



**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**MESTRADO EM: Gestão de Sistemas de Informação**

**FACTORES DE SUCESSO NA ADOÇÃO DE CRM - UM ESTUDO  
DE CASOS EM PORTUGAL**

**Fernando Emanuel Lopes de Almeida**

**Orientação: Doutor Mário Fernando Maciel Caldeira**

**Júri:**

**Presidente: Doutor Mário Fernando Maciel Caldeira**

**Vogais: Doutora Helena do Carmo M. Martins Gonçalves**

**Doutor Pedro Teixeira Isafias**

**Março de 2006**

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

**MESTRADO EM: Gestão de Sistemas de Informação**

**FACTORES DE SUCESSO NA ADOÇÃO DE CRM - UM ESTUDO  
DE CASOS EM PORTUGAL**

**Fernando Emanuel Lopes de Almeida**

**Orientação: Doutor Mário Fernando Maciel Caldeira**

**Júri:**

**Presidente: Doutor Mário Fernando Maciel Caldeira**

**Vogais: Doutora Helena do Carmo M. Martins Gonçalves**

**Doutor Pedro Teixeira Isaías**

**Março de 2006**



## DICIONÁRIO DE ACRÓNIMOS

CRM – Customer Relationship Management

CTI - Computer Telephony Integration

EDI - Electronic Data Interchange

EPM – Enterprise Project Management

ERP – Enterprise Resource Planning

ETL - Extract, Transform, Load

IT - Information Technology

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development

PC - Personal Computer

PDA - Personal Digital Assistant

PL/SQL - Procedural Language/Structured Query Language

PME(s) – Pequena(s) e Média(s) Empresa(s)

RAD – Rapid Application Development

SFA – Sales Force Automation

SI/TI – Sistemas Informação / Tecnologias de Informação

SMFA – Sales and Marketing Force Automation

TI – Tecnologias de Informação

## RESUMO E PALAVRAS-CHAVE

O presente trabalho procura estudar as condições de sucesso na implementação de soluções de CRM, um tipo de solução que tem vindo a ganhar nos últimos anos progressivamente um maior destaque, não apenas nas grandes organizações, como banca e operadoras de comunicações, mas também em algumas empresas de menor dimensão.

Para a realização do objectivo proposto foram realizados seis casos de estudo onde se analisam seis implementações de soluções de CRM distintas. A recolha de dados foi efectuada através de entrevista, observação e análise documental, ao que se seguiu uma análise qualitativa de conteúdo.

A investigação desenvolvida procura elucidar com base na experiência dos seis casos apresentados, quais os factores que contribuem para o sucesso na adopção de uma solução de CRM.

Palavras-chave: Sistemas de Informação; CRM; Sistemas Empresariais; Factores Sucesso; Marketing Relacional

## ABSTRACT AND KEY WORDS

The present work tries to study the conditions that affect the success when implementing CRM solutions. A kind of solution that is progressively gaining greater importance not only in large corporations, as banks and Telco's, but also in several small and medium enterprises.

In order to fulfil the proposed objective the author performed six case studies of CRM implementation in six different organizations. Data was gathered through interviews, observations and documental analysis, which were later analysed qualitatively.

Based on the six case studies, this investigation attempts to clarify which factors contribute to the success in the implementation and use of CRM systems.

Key Words: Information Systems; CRM; Enterprise Systems; Success Factors; Relational Marketing

# Índice

<b>Lista de figuras, tabelas ou outras ilustrações .....</b>	<b>11</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>12</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>13</b>
1.1 Contextualização do problema.....	13
1.2 Questão de investigação.....	16
1.3 Objectivos do estudo .....	16
1.4 Organização do trabalho.....	16
<b>2. Revisão Bibliográfica .....</b>	<b>18</b>
2.1 O Marketing Relacional e a importância da retenção dos clientes .....	18
2.1.1 O crescimento do poder e das expectativas dos clientes .....	20
2.1.2 A necessidade de segmentar, seleccionar e personalizar o serviço.....	20
2.2 O CRM como solução de suporte ao negócio .....	21
2.2.1 Abordagens para a implementação de uma solução de CRM.....	24
2.2.2 Benefícios da implementação de uma solução de CRM.....	25
2.3 Sistemas CRM.....	27
2.3.1 Definição .....	27
2.3.2 Módulos de uma solução de CRM.....	29
2.3.3 Arquitectura dos sistemas CRM .....	32
2.4 Características das PMEs .....	33
2.4.1 As PMEs e os SI/TI.....	34
2.4.2 As PMEs e as soluções de CRM.....	35

2.5	Factores que influenciam o sucesso na adopção de soluções de CRM.....	35
2.5.1	Definição de sucesso na adopção da solução de CRM.....	43
<b>3.</b>	<b>Metodologia de investigação .....</b>	<b>45</b>
3.1	Perspectivas filosóficas .....	45
3.1.1	Positivismo.....	46
3.1.2	Interpretativismo .....	47
3.1.3	Realismo Critico.....	48
3.1.4	Perspectiva adoptada .....	49
3.2	Metodologia utilizada – estudo de casos múltiplos.....	50
3.2.1	Múltiplos casos de estudo .....	53
3.3	Desenho da investigação .....	54
3.3.1	Estrutura global.....	54
3.3.2	Revisão Bibliográfica .....	55
3.3.3	Questão de Investigação .....	56
3.3.4	Estratégia de Investigação .....	56
3.3.5	Recolha de Dados .....	57
3.3.6	Análise dos dados.....	58
3.3.7	Conclusões .....	58
3.4	Critérios de Qualidade.....	59
3.4.1	Validade de construção .....	59
3.4.2	Validade interna .....	59
3.4.3	Validade externa .....	59
3.4.4	Confiabilidade .....	60
3.5	<i>Framework</i> de análise teórico empírica .....	61

3.5.1	<i>Framework</i> base considerada .....	61
3.5.2	<i>Framework</i> desenvolvida .....	63
<b>4.</b>	<b>Casos de estudo .....</b>	<b>66</b>
4.1	Caso de estudo A.....	66
4.1.1	Introdução: características do negócio, história e estratégia .....	66
4.1.2	Conteúdo .....	68
4.1.3	Visão do sucesso na adopção do CRM .....	71
4.1.4	Contexto Interno .....	71
4.1.5	Contexto Externo .....	74
4.1.6	Processo .....	75
4.1.7	Resumo do caso A na <i>framework</i> teórico empírica.....	78
4.1.8	Apresentação dos factores significativos .....	80
4.2	Caso de estudo B.....	81
4.2.1	Introdução: características do negócio, história e estratégia .....	81
4.2.2	Conteúdo .....	82
4.2.3	Visão do sucesso na adopção do CRM .....	84
4.2.4	Contexto Interno .....	85
4.2.5	Contexto Externo .....	88
4.2.6	Processo .....	91
4.2.7	Resumo do caso B na <i>framework</i> teórico empírica.....	93
4.2.8	Apresentação dos factores significativos .....	96
4.3	Caso de estudo C.....	98
4.3.1	Introdução: características do negócio, história e estratégia .....	98
4.3.2	Conteúdo .....	99

4.3.3	Visão do sucesso na adopção do CRM .....	105
4.3.4	Contexto Interno .....	105
4.3.5	Contexto Externo .....	110
4.3.6	Processo .....	113
4.3.7	Resumo do caso C na <i>framework</i> teórico empírica.....	119
4.3.8	Apresentação dos factores significativos .....	122
<b>4.4</b>	<b>Caso de estudo D.....</b>	<b>124</b>
4.4.1	Introdução: características do negócio, história e estratégia .....	124
4.4.2	Conteúdo .....	125
4.4.3	Visão do sucesso na adopção do CRM .....	130
4.4.4	Contexto Interno .....	131
4.4.5	Contexto Externo .....	135
4.4.6	Processo .....	137
4.4.7	Resumo do caso D na <i>framework</i> teórico empírica.....	140
4.4.8	Apresentação dos factores significativos .....	143
<b>4.5</b>	<b>Caso de estudo E.....</b>	<b>144</b>
4.5.1	Introdução: características do negócio, história e estratégia .....	144
4.5.2	Conteúdo .....	145
4.5.3	Visão do sucesso na adopção do CRM .....	151
4.5.4	Contexto Interno .....	152
4.5.5	Contexto Externo .....	159
4.5.6	Processo .....	161
4.5.7	Resumo do caso E na <i>framework</i> teórico empírica.....	164
4.5.8	Apresentação dos factores significativos .....	167

