de dados devido ao avanço das novas tecnologias;
- ascensão do *e-commerce* que, conseqüentemente, permite atingir os clientes a um custo substancialmente mais baixo;
- maior consideração da importância da retenção de clientes (usando a sua informação de uma forma pró-activa) e do *Customer Lifetime Value* (CLV), que é o valor de vida do cliente (cada cliente deve ser analisado em termos de rentabilidade actual e futura para a empresa);
- aperfeiçoamento das formas de segmentação de clientes.

Segundo Grönroos (1995, p.253), “o objectivo do marketing transaccional é conseguir clientes, enquanto que o do marketing de relacionamento é conseguir e manter clientes”.

O autor acrescenta que o marketing de relacionamento tem uma visão de longo prazo com foco no cliente, enquanto que o marketing transaccional tem uma visão de curto prazo com foco no produto. Uma ideia semelhante é defendida por Gummesson (1994, p.5) - “Marketing Relacional (MR) é o marketing visto como relações, redes e interacções”. Deste modo, passou a imperar o marketing de relacionamento em detrimento do transaccional.

Payne (2006) afirma que o *Customer Relationship Management* (CRM), baseado nos princípios do marketing de relacionamento, é uma forma mais moderna de gerir relações com os clientes com a ajuda de evoluções tecnológicas consideráveis. Foi na década de 90 que o interesse pelo CRM se começou a manifestar (Ling & Yen, 2001;

Xu et al., 2002). Como é um tema que ainda pode ser considerado recente no ambiente académico, Payne e Frow (2005) referem que existe um leque alargado de definições de CRM com visões distintas. Os autores definem CRM da seguinte forma:

“CRM é uma abordagem estratégica preocupada com o aumento do valor para o acionista, por meio do desenvolvimento de relações adequadas com os principais clientes e segmentos de clientes. CRM une o potencial das TI e as estratégias de marketing de relacionamento para entregar relacionamentos lucrativos e de longo prazo. Importante, é que CRM oferece melhores oportunidades para usar dados e informações, tanto para entender os clientes como para melhor implementar estratégias de marketing de relacionamento. Isso exige uma integração inter-funcional de pessoas, operações, processos e capacidades de marketing que é activada através da informação, tecnologia e aplicações”

Payne e Frow, 2005, p.168

Swift (2001, p.12) define CRM como sendo uma “abordagem da empresa para entender e influenciar o comportamento dos clientes através de comunicações significativas que visam aumentar a aquisição de clientes, a retenção de clientes, a fidelização de clientes e a lucratividade do cliente”. Por outro lado, Peppers e Rogers (2004, p.5) referem que “para alguns executivos o CRM é uma solução de tecnologia ou software que ajuda a colectar dados e informação sobre os clientes, permitindo melhor serviço ao cliente”. Este software de CRM apareceu, pela primeira vez, em 1998 através da Siebel Systems (Bull, 2010). Caldeira et al. (2008) alertam para o facto de que a tecnologia de informação, apesar de dar um contributo muito importante, não é suficiente para que um projecto de CRM seja bem sucedido. Os mesmo autores acrescentam que “a chave do CRM é o relacionamento” (p.1032). Por outro lado, este conceito é associado, ainda na perspectiva dos autores citados anteriormente, a compromisso, deveres, compreensão e objectivos mútuos. Chen e Chen (2004) sistematizam no quadro que se segue (Quadro 1) os benefícios tangíveis e intangíveis do CRM.

Benefícios Tangíveis	Benefícios Intangíveis
Aumento das receitas e da rentabilidade	Aumento da satisfação dos clientes
Tempo de resposta mais rápido	<i>Word of mouth</i> positivo
Redução dos custos internos	Melhor serviço ao cliente
Maior produtividade dos colaboradores	Processos de negócio simplificados
Redução dos custos de marketing	Relação mais próxima com a gestão de topo
Maiores taxas de retenção dos clientes	Aumento da profundidade e da eficácia na segmentação de clientes
Investimentos em marketing protegidos por retornos maximizados	Melhor compreensão das necessidades dos clientes

Quadro 1 – Benefícios do CRM

Fonte: Chen e Chen (2004, p.338)

Com todos os benefícios apresentados anteriormente, são muitas as organizações a quererem implementar projectos de CRM. Contudo, Payne (2006), com base num estudo que fez, refere que cerca de 70% dos projectos de CRM fracassam nos 18 meses seguintes a serem implementados. Vários autores (Light, 2003; Newell, 2003; Boulding et al., 2005; Ngai, 2005; Chalmeta, 2006; Payne, 2006; Ramam et al., 2006) enumeram algumas das principais causas de fracasso de um projecto de CRM:

- assumir que a tecnologia é a solução;
- inexistência de liderança por parte da gestão de topo, essencialmente devido ao desconhecimento das potencialidades do CRM;
- falta de visão e estratégia com foco no cliente e no seu CLV;

- não redefinição dos processos antes da implementação do projecto de CRM;
- informação de má qualidade e que não é partilhada;
- má gestão da mudança cultural na adaptação da organização à ideologia do CRM;
- não envolvimento de todos os intermediários do projecto de CRM, nomeadamente dos usuários finais.

Apesar do CRM poder trazer benefícios, a sua implementação tem um alto risco de insucesso, pelas razões já apresentadas. Por conseguinte, no próximo ponto desta revisão, vai ser descrito um modelo de maturidade aplicado ao CRM que ajuda os gestores, por um lado a reconhecerem o estado actual de maturidade dos seus projectos de CRM, e por outro a definirem formas para passarem para o nível de maturidade seguinte, reduzindo assim o risco de fracasso.

2.2. Modelo de Maturidade de CRM

O elevado risco de insucesso de um projecto de CRM deve ser minimizado utilizando um modelo que exerça a função de planeamento, pois apesar de as organizações terem consciência da vantagem competitiva que um projecto de CRM implica, elas não sabem que passos dar (Sohrabi, et al., 2010). As organizações que implementam um projecto de CRM procuram respostas a essencialmente três perguntas: (1) o que traz o CRM de novo para satisfazer as crescentes exigências dos clientes; (2) que factores de CRM precisam de ser implementados e (3) qual o nível de maturidade do projecto num preciso momento do tempo.

De acordo com Gamm et al. (2005), citado por Sohrabi et al. (2010, p.5), para um qualquer projecto “um modelo de maturidade consiste nos vários graus de

maturidade que a organização pode atingir, geralmente ao longo dos anos e como um processo evolutivo”. Eisenhardt (1989) refere que, tradicionalmente, é a partir da literatura anterior, que por sua vez é escassa neste tema e também do bom senso e da experiência, que os modelos conceptuais ou teóricos são desenvolvidos. Este estudo baseou-se no modelo de maturidade de CRM proposto por Sohrabi et al. (2010), visto ser este o que apresentava uma visão mais abrangente e, paralelamente, que estava em conformidade com o objectivo da mesma. Os autores referem que o modelo ajuda os gestores, por um lado, a identificarem o estado actual de maturidade dos seus projectos de CRM e, por outro lado, a definirem um conjunto de orientações para passarem ao nível de maturidade seguinte. Este modelo vai ser descrito com base nos factores críticos de sucesso (FCS) de CRM. Segundo Payne (2006) os factores críticos de sucesso são características ou variáveis que, bem geridas, podem aumentar significativamente o desempenho e eficiência de uma organização. Este modelo foi elaborado segundo um processo de pesquisa com nove factores críticos de sucesso (que apenas foram enumerados) - **Estratégia; Tecnologia; Processos; Pessoas; Cultura; Gestão da Mudança; Estrutura; Gestão do Conhecimento e Medição**. Estes factores estão sub-divididos em itens e ambos serão seguidamente apresentados e definidos. É imperativo definir e perceber em que consistem estes factores (tendo em conta que o modelo apenas os enumera), pois estes servirão de base ao longo de todo o estudo. Os autores que os destacaram e que deram um contributo importante à literatura também serão referenciados.

Estratégia

Estratégia fica a cargo da gestão de topo, a qual identifica a direcção da organização, assim como os seus objectivos corporativos. Apesar de ser um processo standardizado, também passa por ser a forma de pensar e trabalhar da organização (Bungay, 2011).

- *Visão*

A visão de uma organização é a sua filosofia. Esta deve reflectir os seus valores, crenças e ideais. É partilhada por todos e serve de guia para uma equipa diversificada trabalhar em conjunto, sempre com vista a alcançar os objectivos estipulados (Galbreath e Rogers, 1999).