4.6	Caso de estudo F .....	169
4.6.1	Introdução: características do negócio, história e estratégia .....	169
4.6.2	Conteúdo .....	170
4.6.3	Visão do sucesso na adopção do CRM .....	174
4.6.4	Contexto Interno .....	174
4.6.5	Contexto Externo .....	179
4.6.6	Processo .....	182
4.6.7	Resumo do caso F na <i>framework</i> teórico empírica .....	186
4.6.8	Apresentação dos factores significativos .....	190
4.7	Análise dos dados entre os casos .....	192
4.7.1	Resumo dos seis casos na <i>framework</i> teórico empírica .....	192
4.7.2	Apresentação dos resultados da análise .....	201
<b>5.</b>	<b>Resumo e conclusões .....</b>	<b>214</b>
5.1	Resumo da investigação efectuada .....	214
5.2	Resposta à questão de investigação e considerações .....	215
5.3	Contributo para o conhecimento .....	217
5.4	Limitações e sugestões para investigação .....	218
<b>6.</b>	<b>Bibliografia .....</b>	<b>220</b>
<b>7.</b>	<b>Anexo A – guião das entrevistas .....</b>	<b>226</b>
<b>8.</b>	<b>Anexo B – modelo teórico empírico .....</b>	<b>230</b>

## Lista de figuras, tabelas ou outras ilustrações

### Figuras

Figura 1 – Arquitectura típica de uma solução de CRM (Fonte: Goodhue et al, 2002).....	32
Figura 2 - Desenho da Investigação. Compilado a partir de Yin (1994) e Caldeira (1998).....	55
Figura 3 - <i>Framework</i> desenvolvida por Caldeira (1998).....	61
Figura 4 – Classificação dos factores associados ao sucesso dos SI/TI Caldeira (1998).....	62
Figura 5 - <i>Framework</i> desenvolvida pelo autor, a partir da <i>framework</i> de Caldeira (1998).....	65

### Tabelas

Tabela 1- Factores identificados e mapeamento na <i>framework</i> de Caldeira (1998).....	64
Tabela 2- Resumo das características das empresas participantes.....	66
Tabela 3 – Resumo dos factores da dimensão Conteúdo.....	193
Tabela 4 – Resumo dos factores da dimensão Contexto Interno.....	194
Tabela 5 - Resumo dos factores da dimensão Contexto Interno (continuação).....	195
Tabela 6 – Resumo dos factores da dimensão Contexto Externo.....	196
Tabela 7 – Resumo dos factores da dimensão Processo.....	197
Tabela 8 - Resumo dos factores da dimensão Processo (continuação).....	198
Tabela 9 - Resultado da classificação dos factores.....	199
Tabela 10 - Factores agrupados por classificação.....	200

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, professor Mário Caldeira, por todo o apoio prestado durante o processo de realização deste trabalho de investigação.

Às empresas que comigo colaboraram, pela sua disponibilidade para prestar as informações necessárias à realização deste projecto de investigação.

Aos meus colegas de mestrado, em particular o Domingos Pereira pela companhia que foi nos momentos de reflexão e pelo contributo que tiveram com as suas críticas sempre construtivas.

Aos meus pais pela educação que me possibilitaram e que sempre inculcaram em mim o gosto pelo conhecimento.

À minha esposa pelas horas passadas sozinha e pela motivação que transmitiu ao longo do desenrolar deste projecto.

# 1. Introdução

Este estudo procura fundamentalmente identificar e compreender os factores de facilitam ou inibem o sucesso na adopção de soluções de CRM no panorama empresarial Português.

## 1.1 Contextualização do problema

Os últimos anos têm apresentado às empresas necessidades de mudanças significativas criadas pela dinâmica existente nos mercados a nível global. A crescente desregulamentação do mercado, a quebra das barreiras proteccionistas e globalização dos mercados produzem junto da quase totalidade das empresas a necessidade de mudança na sua forma de actuação (Dutta e Evrard, 1999).

A adopção e utilização de novas tecnologias de informação enquanto factor fundamental para a competitividade das empresas europeias são reconhecidas na literatura (Ozcan, 1995; Dutta e Evrard, 1999), existindo alguns estudos sobre a importância dos SI/TI na competitividade da indústria Portuguesa (Zorrinho, 1994; Serrano, 1997; Caldeira e Ward, 2002).

A OECD (2000) destaca o papel da inovação e tecnologias de informação, referindo as alterações na relação entre tecnologia e desempenho económico verificadas ao longo dos anos 90 e destacando a inovação como um elemento crítico para o sucesso das empresas e conseqüentemente para o desempenho das economias.

O presente estudo pretende estudar as condições de sucesso na implementação de um tipo de solução que, nos últimos anos, tem vindo progressivamente a ganhar um papel de maior destaque, não apenas nas grandes organizações, como na banca e nas

operadoras de comunicações, mas também em algumas empresas de menor dimensão – as soluções de gestão de relacionamento com o cliente – vulgarmente designadas de forma genérica como *Customer Relationship Management*.

Na elaboração do presente trabalho, o autor procurou explicitamente considerar, não apenas implementações em empresas de grande dimensão, mas também casos de implementação em PME's. Este esforço prende-se com dois factores fundamentais: a demografia empresarial Portuguesa, que revela um valor extremamente elevado de PME's entre as empresas Portuguesas e a posição competitiva delicada em que as empresas portuguesas se encontram no contexto económico Europeu (Caldeira e Ward 2002).

De acordo com a recomendação da Comissão Europeia 2003/361/CE, de 6 de Maio de 2003, são consideradas pequenas empresas aquelas que tenham menos de 50 trabalhadores e volume de negócio inferior a 10.000.000€, e são consideradas médias empresas aquelas que tenham menos de 250 trabalhadores e volume de negócios inferior a 50.000.000,00 € (ICEP, 2005).

O IAPMEI-ICEP, no seu caderno “PME em Números”, relata que no ano de 2001 as PME's constituíam 99,5% do tecido empresarial nacional, eram geradoras de cerca de 75% do emprego e realizavam 59,2% do volume de negócios nacional, destacando ainda que Portugal é o Estado-membro onde as PME's mais contribuem para a criação de postos de trabalho ICEP (2001).

A consciência que as PME's apresentam geralmente um número mais limitado de recursos, menos competências técnicas e menor capacidade de gestão (Blili e Raymond, 1993), que a implementação de soluções de SI/TI necessita de consumir recursos da

empresa (Caldeira e Ward, 2003) e indicações recentes que os projectos de CRM são diferentes de acordo com um conjunto de factores, entre os quais se encontra a dimensão da empresa (Chen e Ching, 2004), torna relevante a consideração destas empresas no presente estudo.

As novas tecnologias trazem também novos desafios para as empresas, muitos deles relacionados com uma tomada de poder crescente por parte dos clientes (Peppard, 2000; Walsh e Godfrey, 2000; Chen e Popovich, 2003; Hammer, 2004) que se traduz numa maior exigência na forma como interagem com as empresas (Hammer, 2004).

A crescente utilização da Internet na verificação do valor acrescentado que as compras a realizar possibilitam e as expectativas de tratamento individual, constituem novos elementos que os clientes tenderão a exigir, mesmo nos canais mais tradicionais (Walsh e Godfrey, 2000).

Algumas empresas estão a dar resposta a este desafio através a implementação de princípios de marketing relacional e da utilização de forma estratégica de soluções tecnológicas para gestão do relacionamento com o cliente (Chen e Popovich, 2003). No caso particular das PME's Europeias existem já estudos que referem que o impacto das TI está a crescer e identificam que a maior utilização que estas fazem das tecnologias de informação se destina a promover maior nível de serviço aos clientes e para comunicar com clientes ou parceiros (Dutta e Evrard, 1999).

A importância do tema é também fundamentada nos alertas sobre o facto de, apesar do investimento em tecnologias de CRM ao longo dos anos, muitas das implementações falham no atingir dos objectivos a que se propõem, dada a complexidade técnica e

organizacional envolvida (Karimi *et al*, 2001; Goodhue *et al*, 2001; Rigby *et al*, 2002; Starkey e Woodcock, 2002; Rigby e Ledingham, 2004).

Este trabalho está de acordo com trabalho previamente apresentado por outros investigadores, que referem a importância de explorar os factores que contribuem ou inibem a implementação com sucesso de iniciativas de CRM (Chen e Popovich, 2003) e a necessidade de realizar estudos regionais, que permitirão no futuro analisar a forma como as PME's aplicam os SI/TI, em diferentes partes do globo (Hunter, 2004).

## **1.2 Questão de investigação**

A questão à qual se procurará responder é a seguinte

- Quais os factores que podem facilitar ou dificultar o sucesso na adopção de soluções de CRM em Portugal?

## **1.3 Objectivos do estudo**

Este trabalho procura contribuir para a criação de um corpo de conhecimento acerca das condições de sucesso para a implementação de soluções de CRM, que auxilie os gestores de negócio a planear, gerir e aperfeiçoar a adopção destes sistemas.