- *Estratégia orientada para o cliente*

Nguyen et al. (2007) assumem que, numa sociedade tão competitiva como a actual, os clientes são o centro do negócio e que a chave do sucesso de uma organização é a boa gestão do relacionamento com os seus clientes. Payne e Frow (2005) afirmam que uma estratégia orientada para o cliente consiste em analisar a base de clientes (existentes e potenciais) e segmentá-la de acordo com características comuns para direccionar as ofertas e customizar os produtos ou serviços de acordo com os segmentos.

- *Estratégia de criação de valor*

Payne e Frow (2005) dividem a estratégia de criação de valor em três elementos chave: (1) o valor que o cliente recebe da organização, que se traduz no total de benefícios que derivam do produto e/ou serviço que este adquire; (2) o valor que a organização recebe do cliente, que contempla a rentabilidade dos clientes existentes e

potenciais, a sua tradução económica em termos de aquisição/retenção de clientes e as oportunidades de *cross-selling/up-selling* e, (3) como consequência dos dois pontos anteriores, a maximização do *Customer Lifetime Value*, que analisa cada cliente em termos de rentabilidade actual e futura, para que as organizações definam diferentes estratégias perante os segmentos mais ou menos rentáveis.

- *Estratégia da marca*

A marca é um elemento importante na estratégia de uma organização. Este conceito, que abrange símbolos, imagens, sentimentos e relacionamentos, identifica o fabricante do produto e/ou serviço. “Um produto é algo que é feito por uma empresa, uma marca é algo que é comprado por um cliente. Um produto pode ser imitado por concorrentes enquanto que a marca é diferente da dos seus concorrentes”, argumenta Payne (2006, p.117).

- *Estratégia de relacionamento*

A estratégia de uma organização deve estar assente no marketing de relacionamento que, por sua vez, exige uma orientação de longo prazo. Requer compreensão e respeito mútuo de ambas as partes (Pedron, 2009).

Tecnologia

Como referem Caldeira et al. (2008, p.1032) “a perspectiva tecnológica do CRM enfatiza a importância do uso de aplicativos de software e tecnologia de computador para converter dados em informações úteis para a organização”.

- *Integração da tecnologia*

O CRM tem ao seu dispor um grande número de ferramentas tecnológicas como *data mining, sales force automation e data warehouse*. Por sua vez, a combinação de

todas estas ferramentas ou de algumas delas é o que permite pôr em prática a estratégia de CRM (Pedron, 2009).

- *CRM operacional*

Trata dos aspectos operacionais. Prevê a integração dos processos tecnológicos, com vista a melhorar a eficiência do relacionamento entre o cliente e a organização (Peppers e Rogers, 2004).

- *CRM colaborativo*

Abarca todos os pontos efectivos de contacto do cliente com a organização. Existe um leque alargado de canais como *call-center*, loja, e-mail, telefone, carta e fax. É fundamental que esses pontos de contacto estejam preparados para interagir com o cliente (Peppers e Rogers, 2004).

- *CRM analítico*

Compreende as ferramentas tecnológicas que colectam, armazenam, organizam e analisam dados, de forma a localizar padrões de diferenciação entre os clientes, com vista a que as organizações personalizem as suas ofertas (Peppers e Rogers, 2004).

- *Gestão da informação*

As aplicações tecnológicas de CRM permitem recolher informação que, por sua vez, os colaboradores transformam em conhecimento relevante sobre os seus clientes. Este conhecimento fará parte de uma base de dados dinâmica com todo o seu histórico. Esta estará disponível em todas as interacções futuras que a organização terá com os seus clientes e será partilhada por todos na organização (Payne, 2006).

Processos

Um processo consiste num conjunto de tarefas ou actividades que, conjuntamente, permitem alcançar os objectivos traçados (Payne, 2006).

- *Processo contínuo*

O CRM é encarado como uma estratégia de marketing de relacionamento que promove relacionamentos de longo prazo como um processo contínuo (Shang e Lin, 2009).

- *Gestão da insatisfação*

A gestão de topo trabalha em conjunto e de uma forma unida para resolver todo o tipo de reclamações e insatisfação. Zairi (2000) argumenta que estes são indicadores chave dos clientes, sobre os quais se terá de agir.

- *Estratégias dirigidas a um público-alvo*

Winer (2001) afirma que segmentar o mercado permite adoptar uma abordagem mais direccionada a cada segmento ou cliente (*targeting*), customizando os seus produtos e/ou serviços. As organizações deverão dialogar com os seus clientes através destas abordagens específicas, ao invés de abordar o mercado como um todo.

- *Integração de processos*

Para que um projecto de CRM funcione, a integração entre os processos é fundamental (Winer, 2001). Isto traduz-se em transformar as tarefas ou actividades em processos interactivos e em constante comunicação.

- *Processos de acolhimento*

É em todos os pontos de contacto com o cliente que devem existir programas de acolhimento (*welcoming*) previamente definidos, como por exemplo oferta de transporte, disponibilidade de bebidas, sistema de reconhecimento e presentes em alturas festivas, para tratar os clientes como convidados. O prazer de receber novos clientes deve ser igual ao de rever clientes já existentes (Payne, 2006).

- *Processos transparentes*

Payne (2006) assume que é fundamental que uma organização garanta a integridade dos dados que recolhe em relação a características como relevância, exactidão, actualidade, objectividade e transparência (*get to knowing*).

Pessoas

Caldeira et al. (2008, p.1032) afirmam que “uma variável crítica para o desenvolvimento de um filosofia de CRM são os recursos humanos. Os colaboradores devem ser capazes de realizar as tarefas necessárias correctamente”.

- *Formação*

A importância de cursos de CRM para os colaboradores da organização é destacada por Chalmeta (2006) como a oportunidade para que todos numa organização compreendam os seus benefícios e saibam como e o que fazer.

- *Recrutamento*

Payne (2006) refere a importância, em qualquer iniciativa de CRM, da escolha de colaboradores sensíveis ao relacionamento com os clientes. Assim sendo, a

organização deve ter processos rigorosos em termos de recrutamento, selecção e formação dos colaboradores.

- *Sistema de recompensa*

A motivação e satisfação dos colaboradores numa organização é um ponto muito importante, pois contribui para uma melhoria significativa da qualidade do relacionamento com os clientes. Cooper et al. (2008) argumentam que as evidências sugerem que uma estrutura de recompensa é uma forma de incentivar directamente o desempenho do colaborador e diminuir o conflito.

- *Satisfação dos colaboradores*

Colaboradores envolvidos emocionalmente, com estreita ligação à gestão de topo e com poder (*empowerment*) para tomarem as suas próprias decisões nas suas actividades diárias contribuem para o bom desempenho organizacional (Pedron, 2009).

Cultura

A cultura organizacional consiste nos pressupostos básicos e crenças que são partilhados por todos os membros de uma organização (Johnson e Selnes, 2004).

- *Cultura orientada para o cliente*

O CRM exige uma cultura orientada para o cliente. Lipka (2006, p.95) afirma que “a qualidade do relacionamento com o cliente vai ter mais repercussões, para melhorar ou destruir o negócio, do que qualquer outra coisa que se possa fazer”.

- *Mudança no foco da cultura*

A implantação de um projecto de CRM implica mudanças profundas na cultura de uma organização. Envolve essencialmente a mudança de uma cultura focada no produto para uma cultura focada no cliente (Payne, 2006).

- *Cultura de cooperação*

Segundo Zablah et al. (2004), a cultura de cooperação numa organização é imperativa para que um projecto de CRM seja bem sucedido.

- *Cultura de aprendizagem*

Uma cultura de aprendizagem pode existir entre colaboradores e também com o cliente. Esta dinâmica é um elemento diferenciador e considerado uma vantagem competitiva numa organização (Johnson e Selnes, 2004).

Gestão da mudança

Gerir a mudança passa por alterar a postura tanto de colaboradores como da gestão de topo, e por vezes obriga até a redesenhar o organograma da organização. O objectivo é que cada pessoa conheça as suas novas tarefas e as execute de uma forma eficaz (Chalmeta, 2006).

- *Liderança*

É muito importante para um projecto de CRM, com carácter holístico, uma liderança eficaz durante todo o processo e, especialmente, durante a sua implementação (Shum et al., 2008).

- *Envolvimento da gestão de topo*

Pedron (2009) diz que o envolvimento da gestão de topo é fulcral para qualquer projecto que envolva mudança, como um projecto de CRM. Tem de haver muita dedicação por parte dos órgãos de gestão de forma a envolver e a motivar todos os membros da organização.

- *Participação dos colaboradores*

Payne (2006) refere que, nos dias de hoje, o serviço prestado pelos colaboradores é que faz toda a diferença e que, portanto, é fundamental o envolvimento dos colaboradores no processo de mudança que um projecto de CRM acarreta. É importante salientar que a retenção de clientes deveria ser uma prioridade para todos na organização e não apenas para o departamento de marketing. Os *part-time marketers* (colaboradores da organização de fora da área do marketing) também têm contacto com os clientes e, por isso, são igualmente uma peça chave em todo este processo (Grönroos, 1995).

- *Planeamento e controlo do projecto*

No início de um projecto de CRM deve ser definido um planeamento de todas as tarefas e actividades. Paralelamente, deve haver um controlo periódico das mesmas de acordo com os objectivos previamente estabelecidos (Burke, 2003).

- *Gestão do risco*

Como em qualquer outro tipo de iniciativa organizacional gerir o risco é essencial para o sucesso do CRM (Payne, 2006).

Estrutura

Estrutura organizacional é a forma segundo a qual as atividades desenvolvidas por uma organização são divididas, organizadas e coordenadas (Johnson e Selnes, 2004).

- *Trabalho em equipa*

Shum et al. (2008, p.1360) afirmam que “um tipo de cultura organizacional que valoriza o trabalho em equipa em vez da concorrência interna aumenta o nível de comprometimento dos colaboradores para com a iniciativa de CRM”.

- *Estrutura flexível*

Um projecto de CRM exige uma estrutura flexível na organização e equipas multifuncionais, de forma a otimizar o relacionamento com os clientes. Este projecto exige uma forte coordenação e integração interfuncional (Sheth et al., 2000).

- *Procedimentos padronizados*

Chalmeta (2006) refere que a coerência entre missão organizacional, visão, objectivos, processos e tecnologia é um factor que contribui para o sucesso de um projecto de CRM. O autor centra a sua discussão na importância de estes elementos e todos os procedimentos de uma organização serem padronizados e standardizados.

- *Autonomia*

Bowen e Lawler (1992) sugerem que aos colaboradores deve ser dada a possibilidade de tomar mais decisões sobre as suas actividades (*empowerment*), minimizando as separações funcionais.

Gestão do conhecimento

Os dados dos clientes por si só não são suficientes. Para serem úteis, estes dados têm de ser transformados em conhecimento e têm de ser geridos e integrados em toda a organização para desenvolver o perfil dos clientes. É com base neste processo que as organizações desenvolvem estratégias específicas para cada cliente (Campbell, 2003).

- *Aquisição do conhecimento*

As ferramentas tecnológicas permitem: (1) gravar as informações relevantes sobre cada transação com os clientes; (2) dispor de um histórico dos clientes para todas as transações futuras; (3) identificar as necessidades dos clientes a partir do seu histórico e (4) criar um serviço personalizado (Mithas et al., 2005). É de ressaltar que, apesar das tecnologias terem um papel importante, são as pessoas que transformam a informação em conhecimento. Uma organização poderá ter as mesmas aplicações que um concorrente, mas terá um desempenho diferente por meio da intervenção dos seus colaboradores.

- *Aplicação do conhecimento*

Depois da aquisição de conhecimento dos clientes, este tem de ser aplicado sob a forma de personalização de ofertas de produtos e/ou serviços, de acordo com as necessidades actuais e futuras. Por sua vez, a qualidade do serviço é melhorada, o que leva a um aumento da satisfação dos clientes, reflectindo-se nas vendas (Xu et al., 2002).

- *Partilha do conhecimento*

O conhecimento, quando partilhado por todos os departamentos da organização, é valorizado (Mithas et al., 2005).

- *Revisão do conhecimento*

Ter uma boa base de dados é fundamental. Esta deve ser revista sempre que necessário (Payne, 2006).

Medição

Ainda não existe um processo reconhecido para avaliar o sucesso de um projecto de CRM. Payne (2006) diz que a conjugação de medidas financeiras e não financeiras seria o ideal.

- *Medição da quota de mercado e da posição competitiva*

A quota de mercado indica a porção do mercado que pertence à organização que, conseqüentemente, traduz a sua posição competitiva (Anderson et al., 1994).

- *Medição do lucro*

Medir o lucro é perceber qual o retorno positivo do investimento realizado pela organização (Anderson et al., 1994).

- *Medição do grau de fidelização dos clientes*

Fidelização dos clientes consiste nos clientes que são fiéis aos produtos e/ou serviços de uma determinada organização. Tem um cariz de relacionamento de longo prazo (Anderson et al., 1994).

- *Medição do grau de satisfação dos clientes*

Satisfação dos clientes traduz a satisfação em uma única transacção, o que não implica que os clientes não procurem outra alternativa no futuro (Anderson et al., 1994).

De seguida vai ser exposto um quadro resumo dos FCS apresentados (Quadro 2), com uma breve descrição e com os autores que os destacaram.

FCS	Items	Descrição	Autor(es)
Estratégia	Visão	Estratégia fica a cargo da gestão de topo, a qual identifica a direcção da organização, assim como os seus objectivos corporativos. Da estratégia fazem parte a visão da empresa e as estratégias orientadas ao cliente, de criação de valor, da marca e de relacionamento.	Bungay (2011); Galbreath e Rogers (1999); Nguyen et al. (2007); Payne e Frow (2005); Payne (2006); Pedron (2009)
	Estratégia orientada para o cliente		
	Estratégia de criação de valor		
	Estratégia da marca		
	Estratégia de relacionamento		
Tecnologia	Integração da tecnologia	A combinação das ferramentas tecnológicas é o que permite pôr a estratégia de CRM em prática.	Caldeira et al. (2008); Pedron (2009); Peppers e Rogers (2004); Payne (2006)
	CRM operacional		
	CRM colaborativo		
	CRM analítico		
	Gestão da informação		
Processos	Processo contínuo	O CRM é encarado como a integração de processos contínuos que promovem a gestão da insatisfação, o targeting e os processos de acolhimento.	Payne (2006); Shang e Lin (2009); Zairi (2000); Winer (2001)
	Gestão da insatisfação		
	Estratégias dirigidas a um público-alvo		
	Integração de processos		
	Processos de acolhimento		
Pessoas	Formação	As pessoas são a chave para o sucesso da implementação de um projecto de CRM.	Caldeira et al. (2008); Chalmeta (2006); Payne (2006); Cooper et al. (2008); Pedron (2009)
	Recrutamento		
	Sistema de recompensa		
	Satisfação dos colaboradores		
Cultura	Cultura orientada para o cliente	A cultura organizacional consiste nos pressupostos básicos partilhados por todos numa organização e tem de passar a ter o foco nos clientes. Esta deve assentar numa cultura de cooperação e de aprendizagem.	Lipka (2006); Payne (2006); Zablah et al. (2004); Johnson e Selnes (2004)
	Mudança no foco da cultura		
	Cultura de cooperação		
	Cultura de aprendizagem		
Gestão da Mudança	Liderança	Gerir a mudança passa por alterar a postura tanto de colaboradores como da gestão de topo e, por vezes, obriga até a redesenhar o organograma da organização.	Chalmeta (2006); Shum et al. (2008); Pedron (2009); Payne (2006); Grönroos (1995); Burke (2003)
	Envolvimento da gestão de topo		
	Participação dos colaboradores		
	Planeamento e controlo do projecto		
	Gestão do risco		
Estrutura	Trabalho em equipa	Estrutura organizacional é a forma segundo a qual as atividades desenvolvidas por uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.	Johnson et al. (2008); Shum et al. (2008); Sheth et al. (2000); Chalmeta (2006); Bowen e Lawler (1992)
	Estrutura flexível		
	Procedimentos padronizados		
	Autonomia		

Gestão do conhecimento	Aquisição do conhecimento	Os dados dos clientes por si só não são suficientes. Para serem úteis, estes dados têm de ser transformados em conhecimento e têm de ser geridos e integrados em toda a organização para desenvolver o perfil dos clientes.	Campbell (2003); Mithas et al. (2005); Xu et al. (2002); Payne (2006)
	Aplicação do conhecimento		
	Partilha do conhecimento		
	Revisão do conhecimento		
Medição	Medição da quota de mercado e da posição competitiva	A medição do sucesso de um projecto de CRM passa por medir a quota de mercado, a posição competitiva, o lucro, a fidelização e satisfação dos clientes.	Payne (2006); Anderson et al. (1994)
	Medição do lucro		
	Medição do grau de fidelização dos clientes		
	Medição do grau de satisfação dos clientes		

Quadro 2 – Resumo dos FCS do modelo de maturidade de CRM

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura analisada

Pretende-se então, com base no modelo de Sohrabi et al. (2010) e nos factores críticos de sucesso apresentados, medir a maturidade de um projecto de CRM através do modelo genérico apresentado no quadro 3. Este modelo está dividido em 6 níveis de maturidade, sendo que cada nível abrange os FCS descritos previamente.