- A resposta à questão de investigação contribuirá para uma melhor compreensão sobre as características da adopção de uma solução de CRM e ajudará as empresas a criar condições que maximizem as probabilidades de sucesso da mesma.

## **1.4 Organização do trabalho**

A estrutura desta dissertação traduz o curso dos trabalhos desenvolvidos no cumprimento dos objectivos deste projecto e encontra-se organizada em cinco capítulos:

No capítulo 2 é efectuada uma revisão bibliográfica sobre a adopção de SI/TI, sobre CRM numa perspectiva de gestão, numa perspectiva tecnológica, e sobre a adopção de soluções de CRM. Durante essa revisão são identificados factores relevantes na adopção de SI/TI em geral e sobre soluções de CRM em particular.

No capítulo 3 são apresentadas sumariamente as principais perspectivas filosóficas e é descrita a metodologia utilizada na realização do estudo, bem como uma descrição das actividades desenvolvidas durante o desenrolar do projecto. São identificados os métodos de investigação, de recolha de dados, de análise de dados e a justificação da sua utilização.

O capítulo 4 é dedicado à apresentação, análise e exposição dos resultados dos casos de estudo desenvolvidos, primeiro de forma individual e depois de forma conjunta.

O capítulo 5 encerra a dissertação com as principais conclusões do estudo, as implicações que resultaram da análise efectuada e algumas linhas de investigação futura.

## 2. Revisão Bibliográfica

Neste capítulo é apresentada uma revisão da literatura que permitiu, antes de mais, avaliar os problemas de negócio a que as soluções de CRM pretendem dar resposta. Em seguida são posicionadas as soluções de CRM enquanto solução para suportar as iniciativas de negócio, destacando abordagens para a sua implementação e possíveis benefícios resultantes das mesmas.

Posteriormente, é apresentado um conjunto de definições para a sigla CRM e qual a definição utilizada no presente trabalho, seguida de uma descrição dos módulos funcionais que tipicamente podem ser encontrados numa solução de CRM e da apresentação de uma arquitectura de referência para soluções de CRM.

Em terceiro lugar, é feita uma exposição com o objectivo de reforçar as características específicas das PMEs, sobre os SI/TI em PMEs e sobre a adopção de CRM por PMEs.

Finalmente, são apresentados os factores identificados na literatura com potencial de facilitar ou inibir o sucesso na adopção de uma solução de CRM e é apresentado o conceito de sucesso na adopção da solução.

### 2.1 O Marketing Relacional e a importância da retenção dos clientes

A necessidade de compreender melhor o comportamento dos clientes e o interesse de muitos gestores em focarem a sua actividade naqueles clientes que podem garantir resultados a longo prazo mudou a forma como os *marketers* pensam a sua actividade (Winer, 2001).



Um novo paradigma do marketing – Marketing Relacional – que visa dotar a empresa da capacidade de tratar os seus clientes como indivíduos, desenvolvendo uma relação que se estenda ao longo do tempo de forma contínua e personalizada, e onde a medida da eficácia do marketing deixa de ser feita com base nas transacções efectuadas num determinado período, passando a basear-se no valor que o cliente representa ao longo do seu ciclo de vida, é bem vincada por alguns autores de referência da área do Marketing (Peppers e Rogers, 1995; Kotler, 2001)

Os benefícios económicos de uma maior lealdade dos clientes são consideráveis, e em diversas indústrias explicam as diferenças de resultados entre concorrentes, razão pela qual a criação de uma base de clientes leais deve ser central em qualquer estratégia de negócio (Reichheld, 1993; Reichheld, 1996).

Hogan *et al* (2003) referem que a preocupação com retenção deve existir desde o início do ciclo de vida dos produtos da empresa, através de programas que facilitem a aceitação por parte do cliente, e iniciativas que melhorem a experiência de compra e pós-venda.

Clientes leais produzem maiores fluxos financeiros e maiores lucros que os novos clientes. Para além de comprarem mais, necessitam de menos tempo, serem menos sensíveis ao preço e trazerem novos clientes para a empresa (Peppers e Rogers, 1995; Reichheld, 1996; Reichheld, 2003).

As empresas devem saber responder com maior precisão à questão sobre, quais os clientes em que pretendem crescer, e quais aqueles que devem deixar para a concorrência (Anderson e Narus, 2003).

### **2.1.1 O crescimento do poder e das expectativas dos clientes**

Existe actualmente uma tomada de poder crescente por parte dos clientes (Peppard, 2000; Walsh e Godfrey, 2000; Chen e Popovich, 2003; Hammer, 2004), que se traduz numa maior exigência na forma como interagem com as empresas, das quais esperam um tratamento individual e com as quais pretendem poder interagir em qualquer local e através de múltiplos canais (Peppard, 2000).

A crescente utilização da Internet para realizar compras e verificar o valor acrescentado que estas possibilitam, bem como a forma como os compradores são tratados enquanto indivíduos, constituem novos elementos que os clientes tenderão a exigir nos canais mais tradicionais (Walsh e Godfrey, 2000).

As empresas devem facilitar a interacção aos seus clientes, reorganizando o seu funcionamento em torno destes e mostrando apenas uma “cara” nos diferentes contactos que realizam (Croteau e Li, 2003; Hammer, 2004). Devem também procurar uma melhor compreensão das forças que influenciam a lealdade dos clientes, para dirigir os esforços no sentido de reduzir a sua saída para a concorrência (Coyles e Gokey, 2002).

Os benefícios funcionais já não são suficientes, sendo necessário apostar em benefícios do processo, que facilitem a transacção ao cliente, e benefícios da relação que favoreçam o cliente por revelar o seu comportamento (Court *et al*, 1999; Peppers e Rogers, 1995).

### **2.1.2 A necessidade de segmentar, seleccionar e personalizar o serviço**

As empresas devem perceber que podem melhorar os seus resultados ao reconhecerem que diferentes grupos de clientes variam, de forma significativa, o seu comportamento, desejos e resposta às acções de marketing (Zeithaml *et al*, 2001).

Os esforços devem dirigir-se aos clientes certos, aqueles que podem representar mais negócio ao longo do tempo, o que significa identificar também aqueles para quem a empresa pode criar mais valor promovendo e dirigindo produtos, de acordo com as suas necessidades (Peppers e Rogers, 1995; Reichheld, 1993; Reichheld, 1996; Court, 1999; Peppard 2000; Winer, 2001).

Os clientes não necessitam todos do mesmo tipo e nível de tratamento (Zeithaml *et al*, 2001; Davenport *et al* 2001), existindo mesmo alguns, cujo potencial está desenquadrado e que nunca se tornarão lucrativos, mesmo no longo prazo (Zeithaml *et al*, 2001). Cabe à empresa identificar os clientes de maior valor e aplicar os seus recursos preferencialmente nestes (Winer, 2001; Davenport *et al*, 2001).

## **2.2 O CRM como solução de suporte ao negócio**

Desde a década de 80 que tem sido desenvolvida literatura sobre a importância da compreensão dos efeitos proporcionados pelas novas tecnologias e os impactos que estas terão sobre as empresas, identificando uma relação íntima entre a estratégia de negócio da empresa e a sua estratégia para os SI/TI (McFarlan, 1984; Porter e Millar, 1985; Dutta e Evrad, 1999).

É também reconhecido que os SI/TI, por si só, não constituem garantia de atingir as melhorias desejadas, necessitando de ser incorporados, em conjunto com outros factores (novos processos, mudanças de estruturas, novas capacidades, formação, etc.), para poderem produzir na sua plenitude, o potencial de vantagens que lhes está associado (McFarlan e Walker, 1990; Armstrong e Sambamurthy, 1999; Shin, 2001; Tippins e Sohi, 2003).

Se a compreensão das necessidades de adequação dos produtos e serviços da empresa, para responderem de uma forma mais precisa às necessidades, são reconhecidas como geradores de benefícios para a empresa e para o cliente, levanta-se, em seguida, a questão sobre como agir para implementar na prática o Marketing Relacional.

Em resposta a esta questão, são diversas empresas que iniciam processos de mudança e empreendem pela adoção das tecnologias de informação de forma estratégica, com vista à implementação dos princípios do marketing relacional e à maximização do valor dos clientes, ao longo do seu ciclo de vida (Peppers e Rogers, 1995; Peppard, 2000; Chen e Popovich, 2003; Chen e Chen, 2004).