Nível 0	Implementação de CRM caótica
Nível 1	FCS Estratégia e Cultura
Nível 2	FCS Gestão da Mudança
Nível 3	FCS Pessoas, Processos e Estrutura
Nível 4	FCS Medição
Nível 5	FCS Tecnologia e Gestão do Conhecimento

Quadro 3 – Modelo de maturidade de CRM

Fonte: Sohrabi et al. (2010)

III. METODOLOGIA

O capítulo três deste estudo é dedicado à metodologia e descreve de que forma se conduziu a pesquisa para se obter as respostas à pergunta de investigação. Encontra-se dividido em quatro sub-capítulos: caracterização da organização em estudo, abordagem de pesquisa, desenho de pesquisa e recolha de dados.

3.1. Caracterização da organização em estudo

A organização em estudo é o Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), que é uma das mais reconhecidas e antigas (com mais de cem anos) faculdades de economia e gestão em Portugal. Esta instituição de ensino foi integrada na ‘nova’ Universidade de Lisboa no presente ano. O ISEG tem, aproximadamente, 5000 alunos, 240 docentes e 80 funcionários e lecciona, aproximadamente, 70 cursos (distribuídos por licenciaturas, mestrados, doutoramentos e formação para executivos). Vista como escola de topo, o ISEG dá bastante importância ao desenvolvimento de relacionamentos com empresas, administração pública e sociedade civil e fá-lo através da sua Associação de Antigos Alunos, do Instituto para o Desenvolvimento e Estudos Económicos, Financeiros e Empresariais (IDEFE - dedicado à formação de executivos, consultoria e projectos) e dos seus seis centros de investigação.

O projecto de CRM do ISEG (ISEGCRM) arranca, em 2010, como resultado do carácter empreendedor e inovador da escola. Ele surge, essencialmente, para centralizar a informação sobre todos os *stakeholders* da instituição, permitindo a sua atracção, retenção e fidelização que, por sua vez, leva ao fortalecimento dos relacionamentos dentro da escola e para com o exterior. Este projecto foi pioneiro, ao ser o ISEG a primeira instituição de ensino superior a implementar um projecto de CRM. A solução

informática adoptada recaiu sobre o *Microsoft Dynamics CRM 2011* online, visto ser de fácil utilização e com o Outlook incorporado. Foram definidas inicialmente um conjunto de fases, que são apresentadas na figura seguinte (figura 1).

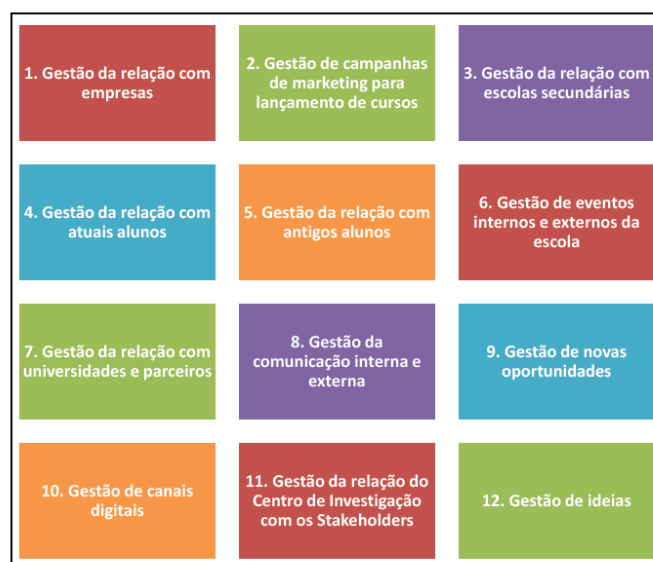


Figura 1 – Fases do projecto de CRM

Fonte: Material interno do projecto

Actualmente a equipa é constituída por 7 elementos e está focada nos pontos 5 e 6 (figura 1), estando os pontos 9, 10, 11 e 12 (figura 1) ainda por abordar.

3.2. Abordagem de pesquisa

A questão de investigação deste trabalho tem como estratégia de pesquisa o estudo de caso (será abordado no sub-capítulo seguinte). Por sua vez, Dubé e Paré (2003) afirmam que o estudo de caso tem um carácter versátil que se enquadra em qualquer perspectiva filosófica.

3.3. Desenho de pesquisa

De acordo com Saunders et al. (2009), o propósito de pesquisa encontra-se dividido em (1) explanatório, que estabelece relações causais entre as variáveis; (2)

descritivo, que retrata um perfil exacto de pessoas, situações ou eventos e (3) exploratório, que pretende estabelecer a compreensão de um problema. Este trabalho seguiu uma abordagem exploratória pois procura descobrir o que está para acontecer, elaborando novas perguntas de forma a avaliar os fenómenos sob novas perspectivas.

A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso porque, segundo Yin (2003), é a técnica indicada quando o objectivo do investigador passa por perceber o ‘como’ ou o ‘porquê’ de um determinado fenómeno. Yin (2003) refere ainda que a ideia é a de que o investigador cubra os fenómenos que decorrem no contexto da vida real, sendo que muitas vezes o fenómeno em estudo é confundido com o contexto real. Outra razão para a escolha deste método foi o facto de ser um tema pouco desenvolvido, que visa a compreensão em profundidade de um fenómeno dinâmico, sujeito a interpretações mais subjectivas ligadas a percepções de vários intervenientes e que necessita de definir hipóteses para investigações futuras.

O estudo de caso pode utilizar dados qualitativos, quantitativos ou ambos, como é o caso do estudo em causa (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003).

Ao nível do horizonte de tempo, este é um estudo de caso *cross sectional* pois, segundo Saunders et al. (2009), debruça-se sobre um fenómeno particular num determinado período de tempo.

3.4. Recolha de dados

A recolha de dados, numa primeira fase, deu-se por meio do inquérito (anexo 1), da observação directa e da análise de documentos do projecto. Os inquéritos foram aplicados a colaboradores do ISEG que fossem utilizadores do CRM. O inquérito, com duração aproximada de 15 minutos, está dividido em duas partes distintas: afirmações

dos FCS do CRM (estruturadas de acordo com a ordem dos FCS na revisão de literatura) para medir as variáveis em estudo e recolha de dados sócio-demográficos. No inquérito foram utilizadas escalas dicotómicas, escalas de escolha múltipla de resposta única e escalas de *Likert* de cinco graus. Além disso, todo ele é composto por questões fechadas e de resposta obrigatória. Ele foi auto-administrado durante o mês de Julho e os seus dados foram tratados através da estatística descritiva. O pré-teste foi realizado apenas por um profissional que faz parte do projecto de CRM da escola (devido ao número reduzido de inquiridos) e não foi incluído na amostra. O inquérito foi distribuído pelos seguintes departamentos: Direcção de Sistemas de Informação, Equipa de CRM, Gabinete de Marketing, Gabinete de Saídas Profissionais, Gabinete Erasmus e de Intercâmbio, IDEFE, Presidência, Secretaria das Licenciaturas e Secretaria de Pós-Graduação. Considera-se, para este estudo, a equipa de CRM um departamento. Dos 40 inquéritos, só se obteve 39 respostas, pois um dos inquiridos não se sentia apto a responder. Numa segunda fase realizou-se uma entrevista (anexo 2) em Novembro a um profissional que faz parte do projecto de CRM da Escola, de forma a debater os resultados obtidos nos inquéritos.

IV. ANÁLISE DE RESULTADOS

O capítulo quatro deste estudo é dedicado à análise de resultados da presente investigação empírica. O estudo de caso foi realizado ao ISEG, onde foram recolhidos 39 inquéritos. A informação vai ser analisada seguidamente com base nos inquéritos, na análise de documentos, na observação directa e na entrevista realizada. Este capítulo encontra-se dividido em dois sub-capítulos: caracterização da amostra (anexo 3) e análise dos factores críticos de sucesso do CRM.

4.1. Caracterização da amostra

A amostra deste estudo (anexo 3) tem um total de 39 indivíduos que são utilizadores de CRM. Quanto à idade, a amostra é predominantemente constituída por indivíduos do escalão etário entre os 35 e os 44 anos (38,5%), seguidos do escalão etário entre os 25 e os 34 anos (33,3%). No que diz respeito ao género, os inquiridos do sexo feminino (53,8%) estão em maioria face aos do sexo masculino (46,2%). Os graus académicos de licenciado e de mestre apresentam o mesmo valor (25,6%) e sobressaem relativamente aos restantes. No seu conjunto correspondem a pouco mais de metade da amostra. Dos 39 inquiridos, 7 fazem parte da equipa de CRM – ECRM (17,9%) e os restantes (82,1%) são colaboradores da escola distribuídos por diferentes departamentos: Direcção de Sistemas de Informação – DSI (30,8%), Gabinete de Marketing – GM (10,3%), Gabinete de Saídas Profissionais – GSP (5,1%), Gabinete Erasmus e de Intercâmbio – GEI (5,1%), IDEFE (7,7%), Presidência – PD (5,1%), Secretaria das Licenciaturas – SL (5,1%) e Secretaria de Pós-Graduação – SPG (12,8%).

4.2. Análise dos factores críticos de sucesso do CRM

FCS	Itens	Afirmações do questionário	Avaliação mais positiva	Avaliação menos positiva	Equipa de CRM
Estratégia	Visão	A minha organização tem uma visão centrada no cliente.	GEI 5	GM GSP 2,5	3
	Estratégia orientada para o cliente	A minha organização tem uma estratégia orientada para o cliente.	GEI 5	GM 2,3	2,9
	Estratégia de criação de valor	A minha organização entende que o objectivo do CRM é a criação de valor para ambas as partes no relacionamento cliente/ organização.	GEI 5	GSP 2,5	3,4
	Estratégia da marca	A gestão da marca é um elemento importante, para a minha organização, na criação de valor para o relacionamento cliente/ organização.	GEI 5	IDEFE 3	4,6
	Estratégia de relacionamento	A minha organização desenvolve relacionamentos de longo prazo com os clientes.	GSP GEI 4	IDEFE 2,3	3,4
Tecnologia	Integração da tecnologia	Na minha organização as tecnologias de informação necessárias para o CRM estão integradas.	GEI PD 5	IDEFE 2,7	3,4
	CRM operacional	A minha organização está sensibilizada para integrar processos que envolvem diferentes pontos de contacto com os clientes.	SPG 4,2	IDEFE 3	4
	CRM colaborativo	A minha organização identifica os clientes e determina como cada um deve ser tratado através dos seus pontos de contacto.	GEI PD 4,5	IDEFE 3,3	4,3
	CRM analítico	A minha organização possui ferramentas tecnológicas para o colaborador tratar a informação.	GEI SL 4	GM 2,8	2,9
	Gestão da informação	A base de dados dos clientes da minha organização procura ser exaustiva, integrada e actualizada.	GEI 4,5	GSP 2,5	4
Processos	Processo contínuo	A minha organização gere o relacionamento com o cliente como um processo contínuo.	GEI 4,5	GSP GM 2,5	2,7
	Gestão da insatisfação	A minha organização sabe dialogar com o cliente perante situações de insatisfação ou reclamação.	GSP 4,6	ECRM 2,9	2,9
	Estratégias dirigidas a um público-alvo	A minha organização utiliza estratégias dirigidas a um público-alvo (<i>targeting</i>).	GEI GSP 4,5	IDEFE 3,3	3,4
	Integração de processos	Os processos da minha organização relacionados com o cliente estão integrados.	GEI 4	GM 2,8	3,1
	Processos de acolhimento	A minha organização tem processos de acolhimento de novos clientes bem definidos.	SPG 4	GSP 2	3,1
	Processos transparentes	Os clientes da minha organização têm acesso aos processos com transparência.	SPG 4	GSP 2	2,9
Pessoas	Formação	A minha organização forma colaboradores para utilizar as ferramentas de CRM.	PD 5	DSI IDEFE 3,7	4,1
	Recrutamento	A minha organização selecciona e recruta colaboradores sensíveis ao relacionamento com os clientes.	GM GSP 4	ECRM 2,7	2,7
	Sistema de recompensa	A qualidade do relacionamento com o cliente é considerada no sistema de recompensa dos colaboradores da minha organização.	SPG 3	ECRM 1,4	1,4
	Satisfação dos colaboradores	A minha organização entende que o bom relacionamento entre cliente e organização também depende da satisfação dos colaboradores.	SPG 4,2	IDEFE ECRM GSP 2	2

Cultura	Cultura orientada para o cliente	A minha organização tem uma cultura orientada para o cliente.	SPG 4,2	GEI 1,5	2,9
	Mudança no foco da cultura	A minha organização passou de uma cultura focada no produto para uma cultura focada no cliente.	GEI 4	GSP 1,5	3,3
	Cultura de cooperação	A minha organização tem uma cultura de cooperação interna.	GSP PD 2,5	SL GEI 4	3,6
	Cultura de aprendizagem	A minha organização tem uma cultura de aprendizagem contínua.	GEI SL SPG 4	GSP IDEFE 2	3,7
Gestão da Mudança	Liderança	A minha organização tem a capacidade de liderar processos de mudança.	GEI SL SPG 4	GSP 2	3,6
	Envolvimento da gestão de topo	A gestão de topo está envolvida na gestão da mudança.	GEI SPG 4	GSP 2	3
	Participação dos colaboradores	Os colaboradores da minha organização são incentivados a participar na gestão da mudança.	GEI SL 4	IDEFE 2	3
	Planeamento e controlo do projecto	Na minha organização o projecto de gestão da mudança possui um planeamento e controlo.	GEI 4	GSP 1,5	2,4
	Gestão do risco	O factor risco é considerado na gestão de mudança na minha organização.	GEI 4	IDEFE 1,7	2,1
Estrutura	Trabalho em equipa	A minha organização trabalha em equipa.	GEI SL 4	PD 2,5	3,3
	Estrutura flexível	A estrutura organizacional da minha instituição é flexível.	GEI SPG 4	PD 2,5	3,4
	Procedimentos padronizados	A minha organização possui procedimentos padronizados aplicados ao CRM.	GEI 4,5	IDEFE 2,3	3,9
	Autonomia	Os colaboradores da minha organização possuem autonomia (<i>empowerment</i>) no relacionamento com o cliente.	GEI SPG 4	PD 2	3,3
Gestão de conhecimento	Aquisição do conhecimento	A minha organização promove a aquisição de conhecimento sobre o cliente.	DSI 3,6	PD 2	3
	Aplicação do conhecimento	A minha organização aplica o conhecimento sobre o cliente.	DSI GEI SL SPG 3	GM GSP PD 2,5	2,9
	Partilha do conhecimento	A minha organização partilha conhecimento adquirido sobre o cliente.	SL 3,5	ECRM 2,4	2,4
	Revisão do conhecimento	A minha organização revê constantemente o conhecimento que possui sobre o cliente.	SPG 3,4	ECRM GSP PD 2	2
Medição	Medição da quota de mercado e da posição competitiva	A quota de mercado e a posição competitiva são medidas na minha organização.	PD 5	IDEFE 2,7	4,1
	Medição do lucro	O lucro é medido na minha organização.	PD 4,5	IDEFE 2,3	3,7
	Medição do grau de fidelização dos clientes	O grau de fidelização dos clientes é medido na minha organização.	PD 4,5	IDEFE 2,3	2,7
	Medição do grau de satisfação ds clientes	O grau de satisfação dos clientes é medido na minha organização.	GEI 4,5	GM 2,5	3,7

Quadro 4 – Resumo dos resultados dos itens dos FCS

Fonte: Elaborado pela autora

		Média
1	Estratégia	3,67
2	Tecnologia	3,56
3	Medição	3,44
4	Processos	3,40
5	Estrutura	3,38
6	Cultura	3,24
7	Pessoas	3,22
8	Gestão da Mudança	3,09
9	Gestão do conhecimento	2,88
Avaliação geral do ISEGCRM		3,32

Quadro 5 – Avaliação Global dos FCS

Fonte: Elaborado pela autora

Os quadros 4 e 5 foram construídos com base no anexo 4 e o primeiro representa as avaliações mais relevantes dos itens dos FCS por parte dos diferentes departamentos, enquanto que o segundo representa a avaliação global dos FCS. As avaliações estão em pontos, sendo que a escala é de 1 a 5 (tal como o questionário). Serão analisadas as informações mais relevantes de ambos os quadros e confrontadas com a teoria demonstrada no capítulo da revisão de literatura.