Apesar dos desafios que encerra o marketing relacional (conhecimento mais detalhado de cada cliente, na identificação dos clientes que efectivamente interessam à empresa, na personalização dos produtos e serviços em grande escala, de acordo com as preferências dos cliente), é hoje possível implementar, graças à existência de tecnologias de informação que o permitem (Peppers e Rogers, 1995; Court *et al*, 1999; Peppard, 2000; Ryals e Knox, 2001; Walsh e Godfrey, 2000; Thomas *et al*, 2004).

Talvinen (1995) refere os SI/TI como base para uma nova aproximação ao marketing, e alerta os gestores para a necessidade de estarem atentos às oportunidades de inovação, disponibilizadas pelos SI/TI.

Child *et al* (1995) referem que os responsáveis de marketing podem agora obter todo o tipo de informação sobre os seus clientes, graças as facilidades proporcionadas pelos SI/TI que tornam fácil navegar nos dados, de inúmeras formas, para criar opções para o marketing.

Karimi *et al* (2001) identificam na literatura, diversos exemplos de empresas, em várias indústrias, que utilizaram as tecnologias de informação com impacto sobre o serviço prestado ao cliente, através de: (1) transformações conseguidas no marketing, nas operações, ou em ambas, (2) oferta de novos produtos, (3) disponibilização de acesso on-line a novos serviços e produtos.

A relação entre o CRM enquanto iniciativa de negócio e o seu relacionamento com os sistemas e tecnologias de informação é expressa por diversos autores que referem, claramente, a correlação entre as tecnologias e a iniciativa de negócio.

Zikmund *et al* (2003) afirmam que muitas organizações descobriram que é um erro pensar em CRM exclusivamente em termos tecnológicos.

Tourniaire (2003) alerta para a impossibilidade de dissociar a adopção de uma solução tecnológica de CRM sem considerar a envolvente de negócio e os processos em que a mesma se vai inserir.

Da mesma forma que procurar focar-se no cliente sem informação fidedigna é como tentar navegar sem um mapa, também investir em SI/TI sem saber os objectivos de negócio a atingir pode levar ao desenvolvimento de “brinquedos” caros e sem o retorno esperado.

Croteau e Li (2003) lembram que apesar das iniciativas de CRM serem, fundamentalmente iniciativas de negócio, a separação de uma estratégia de negócio de CRM do entendimento devido dos benefícios e oportunidades da tecnologia que lhe está inerente não é realista.

Peppard (2000) refere que a estratégia da organização deve incorporar as oportunidades propiciadas pela tecnologia, assistindo-se a uma convergência entre as duas. Alerta

ainda para o facto de no caso do CRM, não obstante o papel vital das tecnologias de informação, estas devem ser conduzidas de acordo com os objectivos de gestão.

Surgem no entanto alertas (Rogers, 2003; Zikmund *et al*, 2003) para o facto de o CRM, enquanto estratégia de negócio com objectivos de aumento de quota de mercado e criação de vantagens competitivas através da melhoria da lealdade dos clientes, sofrer algum descrédito devido a um excessivo protagonismo dado à tecnologia.

A revisão da literatura efectuada permite referir que as tecnologias de informação constituem um elemento fundamental na implementação de uma solução de CRM, mas não garantem, por si só, o sucesso da mesma.

São diversos os autores que se preocupam em identificar outros factores relevantes para o sucesso das iniciativas de CRM (Ryals e Knox, 2001; Starkey e Woodcock, 2002; Croteua e Li, 2003; Bull, 2003; Adebajo, 2003; Day, 2003; Chen e Ching, 2004; Chen e Chen, 2004), que são reconhecidas na literatura como difíceis de implementar (Rigby *et al*, 2002; Bygstad, 2003; Zikmund *et al*, 2003).

### **2.2.1 Abordagens para a implementação de uma solução de CRM**

A revisão da literatura permitiu identificar que existem posições diversas sobre a abordagem que deve ser seguida na implementação de uma solução de CRM, existindo autores que promovem uma implementação parcial e progressiva (Child *et al*, 1995; Tourniaire, 2003; Winer, 2001; Rigby e Ledingham, 2004), enquanto outros defendem que a implementação deve seguir uma abordagem extensiva a toda a empresa (Peppard, 2000; Ryals e Knox, 2001).

Davenport *et al* (2001) baseados num estudo em mais de 70 empresas de referência na gestão do conhecimento sobre os clientes, alerta para que um repositório completamente

integrado contendo todos os dados sobre os clientes, é uma ideia ambiciosa mas pouco prática na realidade.

O mesmo autor alerta para a necessidade de incorporar juntamente com os dados transaccionais, dados mais “soft”, relacionados com a componente comportamental dos clientes, aconselhando as empresas a procurarem, sim, um identificador unívoco para cada cliente, que permita localizar a informação existente, uma vez que actualmente a melhor opção pode passar por múltiplos repositórios.

### **2.2.2 Benefícios da implementação de uma solução de CRM**

Sendo uma implementação que vai consumir recursos da empresa e que obriga a um conjunto de exigências para que possa levar ao sucesso, é esperado que forneça à empresa um conjunto de benefícios.

Não tendo a revisão bibliográfica identificado nenhum artigo com uma abordagem sistematizada à gestão de benefícios em projectos de implementação de soluções de CRM, à semelhança da apresentada por Serrano e Caldeira (2002), são no entanto, diversos os autores que sugerem benefícios expectáveis da implementação deste tipo de solução.

Galbreath e Rogers (1999) destacam a criação de um ambiente onde a automação dos processos de interacção com o cliente e a integração de bases de dados de histórico anteriormente isoladas, ajudam o negócio a interagir com os clientes certos, de forma personalizada, indo de encontro às suas necessidades independentemente de quem é o interlocutor.

Peppard (2000) refere como benefícios a capacidade de analisar informação dos clientes para tomar decisões, compreender as necessidades, diferenciar o tratamento, prever o

comportamento, analisar a lealdade, analisar a eficiência e rentabilidade dos vários canais e campanhas.

Chen e Popovich (2003) referem a melhoria dos níveis de serviço ao cliente, oportunidades para *cross-selling* e *up-selling*, informação sobre os hábitos e preferências dos clientes, visão integrada e completa sobre os clientes, melhoria no endereçamento dos segmentos e dos clientes enquanto indivíduos, capacidade de *self-service* através da Internet, comunicação personalizada.

Adebanjo (2003) destaca as melhorias operacionais que geram valor através da redução de custos de contacto com os clientes, integração de sistemas que melhora os fluxos de informação e aumenta a eficiência, potencial para aumento das vendas através de melhor definição de perfis dos clientes, melhoria da interacção e consequentemente dos níveis de serviços aos clientes.

Para Day (2003) as tecnologias de CRM permitem que as empresas desenvolvam uma “fotografia” coerente e abrangente sobre os seus clientes, organizem melhor a informação reduzindo custos, facilitem o trabalho dos vendedores e melhorem a eficácia das campanhas de marketing.

Chen e Chen (2004) identificam benefícios tangíveis: aumento dos resultados e lucros, ciclos de recuperação mais curtos, redução dos custos internos, redução dos custos de marketing, aumento da retenção de clientes, maior produtividade dos colaboradores; e benefícios intangíveis: aumento da satisfação do cliente, referências positivas por passagem de palavra, melhoria do serviço ao cliente, melhoria dos processos de negócio, melhor segmentação, melhor endereçamento das necessidades.

Tourniaire (2003) assinala o aumento da satisfação e lealdade do cliente, a redução de custos, o aumento dos proveitos, a melhoria do controlo interno, o aumento da satisfação dos colaboradores e a melhor compreensão sobre o negócio, como os benefícios que a empresa pode esperar.

## 2.3 Sistemas CRM

### 2.3.1 Definição

A sigla CRM cuja expansão é efectuada para *Customer Relationship Management* tem a sua tradução em Português como Gestão do Relacionamento com o Cliente.

A utilização do termo CRM revela algumas dificuldades derivadas da não existência de uma definição genericamente aceite. Esta dificuldade é reconhecida por diversos autores como Winer (2001), Goodhue *et al* (2002) e Tourniaire (2003), verificando-se que o termo referido é frequentemente utilizado para designar elementos distintos:

- Actividades relacionadas com funções usualmente focadas no relacionamento com o cliente, como marketing, vendas e serviço a clientes;
- Ferramentas geralmente utilizadas pelas funções identificadas no ponto anterior, por exemplo, software para gestão de força de vendas, software para gestão de campanhas de marketing, software para *data mining*;
- Algo entre as duas anteriores, geralmente os processos e mecanismos envolvidos na gestão do relacionamento com os clientes.

No âmbito do presente trabalho, CRM refere-se à solução tecnológica (*software*, *hardware*, comunicações) utilizada pela empresa, para suportar as suas iniciativas e políticas de gestão do relacionamento com os seus clientes. Reconhece-se, no entanto,

que é impossível estudar a adopção da ferramenta, sem considerar o contexto mais abrangente dos processos de negócio e da organização, no qual a mesma vai ser usada.