O FCS avaliado de forma mais positiva foi a Estratégia, seguido do factor Tecnologia, como se pode comprovar no quadro 5. Por um lado, a estratégia nunca foi perdida de vista, mesmo naqueles momentos em que o projecto estava mais parado. Houve sempre o cuidado de comunicar com base em estratégias de relacionamento com criação de valor para ambas as partes (Payne e Frow, 2005). Por outro lado, o factor Tecnologia era uma das estratégias iniciais do projecto, de forma a integrar todos os processos (Winer, 2001). Alguns colaboradores dizem mesmo que antigamente para qualquer informação que necessitassem, relativamente a um aluno, teriam de ligar para a secretaria a soicitá-la e demoraria alguns dias a obtê-la. Neste momento, a quantidade

de pedidos por parte dos alunos diminuiu significativamente e estes já são tratados de uma forma quase imediata. Os pedidos estão centralizados e todos os colaboradores têm acesso ao histórico de perguntas do aluno, fazendo com que não haja várias respostas e até diferentes respostas para uma mesma pergunta, praticando-se deste modo o CRM operacional, analítico e colaborativo (Peppers e Rogers, 2004). Por outro lado, pode deduzir-se que a tecnologia trouxe muitas vantagens como o trabalho em equipa (Shum et al., 2008), a aquisição do conhecimento e a sua revisão também (Campbell, 2003; Mithas et al., 2005; Xu et al., 2002 e Payne, 2006). Actualmente é obrigatório que os dados e as preferências dos alunos estejam constantemente actualizados (Payne, 2006). Só desta forma se pode trabalhar de uma forma eficiente.

O factor Medição obteve uma avaliação favorável devido ao facto de, com a ajuda do *Microsoft Dynamics CRM 2011 online*, se conseguir medir uma série de factores que antigamente seria impossível medir. Por exemplo, hoje em dia devido à função preferências sabe-se que tipo de publicidade o cliente quer receber, quantos e-mails foram enviados e desses quantos foram abertos. Esta ferramenta permite, acima de tudo, comunicar com estratégias dirigidas a um público-alvo – targeting (Winer, 2001).

O factor Pessoas está sub-avaliado pelos inquiridos, o que é coerente, dado o facto de o factor gestão de conhecimento ser o factor menos valorizado de todos e de estes serem complementares. Este facto também é coerente, pois apesar de algumas pessoas terem sido envolvidas desde o início do projecto, só agora é que outras receberam a ferramenta. É neste momento que estão reunidas as condições para apostar na formação, envolvimento e participação das Pessoas (Caldeira et al., 2008; Chalmeta, 2006; Payne, 2006; Cooper et al., 2008; Pedron, 2009). Desta forma também se

combate a resistência à mudança. Também tiveram uma avaliação baixa os factores, complementares entre si, Cultura e Gestão da Mudança. Os colaboradores mais acomodados devem encarar este projecto de CRM como uma mais valia. Além disto têm de mudar o foco da cultura para uma cultura focada no cliente e não no produto (Payne, 2006).

O departamento que, de maneira geral, avaliou todos os FCS de forma mais positiva foi o Gabinete de Erasmus e Intercâmbio. Isto pode ser explicado pelo simples facto de ser o único departamento a tratar cada aluno de forma individual, ou seja, cada aluno de Erasmus é um processo que é trabalhado individualmente. O CRM é assente nesta filosofia de um para um e, portanto, é que o GEI ao avaliar os itens dos FCS de CRM se aproximou bastante do ideal que é o CRM. O relacionamento de um para um seria o ideal (Peppers e Rogers, 2004). E é deste ideal que os restantes departamentos têm de se aproximar.

É interessante verificar que a Equipa de CRM, de uma forma geral, tem uma visão clara das percepções dos departamentos, pois apresentou uma avaliação similar à avaliação média dos diferentes departamentos. Este facto é explicável pelo seu envolvimento com os diferentes colaboradores (Pedron, 2009). Pode-se concluir que o projecto de CRM do ISEG tem uma média de 3,32, enquadrando-se assim no nível 3 do modelo de maturidade construído (Quadro 2). Será relativamente fácil o projecto atingir o nível seguinte dada à existência de um ambiente favorável, que se traduz na avaliação acima da média dos nove factores críticos de sucesso (tendo em conta que a escala do questionário é de 1 a 5), como se verifica no quadro 5. Os factores Cultura e Gestão da Mudança, conjuntamente com os factores Pessoas e Gestão de Conhecimento, devem ser trabalhados futuramente.

V. CONCLUSÕES

As conclusões deste estudo têm em consideração a questão de investigação colocada, o enquadramento teórico e os resultados obtidos. Esta investigação foi realizada de forma a avaliar um modelo de maturidade de CRM. Tendo por base o projecto de CRM actualmente em curso no ISEG, este trabalho procurou definir os FCS mais importantes e distribuídos por nove áreas chave do tema. Esses FCS, depois de cruzados com a literatura, permitiram construir um inquérito para colaboradores. Do trabalho de recolha de dados realizado, foi possível responder ao objectivo de investigação traçado: definir o nível de maturidade de um projeto de CRM por meio do modelo proposto por Sohrabi et al. (2010). Este projecto do ISEG enquadra-se no nível três do modelo. No que diz respeito à questão de investigação ‘Como avaliar o nível de maturidade de um projecto de CRM?’, pode depreender-se da literatura e dos resultados obtidos que o modelo testado de Sohrabi et al. (2010) é uma boa ferramenta para medir um projecto de CRM, pois de acordo com a entrevista realizada, os resultados espelham a realidade do projecto na instituição.

Os principais resultados deste estudo realçam a importância das Pessoas nos projectos de CRM, na medida em que elas são um factor crítico de sucesso e uma questão ainda pouco explorada e que deve ser trabalhada futuramente. Os próprios colaboradores são autocríticos na análise, havendo vontade de alterar alguma coisa e melhorar os relacionamentos. Também é visível que a escola comunica melhor tendo em conta as preferências e o histórico dos clientes. Além disto está patente que a equipa de CRM percebe as necessidades de todos os departamentos, o que significa que existe um acompanhamento ao longo do projecto.

A Estratégia e a Tecnologia foram os FCS que tiveram melhor pontuação. A Tecnologia é de fácil utilização e de uma forma geral as pessoas estão muito satisfeitas. No início do próximo ano irá ser implementado um novo software de CRM da Microsoft. Este é mais ligado às redes sociais podendo capturar e cruzar as informações de um cliente através suas redes sociais (facebook, linkedin etc.). Tiveram uma avaliação baixa os factores, complementares entre si, Cultura e Gestão da Mudança, factores esses que também devem ser trabalhados futuramente. Constatou-se também que as pessoas mais antigas da instituição, tendencialmente, são mais resistentes à mudança e à introdução destes novos projectos.

Este estudo contribui com a teoria, na medida em que relaciona modelos de maturidade e CRM e ajuda a colmatar a escassez de estudos académicos efectuados nesta área.

Esta investigação também contribui com a gestão, na medida em que pode sensibilizar os gestores para as questões relacionadas com as pessoas. Estas têm necessariamente que ter prioridade na implementação do CRM, sendo fundamentais para a obtenção de melhores resultados. Além disto, o modelo pode ser utilizado por qualquer universidade.

Como limitações do estudo podem identificar-se algumas. Em primeiro lugar, o facto de o CRM ser um tema relativamente recente e os modelos de maturidade de CRM serem um tema praticamente inexistente na literatura. Em segundo lugar, o facto do modelo proposto por Sohrabi et al. (2010) ter sido testado apenas numa empresa e se encontrar, de certa forma, incompleto (sem a definição dos FCS nem do questionário realizado à empresa em causa). Foi por esta razão que se teve de fazer uma busca exaustiva na literatura para tentar perceber, antes de tudo, em que consistiam os FCS

para o CRM. Em terceiro lugar, devia ter sido feito o pré-teste a mais pessoas do mesmo tipo de amostra.

Em investigações futuras, sugere-se que seja feito o mesmo estudo mas para os clientes da escola. Apesar dos alunos perceberem que houve alguma coisa que mudou na escola, seria muito importante discutir junto a eles estas melhorias e o que se poderia melhorar. Mais sugestões para estudos futuros poderão ser uma nova avaliação do projecto ISEGCRM no próximo ano lectivo e até com melhoras do modelo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, E. W., FORNELL, C. & LEHMANN, D. R. 1994. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, 53-66.
- BOULDING, W., STAELIN, R., EHRET, M. & JOHNSTON, W. J. 2005. A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. *Journal of Marketing*, 69, 155-166.
- BOWEN, D. E. & LAWLER, E. E., III 1992. The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. *Sloan Management Review*, 33, 31.
- BULL, C. 2010. Customer Relationship Management (CRM) systems, intermediation and disintermediation: The case of INSG. *International Journal of Information Management*, 30, 94-97.
- BUNGAY, S. 2011. How to Make the Most of Your Company's Strategy. *Harvard Business Review*, 89, 132-140.
- BURKE, R. 2003. *Project management: planning and control techniques*, Wiley Hoboken, NJ.
- CALDEIRA, M., PEDRON, C., DHILLON, G. & JUNGWOO, L. 2008 Applying EA Perspective to CRM: Developing a Competency Framework. Convergence and Hybrid Information Technology. ICCIT. Third International Conference on, 11-13 Nov. 1029-1034.
- CAMPBELL, A. J. 2003. Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management*, 32, 375-383.
- CHALMETA, R. 2006. Methodology for customer relationship management. *Journal of Systems and Software*, 79, 1015-1024.
- CHALMETA, R., CAMPOS, C. & GRANGEL, R. 2001. References architectures for enterprise integration. *Journal of Systems and Software*, 57, 175-191.
- CHEN, Q. & CHEN, H.-M. 2004. Exploring the success factors of eCRM strategies in practice. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11, 333-343.

- COOPER, M. J., GWIN, C. F. & WAKEFIELD, K. L. 2008. Cross-functional interface and disruption in CRM projects: Is marketing from Venus and information systems from Mars? *Journal of Business Research*, 61, 292-299.
- DUBÉ, L. & PARÉ, G. 2003. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations. *mis quarterly*, 27, 597-635.
- EISENHARDT, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- GALBREATH, J. & ROGERS, T. 1999. Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. *The TQM Magazine*, 11, 161.
- GRÖNROOS, C. 1995. Relationship marketing: The strategy continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 252-254.
- GUMMESSON, E. 1994. Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management*, 5, 5.
- JOHNSON, M. D. & SELNES, F. 2004. Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.
- KALWANI, M. E NARAYANDAS, N. 2011. Long-Term Manufacturer - Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?. *Journal of Marketing*, 59(1), 1-16.
- LIGHT, B. 2003. CRM packaged software: A study of organisational experiences. *Business Process Management Journal*, 9, 603-616.
- LING, R. & YEN, D. C. 2001. Customer relationship management: an analysis framework and implementation strategies. *journal of computer information systems*, 41, 82.
- MITHAS, S., KRISHNAN, M. S. & FORNELL, C. 2005. Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction? *Journal of Marketing*, 69, 201-209.
- NEWELL, F. 2003. *Why CRM Doesn't Work: How to Win by Letting Customers Manange the Relationship*. Princeton, New Jersey: Bloomberg Press.
- NGAI, E. W. T. 2005. Customer relationship management research (1992-2002): An academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6), 582-605.

- NGUYEN, T. H., SHERIF, J. S. & NEWBY, M. 2007. Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15, 102.
- PALMER, A. 2002. The Evolution of an Idea. *Journal of Relationship Marketing*, 1, 79-94.
- PAYNE, A. 2006. Handbook of CRM: achieving excellence in customer management. *Burlington, MA: Butterworth Heinemann*.
- PAYNE, A. & FROW, P. 2005. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69, 167-176.
- PEDRON, C. 2009. Using the dynamic capabilities perspective to analyse CRM adoption: a multiple case study in portuguese organisations. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- PEPPERS, D. & ROGERS, M. 2004. *Managing customer relationships: a strategic framework*, Wiley. com.
- RAMAN, P., WITTMANN, C. M. & RAUSEO, N. A. 2006. Leveraging crm for sales: the role of organizational capabilities in successful crm implementation. *journal of personal selling & sales management*, 26, 39-53.
- SAUNDERS, M., LEWIS, P., & THORNHILL, A. 2009. Research methods for business students.
- SHANG, S. S. C. & LIN, S. F. 2009. People-driven processes in customer relationship management. *The Service Industries Journal*, 30, 2441-2456.
- SHETH, J., SISODIA, R. & SHARMA, A. 2000. The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 55-66.
- SHUM, P., BOVE, L. & AUH, S. 2008. Employees' affective commitment to change. *European Journal of Marketing*, 42, 1346-1371.
- SOHRABI, B., HAGHIGHI, M., & KHANLARI, A. 2010. Customer relationship management maturity model (CRM3): A model for stepwise implementation. *International Journal of Human Sciences*, 7(1), 1-20.
- SWIFT, R. S. 2001. Accelerating customer relationships; using CRM and relationship technologies. *Reference and Research Book News*, 16.
- WINER, R. S. 2001. A framework for customer relationship management. *California management review*, 43, 89-105.

- XU, Y., YEN, D. C., LIN, B. & CHOU, D. C. 2002. Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management + Data Systems*, 102, 442-452.
- YIN, R. K. 2003. Case Study Research - Design and Methods, 3 th edition, Sage Publications, Thousand Oaks.
- ZABLAH, A. R., BELLENGER, D. N. & JOHNSTON, W. J. 2004. Customer relationship management implementation gaps. *journal of personal selling & sales management*, 24, 279-295.
- ZAIRI, M. 2000. Managing customer dissatisfaction through effective complaints management systems. *The TQM Magazine*, 12, 331.

ANEXOS

Anexo 1 – Inquérito aos colaboradores do ISEG



O presente inquérito enquadra-se na realização da minha tese de mestrado em Marketing, sendo também parte integrante do projecto de CRM (Customer Relationship Management) do ISEG. Este estudo pretende avaliar qual o nível actual de maturidade de CRM da instituição. O propósito deste estudo é estritamente académico, totalmente anónimo e confidencial, não existindo respostas certas ou erradas. A sua sinceridade é fundamental para o sucesso deste estudo.

Desde já, muito obrigada pela sua contribuição!

As próximas frases apresentadas estão divididas pelos Factores Críticos de Sucesso de CRM. Indique o seu grau de concordância com as seguintes frases, numa escala que vai de "Discordo totalmente" até "Concordo totalmente", colocando uma cruz (X) na resposta que melhor representa a sua opinião.

Factores Críticos de Sucesso de um projecto de CRM

Estratégia

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A minha organização tem uma visão centrada no cliente.					
A minha organização tem uma estratégia orientada para o cliente.					
A minha organização entende que o objectivo de CRM é a criação de valor para ambas as partes no relacionamento cliente/ organização.					
A gestão da marca é um elemento importante, para a minha organização, na criação de valor para o relacionamento cliente/ organização.					
A minha organização desenvolve relacionamentos de longo prazo com os clientes.					

Tecnologia

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Na minha organização as tecnologias de informação necessárias para o CRM estão integradas.					
A minha organização está sensibilizada para integrar processos que envolvem diferentes pontos de contacto com os clientes (CRM Operacional).					
A minha organização identifica os clientes e determina como cada um deve ser tratado através dos seus pontos de contacto (CRM Colaborativo).					
A minha organização possui ferramentas tecnológicas para o colaborador tratar a informação (CRM Analítico).					
A base de dados dos clientes da minha organização procura ser exhaustiva, integrada e actualizada.					

Processos

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A minha organização gere o relacionamento com o cliente como um processo contínuo.					
A minha organização sabe dialogar com o cliente perante situações de insatisfação ou reclamação.					
A minha organização utiliza estratégias dirigidas a um público-alvo (targeting).					
Os processos da minha organização relacionados com o cliente estão integrados.					
A minha organização tem processos de acolhimento de novos clientes bem definidos.					
Os clientes da minha organização têm acesso aos processos com transparência.					

Pessoas

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A minha organização forma colaboradores para utilizar as ferramentas de CRM.					
A minha organização selecciona e recruta colaboradores envolvidos no relacionamento com os clientes.					
A qualidade do relacionamento com o cliente é considerada no sistema de recompensa dos colaboradores da minha organização.					
A minha organização entende que o bom relacionamento entre cliente e organização também depende da satisfação dos colaboradores.					

Gestão da Mudança

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A minha organização tem a capacidade de liderar processos de mudança.					
A gestão de topo está envolvida na gestão da mudança.					
Os colaboradores da minha organização são incentivados a participar na gestão da mudança.					
Na minha organização o processo de gestão da mudança possui um planeamento e controlo.					
O factor risco é considerado na gestão de mudança na minha organização.					

Cultura

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A minha organização tem uma cultura orientada para o cliente.					
A minha organização passou de uma cultura focada no produto para uma cultura focada no cliente.					
A minha organização tem uma cultura de cooperação interna.					
A minha organização tem uma cultura de aprendizagem contínua.					

Estrutura

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A minha organização trabalha em equipa.					
A estrutura organizacional da minha instituição é flexível.					
A minha organização possui procedimentos padronizados aplicados ao CRM.					
Os colaboradores da minha organização possuem autonomia (empowerment) no relacionamento com o cliente.					

Gestão do Conhecimento

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A minha organização promove a aquisição de conhecimento sobre o cliente.					
A minha organização aplica o conhecimento sobre o cliente.					
A minha organização partilha conhecimentos adquiridos sobre o cliente.					
A minha organização revê constantemente o conhecimento que possui sobre o cliente.					

Medição

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A quota de mercado e a posição competitiva são medidas na minha organização.					
O lucro é medido na minha organização.					
O grau de fidelização dos clientes é medido na minha organização.					
O grau de satisfação dos clientes é medido na minha organização.					