Como complemento, apresentam-se algumas definições alternativas recolhidas da revisão bibliográfica realizada:

Galbreath e Rogers (1999) defendem que o CRM se refere à gestão da tecnologia, processos, recursos de informação e pessoas que permitem à organização criar uma visão de 360 graus sobre os seus clientes.

Chen e Popovich (2003) definem CRM como um modelo de negócio empresarial, centrado no cliente, que se constitui num esforço contínuo e que obriga a um redesenho dos processos de negócio, a partir da perspectiva do cliente. Apesar do contributo da tecnologia, as bases do CRM são o marketing relacional, rentabilidade do cliente, ciclo de valor do cliente, retenção e satisfação, criadas através da gestão dos processos de negócio.

Goodhue *et al* (2002) definem CRM como qualquer aplicação ou iniciativa concebida para ajudar a organização a otimizar a sua interacção com potenciais clientes e fornecedores, através de um ou mais pontos de contacto (*call center*, vendedores, distribuidores, lojas, site internet, e-mail), com o objectivo de adquirir, fidelizar ou promover novas vendas junto dos clientes.

Bull (2003) conclui que CRM é um conceito abrangente e complexo, organizado em torno dos processos do negócio e integração de tecnologias de informação, que permite à empresa focar as suas atenções nos seus clientes.

Zikmund *et al* (2003) define CRM como uma filosofia ou forma de posicionar uma organização como um sistema integrado, onde todos os aspectos funcionam para

satisfazer as necessidades dos clientes, de forma lucrativa, com o objectivo de garantir os melhores interesses da organização no longo prazo.

Chen e Ching (2004) apresentam o CRM como sistema de informação que contribui para a retenção dos clientes, ou como uma metodologia que utiliza TI de forma intensiva, em particular, bases de dados e tecnologia Internet, para melhorar a eficácia das práticas de marketing relacional.

### **2.3.2 Módulos de uma solução de CRM**

Tal como as definições de CRM, também para identificação dos módulos aplicativos que podem constituir uma solução, foram encontradas diversas referências. Apresenta-se em seguida uma lista dos módulos clássicos que podem compor um sistema de CRM, de acordo com o referido por Tourniare (2003).

*Sales Force Automation*, referido em conjunto com *Support Tracking*, como os dois catalizadores do campo do CRM. Este módulo faz o acompanhamento de prospectos, contactos e actividades, permitindo aos gestores acompanhar as oportunidades ao longo dos ciclos de negócio, prever resultados e identificar problemas. Necessita de suportar utilizadores móveis e desligados da rede, que descarregam informação para os seus PC's/PDA, que actualizam enquanto estão fora do escritório e voltam a colocar no repositório centralizado. Esta necessidade exige mecanismos robustos de sincronização para manutenção da consistência dos dados.

*Telemarketing and Telesales Tracking*, considerados por vezes como parte do SFA. Estas ferramentas tendem a apresentar diferenças significativas. Os seus utilizadores operam num ambiente mais estruturado, recorrendo muitas vezes a *scripts* que suportam o seu discurso e não necessitam de mobilidade. Um componente essencial é o *CTI*, que

permite a partilha de informação e automatização de acções entre o sistema telefónico e a aplicação de CRM.

*Product Configuration*, trata-se de um módulo que ajuda os utilizadores a customizar produtos complexos, de acordo com os seus requisitos específicos. Este módulo costumava ser usado fora da presença do utilizador, mas a internet e o comércio electrónico alteraram recentemente a situação, possibilitando que a configuração do produto esteja disponível *on-line* para utilização pelo cliente.

*Marketing Automation*, apoia no planeamento, execução, gestão e avaliação de campanhas de marketing. Dependendo da sofisticação da ferramenta, as campanhas podem ser aplicadas em diversos canais.

*Support-Tracking*, permite manter e controlar o histórico de interacções de suporte com os clientes, incluindo a atribuição de tarefas a um fluxo de resolução, controlo das actividades na realização do suporte e controlo dos níveis de serviço a satisfazer.

*Field Service*, pretende apoiar equipas de serviços que se encontram a realizar o seu trabalho nos clientes. Suporta utilizadores móveis, de forma semelhante ao SFA, mas focando-se em informações distintas sobre o cliente como números de série ou peças.

*Knowledge Base*, permite a criação e manutenção de documentos com informação relevante sobre clientes, problema típicos, alertas e outros conhecimentos relevantes para a empresa, que poderão ser expostos aos utilizadores, através de navegação em estruturas de informação, ou através de mecanismos de pesquisa.

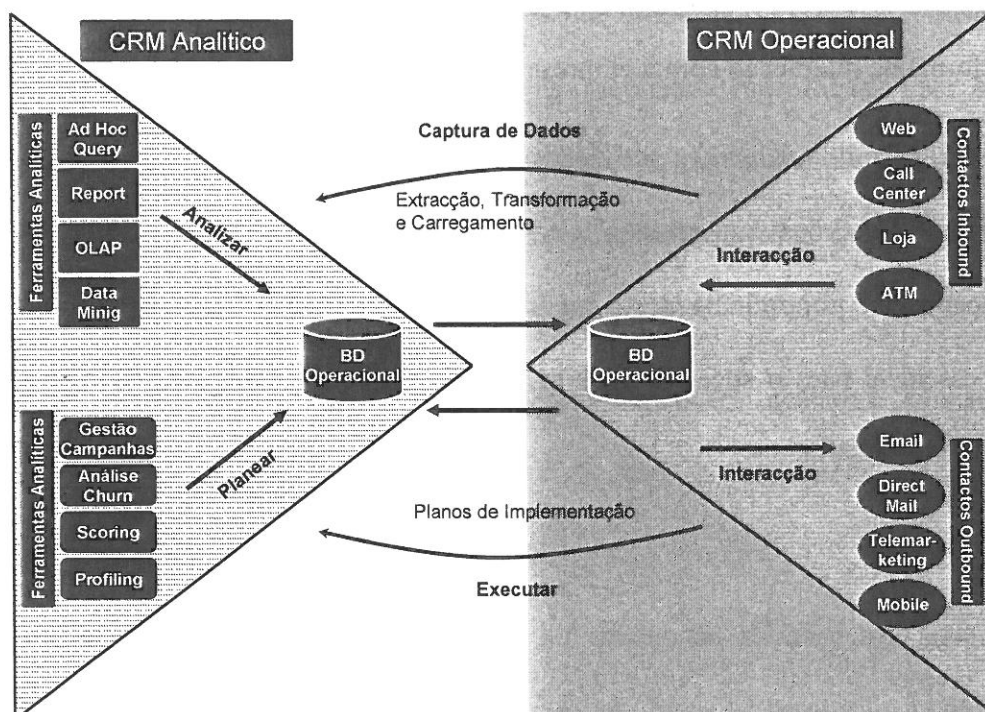
*Customer Portal*, permite o acesso dos próprios clientes ao sistema de CRM através da Internet. Pode disponibilizar informação sobre os pedidos de suporte efectuados pelo cliente, disponibilizando informação útil para partir do conhecimento existente,

permitindo a auto-configuração de produtos, facilitando o acesso à comunicação com um especialista através de *chat*, etc. Uma atenção crescente tem vindo a desenvolver-se relativamente ao portal do cliente, dada a crescente utilização da Internet pelos clientes, como forma de interacção com a empresa.

*Analytics*, permite analisar as actividades do cliente e as acções que lhe são dirigidas, identificando padrões que possam ser utilizados pela empresa para melhorar o seu desempenho. A importância deste módulo tem ganho um reconhecimento crescente, sendo essencial para o sucesso na utilização do mesmo, a existência de dados com a qualidade necessária.

### 2.3.3 Arquitectura dos sistemas CRM

Figura 1 – Arquitectura típica de uma solução de CRM (Fonte: Goodhue et al, 2002)



Do lado analítico, uma *data warehouse* mantém o histórico dos dados e suporta aplicações genéricas como, *reporting*, *olap*, *data mining* e aplicações específicas como, gestão de campanhas, *profiling*, *scoring*.

Do lado operacional, há que recolher, integrar e guardar os dados recolhidos a partir de todos os pontos de contacto. Há ainda que manter os dados actuais que suportam as aplicações operacionais como, correio electrónico, *direct mail*, telemarketing, serviço a cliente. Com o passar do tempo estes dados são passados para a *data warehouse*.

Para possibilitar a partilha de dados é essencial a especificação de uma arquitectura de dados que harmonize as definições existentes na empresa, bem como a existência de uma infra-estrutura de dados (base de dados, e formato dos dados actuais) que permita a partilha dos dados na empresa.

## 2.4 Características das PMEs

As PMEs são significativamente diferentes das grandes empresas, e as teorias e modelos de gestão desenvolvidos para as segundas, são frequentemente não aplicáveis às primeiras (Dandridge, 1979).

Thong (1999) alerta que, dadas as características específicas das PMEs, torna-se necessário verificar se os modelos de adoção de SI/TI desenvolvidos no contexto das grandes empresas são igualmente válidos no contexto das PMEs.

Adicionalmente às dificuldades inerentes à adoção de tecnologia, as PMEs são ainda confrontadas com o problema da sua falta de recursos e conhecimentos, para lidar com os problemas com que se deparam (Geisler, 1992; Blili e Raymond, 1993).

Acresce uma tendência para gestão dos recursos no curto prazo, que é contrária ao determinismo e visão de médio prazo, relacionada com a gestão estratégica das tecnologias de informação (Blili e Raymond, 1993), consequência da já referida escassez de recursos, que obriga os decisores a procederem à sua utilização, naquelas que são as prioridades mais imediatas (Hunter, 2004).

Estas limitações das PME não significam no entanto que as TI sejam um exclusivo das grandes empresas (Blili e Raymond, 1993; Thong, 1999).

Dutta e Evrard (1999) identificam que, apesar de as PMEs serem geralmente consideradas como atrasadas no que concerne à inovação e utilização de novas tecnologias, esta situação tem vindo a mudar nos anos mais recentes, identificando-se PMEs que apresentam já alguma agilidade na adoção de novas tecnologias.

#### 2.4.1 As PMEs e os SI/TI

A OECD (2000) refere a adopção de novas práticas de gestão e a implementação de novas tecnologias, como um elemento crítico para o sucesso das empresas e conseqüentemente para o desempenho das economias. É possível a partir do relatório apresentado, depreender que para poderem competir de forma sustentada nas novas condições de mercado, as PMEs necessitam de adoptar novas práticas de gestão e implementar novas tecnologias.

O reconhecimento da importância das tecnologias de informação no contexto das PMEs a nível Europeu é apresentado por Ozcan (1995) e Dutta e Evrard (1999), existindo também alguns estudos sobre a importância dos SI/TI na competitividade da indústria Portuguesa desenvolvidos por investigadores nacionais (Zorrinho, 1994; Serrano, 1997).

Apesar da adopção de SI/TI em PMEs ser mais lenta que nas grandes empresas, Dutta e Evrard (1999) referem que o impacto das TI nas PMEs Europeias está a crescer e identificam que a maior utilização que estas fazem das tecnologias de informação se destina a promover maior nível de serviço aos clientes e para comunicar com clientes ou parceiros.

Santana e Diz (1996) identificam que as suas características, a especificidade dos mercados em que actuam e os fracos recursos de que habitualmente dispõem, fazem prever para as PMEs Nacionais dificuldades acrescidas na implementação de tecnologias de informação. Esta realidade não está muito desfasada da situação das restantes PMEs Europeias, sobre as quais Dutta e Evrard (1999) constataam que o nível de satisfação na utilização de tecnologias de informação é relativamente baixa.

Sabendo que a adopção de tecnologias de informação obriga a consumo de recursos da empresa (Blili e Raymond, 1993; Caldeira e Ward, 2003), torna-se relevante dada a escassez de recursos que caracteriza as PME, identificar factores que permitam que iniciativas de adopção de SI/TI possam ser conduzidas com sucesso.

#### **2.4.2 As PME e as soluções de CRM**

No que concerne às PME existe hoje um conjunto de soluções de CRM, concebidas para poderem ser adoptadas por empresas das diversas dimensões (Chang, 2004; Britt *et al*, 2004; Comptom, 2004). Tourniaire (2003) aponta que as PME podem obter benefícios significativos do CRM, embora não devam seguir as abordagens complexas e de investimento intensivo, que as grandes empresas têm utilizado.

As indicações de que os projectos de CRM são diferentes de acordo com um conjunto de factores, entre os quais se encontra a dimensão da empresa (Chen e Ching, 2004), de que a implementação de soluções de SI/TI necessita de consumir recursos (Caldeira e Ward, 2003), acrescidos dos alertas sobre o facto de muitas das implementações não atingem o sucesso (Karimi *et al*, 2001; Goodhue *et al*, 2001; Rigby *et al*, 2002; Starkey e Woodcock, 2002; Chen e Popovich, 2003), tornam relevante compreender a forma como se realiza a adopção destas soluções.

### **2.5 Factores que influenciam o sucesso na adopção de soluções de CRM**

Considerando no presente trabalho o CRM enquanto solução tecnológica, a revisão da literatura iniciou-se pela leitura de um conjunto de investigações prévias, relacionadas com a adopção de SI/TI em geral.

Dutta e Evrard (1999) identificam que as PMEs que utilizam novas tecnologias na produção apresentam geralmente como características: (1) Um líder ou dirigente com um nível elevado de educação ou formação em matérias tecnológicas; (2) Colaboradores com mais educação que utilizam práticas mais sofisticadas de gestão e mantêm uma atitude de vigilância sobre a tecnologia.

Thong (1999) refere os seguintes factores que influenciam a adopção de SI/TI em PMEs: (1) PMEs com uma atitude mais positiva sobre os SI/TI tendem a adoptar mais SI/TI; (2) CEO com maiores conhecimentos SI/TI e mais inovadores tendem a adoptar SI/TI com maior probabilidade; (3) PMEs com elementos com mais conhecimentos de SI/TI, tendem a adoptar mais SI/TI e de forma mais extensa; (4) PMEs de maior dimensão tendem a adoptar mais SI/TI e de forma mais extensa; (5) Quanto maior a intensidade da informação dos produtos ou serviços da PME, maior a adopção.

Armstrong e Sambamurthy (1999) consideram como factores essenciais sobre a capacidade das empresas assimilarem as tecnologias de informação: (1) os conhecimentos sobre o negócio e sobre tecnologias de informação, possuídos pelo responsável pelos SI/TI da empresa, sendo este factor amplificado pela participação do responsável de SI/TI na equipa de gestão de topo da empresa; (2) a sofisticação das infra-estruturas de SI/TI, existentes na empresa.

Caldeira (1998) identifica como determinantes para adopção e utilização com sucesso de SI/TI:

- Competências em SI/TI (pessoas e conhecimentos sobre os SI/TI disponíveis);
- Atitudes e perspectivas da gestão relativamente à adopção de SI/TI.



Foi este trabalho, que posteriormente deu origem às publicações de Caldeira e Ward (2002) e Caldeira e Ward (2003), que serviu de base à investigação efectuada na presente tese. Esta opção deveu-se fundamentalmente aos seguintes factores:

- A *framework* desenvolvida por Caldeira (1998) reflecte já um extenso trabalho de revisão bibliográfica, cobrindo de forma abrangente os factores que são reconhecidos na literatura, como relevantes para os SI/TI;
- Existência de pelo menos um trabalho de investigação que se inspira nela para avaliação de um implementação de CRM no contexto nacional (Silva, 2002).

Após a revisão dos artigos sobre a adopção de sistemas de informação em geral, passou-se para a temática da adopção de soluções CRM. Verifica-se a existência de alguns estudos publicados sobre a implementação de soluções de CRM, realizados a nível internacional (Peppard, 2000; Winer, 2001; Karimi *et al*, 2001; Goodhue *et al*, 2001; Croteua e Li, 2003; Bull, 2003; Bhaskar, 2004; Chen e Chen, 2004; Chen e Ching, 2004) e a nível nacional, em grandes empresas (Silva, 2002; Sousa, 2004).

De seguida, apresenta-se uma lista com todos os factores identificados como relevantes, a partir da revisão bibliográfica realizada. Para cada um é apresentada uma breve definição adoptada no âmbito da presente investigação, qual o factor considerado equivalente na *framework* desenvolvida por Caldeira (1998), ou uma indicação como sendo um novo factor identificado e a lista dos autores que lhe fazem referência.

- ✓ **Compromisso da gestão de topo** - reflecte o envolvimento e empenhamento da gestão de topo no sucesso da solução. Considera-se que encontra a sua correspondência na *framework* base desenvolvida por Caldeira (1998) no factor “Perspectivas e Atitudes da Gestão”.

É referido na literatura por Ryals e Knox (2001), Winer (2001), Rigby *et al* (2002), Starkey e Woodcock (2002), Croteua e Li (2003), Bygstad (2003), Chen e Popovich, (2003), Agarwal *et al* (004).