Informação Socio-Demográfica do inquirido

Para cada pergunta assinala com uma cruz (X) a resposta que melhor corresponde à sua situação.

Qual é a sua idade?

18-24 ___

25-34 ___

35-44 ___

45-54 ___

55-64 ___

Qual é o seu género?

Masculino ___

Feminino ___

Qual o grau de escolaridade que completou?

12º ano de escolaridade ___

Licenciatura ___

Pos-graduação ___

Mestrado ___

Doutoramento ___

Qual o departamento onde trabalha?

Direção de Sistemas de Informação ___

Equipa de CRM ___

Gabinete de Marketing ___

Gabinete de Saídas Profissionais ___

Gabinete Erasmus e de Intercâmbio ___

IDEFE ___

Presidência ___

Secretaria das Licenciaturas ___

Secretaria de Pós-Graduação ___

Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo 2 – Guião da entrevista

- 1) A Equipa de CRM, de uma forma geral, tem uma visão clara das percepções dos departamentos, pois apresentou uma avaliação similar à avaliação global dos FCS por parte dos departamentos. Considera que tem uma visão geral da opinião dos colaboradores?
- 2) O FCS avaliado de uma forma mais positiva foi a Estratégia, seguido do factor Tecnologia. Faz sentido esta avaliação?
- 3) O factor Pessoas está sub-avaliado pelos inquiridos, o que é coerente, dado o facto de a gestão de conhecimento ser o factor menos valorizado de todos e de estes serem complementares. Concorda?
- 4) Também tiveram uma avaliação baixa os factores, complementares entre si, Cultura e Gestão da Mudança, factores esses que, conjuntamente, com os factores Pessoas e Gestão de Conhecimento devem ser trabalhados futuramente. Concorda?
- 5) O departamento que melhor avalia de uma forma geral os FCS foi o GEI, como analisa esta informação?
- 6) O projecto de CRM do ISEG tem uma média de 3,32, enquadrando-se assim no nível 3 do modelo de maturidade construído (Modelo de 0 a 5). Quais são as medidas/ideias para o futuro?

Anexo 3 – Caracterização da amostra

		N	%
Idade	18-24	2	5,1
	25-34	13	33,3
	35-44	15	38,5
	45-54	6	15,4
	55-64	3	7,7
Género	Masculino	18	46,2
	Feminino	21	53,8
Grau de escolaridade	12ºano de escolaridade	8	20,5
	Licenciatura	10	25,6
	Pós-Graduação	9	23,1
	Mestrado	10	25,6
	Doutoramento	2	5,1
Departamento onde trabalha	Direcção de Sistemas de Informação	12	30,8
	Equipa de CRM	7	17,9
	Gabinete de Marketing	4	10,3
	Gabinete de Saídas Profissionais	2	5,1
	Gabinete Erasmus e de Intercâmbio	2	5,1
	IDEFE	3	7,7
	Presidência	2	5,1
	Secretaria das Licenciaturas	2	5,1
	Secretaria de Pós-Graduação	5	12,8

Anexo 4 – Resumo geral dos resultados do inquérito aos colaboradores do ISEG

Factores Críticos de Sucesso	Items	Direção de Sistemas de Informação		Equipa de CRM		Gabinete de Marketing		Gabinete de Saídas Profissionais		Gabinete Erasmus e Intercâmbio		IDEEFE		Presidência		Secretaria das Licenciaturas		Secretaria de Pós-Graduação		Global	
		Médias		Médias		Médias		Médias		Médias		Médias		Médias		Médias		Médias		Médias	
Estratégia	Visão	3,9	3,9	3	3,46	2,5	3	2,5	2,9	5	4,8	2,7	2,87	4	3,8	4	3,8	4,2	4,2	3,54	3,67
	Estratégia orientada para o cliente	4		2,9	2,3					5		2,7		3		4		4			3,44
	Estratégia de criação de valor	3,6		3,4	3,5					5		3,3		4		4		4,4			3,69
	Estratégia da marca	4,3		4,6	3,8					5		3,3		4,5		4		4,4			4,26
Tecnologia	Estratégia de relacionamento	3,7		3,4	3				3		2,3		3,5		3		4				3,44
	Integração da tecnologia	3,3	3,33	3,4	3,71	3,5	3,15	3,5	3,4	5	4,4	2,7	3,13	5	4	4	3,8	4,2	3,96	3,64	3,56
	CRM operacional	3,4		4	3,3					4		3		3,5		4,2					3,62
	CRM colaborativo	3,6		4,3	3,5				4	4,5		3,3		4,5		4		4			3,85
Processos	CRM analítico	3		2,9	2,8				4		3		3,5		4		3,2				3,13
	Gestão da informação	3,3		4	2,8				4,5		3,7		3,5		4		4,2				3,59
	Processo contínuo	3,3	3,5	2,7	3,02	2,5	3,08	2,5	2,83	4,5	3,92	3	3,33	3	3,33	4	3,58	4	3,93	3,21	3,40
	Gestão da insatisfação	3,7		2,9	3				3	4		4		4		3,5		4,6			3,59
Pessoas	Estratégias dirigidas a um público-alvo	3,9		3,4	3,8				4,5		4,5		3,3		4		3,4				3,77
	Integração de processos	3,4		3,1	2,8				3		3		3,5		3,5		3,6				3,31
	Processos de acolhimento	3,6		3,1	3,3				2		3,5		3		3,5		4				3,36
	Processos transparentes	3,2		2,9	3,3				2		3		3,7		2,5		4				3,15
Pessoas	Formação	3,7	3,19	4,1	2,57	4,3	3,38	4,5	3	4	3,75	3,7	3	5	3,38	4	3,63	4,2	3,9	4,03	3,22
	Recrutamento	3,3		2,7	4				4		3,5		3,3		3,5		3,6				3,36
	Sistema de recompensa	2,8		1,4	2,3				1,5		3,5		3		2		3,6				2,59
	Satisfação dos colaboradores	3		2	3				2		4		2		3		4,2				2,92
Cultura	Cultura orientada para o cliente	3,5	3,29	2,9	3,36	2,8	3,06	1,5	1,88	3,5	3,88	2,7	2,58	3	2,63	4	3,75	4,2	3,8	3,23	3,24
	Mudança no foco da cultura	3,3		3,3	2,8				1,5		4		3		2,5		3				3,4
	Cultura de cooperação	3,2		3,6	3,5				2,5		4		2,7		2,5		4				3,31
	Cultura de aprendizagem	3,2		3,7	3,3				2		4		2		2,5		4				3,28
Gestão da Mudança	Liderança	3,4	3,22	3,6	2,83	3,3	2,95	2	2,2	4	4	2,3	2	2,5	2,9	4	3,7	4	3,72	3,36	3,09
	Envolvimento da gestão de topo	3,4		3	2,8				2		4		2,3		3		4				3,21
	Participação dos colaboradores	3,3		3	3				3		4		2		2,5		4				3,15
	Planeamento e controlo do projecto	3		2,4	3				1,5		4		1,7		3		3,5				2,90
Estrutura	Gestão do risco	3		2,1	2,8				2,5		4		1,7		3,5		3,2				2,82
	Trabalho em equipa	3,3	3,25	3,3	3,46	3,8	3,31	3	3,5	4	4,13	3	3,08	2,5	2,75	4	3,38	3,8	3,7	3,41	3,38
	Estrutura flexível	3,1		3,4	3				3,5		4		3,3		2,5		4				3,33
	Procedimentos padronizados	3,3		3,9	3,3				3,5		4,5		2,3		4		3,6				3,49
Gestão do Conhecimento	Autonomia	3,3		3,3	3,3				4		4		3,7		2		2,5				3,28
	Aquisição do conhecimento	3,6	3,21	3	2,57	3	2,69	3	2,5	3	3	2,5	2	2,25	3	3	3	3,2	3,08		2,88
	Aplicação do conhecimento	3		2,9	2,5				2,5		3		2,7		2,5		3				2,85
	Partilha do conhecimento	3,2		2,4	2,8				2,5		3		2,7		2,5		3,4				2,92
Medição	Revisão do conhecimento	3,1		2	2,5				2		3		2,3		2		2,5				2,67
	Medição da quota de mercado e da posição competitiva	3,3	3,33	4,1	3,57	3,5	2,88	3	3	4	4,13	2,7	2,5	5	4,38	4	3,5	4,2	4,05	3,69	3,44
	Medição do lucro	3,5		3,7	3				2,5		4		2,3		4,5		3,5				3,46
	Medição do grau de fidelização dos clientes	3,2		2,7	2,5				3		4		2,3		4,5		3				3,15
Medição do grau de satisfação dos clientes	3,3		3,7	2,5				3,5		4,5		2,7		3,5		4,2				3,46	