- **Definição clara dos objectivos de negócio a atingir com a implementação de CRM e alinhamento das TI envolvidas com os objectivos definidos** - reflecte a existência de uma definição dos objectivos de negócio a atingir e o alinhamento da solução de CRM a implementar, para ir de encontro aos objectivos definidos pelo negócio. Considera-se que encontra a sua correspondência na *framework* base desenvolvida por Caldeira (1998) no factor “Perspectivas e Atitudes da Gestão”.

É referido na literatura por Ryals e Knox (2001), Rigby *et al* (2002), Ebner (2002), Adebajo (2003), Bygstad (2003), Chen e Chen (2004).

- **Liderança efectiva** - reflecte a existência de uma liderança efectiva por parte de um executivo de topo da empresa, com poder para fazer executar as acções e mudanças necessárias. Considera-se que encontra a sua correspondência na *framework* base desenvolvida por Caldeira (1998) no factor “Perspectivas e Atitudes da Gestão”.

É referido na literatura por Starkey e Woodcock (2002), Bull (2003), Chen e Chen (2004), Rigby e Ledingham (2004).

- **Mudanças culturais e organizacionais** - reflecte a existência de alterações na cultura da empresa e na estrutura organizacional, relacionadas com a implementação da solução de CRM. Considera-se que encontra a sua

correspondência na *framework* base desenvolvida por Caldeira (1998) no factor “Estrutura Organizacional”.

É referido na literatura por Ryals e Knox (2001), Rigby *et al* (2002), Starkey e Woodcock (2002), Goodhue *et al* (2002), Day, (2003), Chen e Chen (2004), Agarwal *et al* (2004), Rigby e Ledingham (2004).

- **Adequação dos Processos de Negócio** - reflecte a existência de alterações nos processos de negócio da empresa, relacionadas com a implementação da solução de CRM. Considera-se que se trata de um novo factor a incorporar na *framework* desenvolvida para o presente estudo.

É referido na literatura por Rigby *et al* (2002), Bull (2003), Day (2003), Rigby e Ledingham (2004).

- **Políticas de partilha de informação** - reflecte a existência de políticas e incentivos à partilha de informação, que visem promover a divulgação desta por toda a empresa, evitando assim “ilhas” de informação. Considera-se que se trata de um novo factor a incorporar na *framework* desenvolvida para o presente estudo.

É referida na literatura por Ryals e Knox (2001), Chen e Popovich (2003).

- **Mecanismos de avaliação e recompensa** - reflecte a existência de mecanismos de avaliação e recompensa, que considerem explicitamente o desempenho na utilização da solução de CRM. Considera-se que se trata de um novo factor a incorporar na *framework* desenvolvida para o presente estudo.

É referido na literatura por Reichheld (1993), Ryals e Knox (2001), Winer (2001), Ebner (2002), Rogers (2003), Chen e Popovich (2003), Day (2003), Rigby e Ledingham (2004).

- **Equipa multidisciplinar** - reflecte a existência de representantes de todas as áreas interessadas na adopção da solução, que se empenham de forma conjunta ao longo da implementação. Considera-se que encontra a sua correspondência na *framework* base desenvolvida por Caldeira (1998) no factor “Pessoas Envolvidas”.

É referido na literatura por Chen e Popovich (2003), Bhaskar (2004), Agarwal *et al* (2004), Ryals e Knox (2001), Tourniaire (2003), Day (2003).

- **Qualidade dos dados e integração de sistemas** - reflecte a existência de dados fiáveis e integrados, que possibilitem a criação de uma imagem única sobre o cliente em toda a organização. Considera-se que se trata de um novo factor a incorporar na *framework* desenvolvida para o presente estudo.

É referido na literatura por Peppard (2000), Goodhue *et al* (2002), Bygstad (2003), Bull (2003), Comptom (2004), Tourniaire (2003), Adebajo (2003), Chen e Chen (2004), Bhaskar (2004).

- **Infra-estrutura adequada de tecnologias de informação** – reflecte a existência na empresa das infra-estruturas adequadas de tecnologias de informação para suportar a solução de CRM (rede, bases de dados, servidor). Considera-se que se trata de um novo factor a incorporar na *framework* desenvolvida para o presente estudo.

É referido na literatura por Goodhue *et al* (2002), Croteua e Li (2003), Bull (2003), Chen e Ching (2004).

- **Recursos financeiros** - reflecte a existência de recursos financeiros adequados disponíveis para o projecto. Considera-se que encontra a sua correspondência na *framework* base desenvolvida por Caldeira (1998), no factor “Disponibilidade de Recursos”.

É referido na literatura por Adebajo (2003).

- **Fornecedor seleccionado** - reflecte a qualidade do fornecedor, nomeadamente a disponibilidade demonstrada e a eficiência dos seus serviços técnicos. Considera-se que encontra a sua correspondência na *framework* base desenvolvida por Caldeira (1998) no factor “Competências Externas”.

É referido na literatura por Adebajo (2003), Bull (2003).

- **Solução seleccionada** - reflecte a qualidade da solução implementada e dos serviços desenvolvidos durante a implementação. Considera-se que encontra a sua correspondência na *framework* base desenvolvida por Caldeira (1998) no factor “Tecnologia disponível”.

É referido na literatura por Adebajo (2003), Bull (2003).

- **Promoção, comunicação interna e gestão da mudança** - reflecte os processos desenvolvidos no âmbito da solução para comunicar, promover e gerir a sua adopção. Considera-se que encontra a sua correspondência na *framework* base desenvolvida por Caldeira (1998) no factor “Modelos, Técnicas e *Frameworks* usadas”.

É referido na literatura por Knox e Ryals (2001), Winer (2001), Tourniaire (2003), Bygstad (2003), Chen e Chen (2004).

- **Capacidades para gestão do conhecimento** - reflecte a capacidade da empresa para capturar, gerir e disponibilizar informação atempada e real sobre clientes, produtos e serviços, de forma a melhorar a resposta aos clientes e possibilitar decisões mais rápidas. Considera-se que se trata de um novo factor a incorporar na *framework* desenvolvida para o presente estudo.

É referido na literatura por Croteua e Li (2003), Chen e Ching (2004).

- **Formação** - reflecte a formação proporcionada aos utilizadores no âmbito da adopção da solução de CRM. Considera-se que encontra a sua correspondência na *framework* base desenvolvida por Caldeira (1998) no factor “Formação em SI/TP”.

É referido na literatura por Starkey e Woodcock (2002).

- **Qualidade da gestão do projecto de implementação** - reflecte a qualidade da gestão da implementação do projecto da solução de CRM. Considera-se que encontra a sua correspondência na *framework* base desenvolvida por Caldeira (1998) no factor “Competências em SI/TP”.

É referido na literatura por Starkey e Woodcock (2002).

- **Práticas de Gestão de TI** - reflecte a existência de práticas de gestão dos SI/TP. Considera-se que encontra a sua correspondência na *framework* base desenvolvida por Caldeira (1998) no factor “Competências em SI/TP”.

É referido na literatura por (Karimi *et al*, 2001).

- **Relacionamento da gestão das TI com a gestão de topo** - reflecte a proximidade no relacionamento entre os responsáveis pela gestão dos SI/TI e a gestão de topo da empresa. Considera-se que encontra a sua correspondência na *framework* base desenvolvida por Caldeira (1998) no factor “Estrutura Organizacional”.

É referido na literatura por (Karimi *et al*, 2001).

- **Recursos técnicos** - reflecte a existência de recursos internos com as competências adequadas e disponíveis para o projecto. Considera-se que encontra a sua correspondência na *framework* base desenvolvida por Caldeira (1998) no factor “Disponibilidade de Recursos”.

É referido na literatura por Adebajo (2003).

- **Abordagem progressiva** - reflecte o tipo de abordagem seguida na implementação da solução, em função da dimensão do âmbito que pretende atingir. Considera-se que encontra a sua correspondência na *framework* base desenvolvida por Caldeira (1998) no factor “Etapas no processo de desenvolvimento”.

É referido na literatura por Child *et al* (1995), Goodhue *et al* (2002), Tourniaire (2003), Rigby e Ledingham (2004).

### 2.5.1 Definição de sucesso na adopção da solução de CRM

Na definição de sucesso na implementação da solução de CRM procurou seguir-se a abordagem desenvolvida por Caldeira (1998), baseada no conceito de “*user information satisfaction*”, frequentemente utilizado na literatura sobre sistemas de informação (Baroundi *et al.*, 1986; Delone 1988, Delone e McLean, 1992).

Delone e McLean (1992) referem que este conceito é provavelmente a medida individualmente mais utilizada para a avaliação do sucesso de um sistema de informação, dado o seu elevado grau de validade, uma vez que não é fácil classificar como “sem sucesso” um sistema que os utilizadores classificam positivamente.

Ives *et al.* (1983) definem o conceito como a dimensão da crença dos utilizadores na capacidade do sistema de informação satisfazer as suas necessidades de informação.

A expressão “factores de sucesso”, utilizada nesta investigação, refere os factores que foram identificados nas entrevistas, como facilitadores ou inibidores do sucesso da implementação de CRM, definidos com base abrangência com que a solução de CRM satisfaz as necessidades dos gestores de topo.

## 3. Metodologia de investigação

### 3.1 Perspectivas filosóficas

Os métodos de investigação em gestão estão muito ligados a diferentes visões sobre a forma como as organizações devem ser estudadas. Os métodos não são instrumentos neutros, estando ligados à forma como os investigadores sociais encaram a ligação entre os diferentes pontos de vista sobre a realidade social, e a forma como esta deve ser examinada (Bryman e Bell, 2003).

Walsham (1995) afirma que os investigadores devem reflectir sobre a sua postura filosófica, a qual deve ser claramente apresentada quando se encontram a escrever o seu trabalho.

Caldeira (2000) refere que a perspectiva filosófica expõe os pressupostos do investigador sobre a natureza do fenómeno em investigação (ontologia), e o seu ponto de vista sobre a forma como é possível adquirir conhecimento (epistemologia).

O objectivo desta secção é evidenciar, de uma forma resumida, como se relacionam as considerações epistemológicas com a prática da investigação, e qual a perspectiva que se procurou ter, subjacente ao presente trabalho.

Bryman e Bell (2003) apresentam o positivismo e o interpretativismo como principais perspectivas filosóficas, fazendo uma pequena referência ao realismo como filosofia alternativa.

O realismo crítico é apresentado, por diversos autores, como uma perspectiva filosófica alternativa, nomeadamente no que concerne à investigação em sistemas de informação (Caldeira, 2000; Dobson, 2001; Mingers, 2004).

### 3.1.1 Positivismo

O positivismo têm uma longa tradição na história das ciências naturais e, no início dos anos 20, a lógica positivista emerge como uma doutrina que advoga que as únicas proposições válidas são aquelas que podem ser verificadas de forma empírica.

O positivismo explica o comportamento humano em termos de causa efeito, podendo os fenómenos naturais e sociais ser explicados da mesma forma. A investigação nas ciências sociais deve ser conduzida com o mesmo estado de espírito que a física ou a biologia, quando investigam domínios não conhecidos das ciências naturais.

O investigador deve ser independente do objecto investigado e a investigação pressupõe a produção de um conjunto de leis verdadeiras e precisas sobre o comportamento humano.

Bryman e Bell (2003) apresentam o positivismo como uma posição epistemológica, que defende a aplicação dos métodos das ciências naturais ao estudo da realidade social, cumprindo os seguintes princípios: (i) apenas os fenómenos e o conhecimento confirmado pelos sentidos, pode genuinamente ser garantido como conhecimento; (ii) o objectivo da teoria é gerar hipóteses que podem ser testadas e que podem, por isso, explicar as leis que pretendem demonstrar; (iii) o conhecimento surge da recolha de factos que fornecem a base das leis; (iv) a ciência deve ser conduzida de uma forma que é independente dos valores; (v) existe uma distinção entre afirmações científicas e afirmações normativas, e uma crença de que as primeiras são o verdadeiro domínio dos cientistas.

O papel da investigação é testar teorias e fornecer material para o desenvolvimento de leis.

Os mesmos autores referem ainda que os filósofos das ciências naturais e das ciências sociais, divergem sobre a melhor forma de caracterizar a prática científica, e desde o início dos anos 60 que tem havido um afastamento da visão da mesma, de forma positivista.

### **3.1.2 Interpretativismo**

O interpretativismo considera que o mundo social é essencialmente relativista e apenas pode ser compreendido, interpretando as actividades que se pretendem estudar.

O interpretativismo surge para demarcar uma alternativa à ortodoxia dos “Positivos” que se manteve preponderante durante décadas. Baseia-se no pressuposto da necessidade de uma estratégia que respeite as diferenças entre as pessoas e os objectos das ciências naturais e por consequência, requer ao cientista social a compreensão do significado subjectivo da acção da sociedade (Bryman e Bell, 2003).

A importância dos factores sociais relacionados com os sistemas de informação tem angariado um reconhecimento crescente nas últimas décadas, o que levou alguns investigadores da área dos sistemas de informação a adoptarem abordagens empíricas, que focam particularmente a interpretação humana (Walsham, 1995).

A posição filosófica interpretativista preconiza o conhecimento como uma construção social e as teorias sobre a realidade fornecem formas de ver e compreender o mundo, mais do que descobertas sobre o mundo que representam uma verdade absoluta. Nesta perspectiva não há teorias correctas ou incorrectas, mas formas mais ou menos interessantes de ver o mundo (Walsham, 1995).

### 3.1.3 Realismo Crítico

De uma forma geral, uma perspectiva realista das ciências toma a posição de que certas entidades – sejam objectos, forças, estruturas sociais ou ideias – existem no mundo, de forma independente dos seres humanos, e de que nos é possível ganhar conhecimento fidedigno sobre as mesmas (Mingers, 2004).

O realismo partilha duas características com o positivismo: (i) a crença que as ciências naturais e sociais podem, e devem, ser alvo das mesmas abordagens na recolha de dados e na explicação; (ii) o compromisso com a visão da existência de uma realidade externa para a qual os cientistas dirigem a sua atenção – existe uma realidade que é distinta da nossa descrição da mesma (Bryman e Bell, 2003).

O realismo crítico afirma que as condições para o conhecimento não surgem na nossa mente, mas na estrutura da realidade, e que esse conhecimento não é universal nem intemporal (Mingers, 1998).

O realismo crítico reconhece a realidade da ordem natural e os eventos e discursos do mundo social e defende que apenas será possível compreender o mundo social, se identificarmos as estruturas que geram os eventos e discursos, e que não são espontâneas na observação dos padrões de eventos, mas apenas podem ser identificadas através do trabalho prático e teórico das ciências sociais (Bhaskar, 1989).

Bryman e Bell (2003) dizem-nos que o realismo crítico implica duas coisas. Primeiro, implica que, ao contrário do positivismo que pressupõe que a conceptualização do cientista sobre a realidade reflecte directamente a realidade, o realismo crítico afirma que a conceptualização do cientista é simplesmente uma forma de conhecer essa realidade. Segundo, e por consequência, o realismo crítico, contrariamente ao

positivismo, admite nas suas explicações, termos teóricos que cuja responsabilidade não resulta da observação.

Como resultado, a existência de entidades responsáveis pelas regularidades no mundo natural ou social (os mecanismos generativos referidos por Bhaskar), são perfeitamente admissíveis para os realistas, mas não para os positivistas. O que torna crítico, o realismo crítico, é o facto de a geração de mecanismo generativos oferecer a possibilidade da introdução de mudanças que podem alterar o *status quo*.

Nas ciências sociais, a impossibilidade de construir um ambiente fechado para a investigação conduz ao desenvolvimento de teorias que devem ser essencialmente vistas como exploratórias por natureza (Caldeira, 2000).

O realismo defende que o mundo existe, mas pode não ser possível compreender a sua essência, sendo assim o objectivo da pesquisa realista encontrar mecanismos generativos. Nas ciências sociais, a “verdade científica” pode ser impossível de atingir, mas parece ser possível identificar mecanismos e explicações potenciais que regulam o comportamento social (Caldeira, 2000).

#### **3.1.4 Perspectiva adoptada**

Segundo Dobson (2001) a investigação em Sistemas de Informação é uma área muito orientada pela aplicação de sistemas de informação ao negócio, situação que levou a uma maior concentração nas questões práticas e metodológicas, e menos na perspectiva ontológica e filosófica, que se encontra subjacente a abordagem de investigação em particular.

A tecnologia tem uma existência real e impactos que podem ser fracamente generalizados (como tendências) através de diferentes instalações – a explicação

encoraja uma investigação mais profunda sobre o objecto de estudo e proporciona uma generalização limitada Dobson (2001).

Segundo Mingers (2004) o realismo crítico é importante nos sistemas de informação porque: (i) permite-nos ter uma postura essencialmente realista, respeitando as principais críticas de um realismo ingénuo; (ii) endereça as ciências naturais e sociais, e assim abrange os principais domínios dos sistemas de informação; (iii) tem um potencial elevado para se enquadrar bem com a realidade dos sistemas de informação, como disciplina aplicada.

O presente trabalho procura adoptar uma perspectiva de realismo crítico, tal como apresentada por Caldeira (2000), que refere o interesse desta perspectiva filosófica para conduzir investigação em ciências sociais, baseada no estudo de casos.

### **3.2 Metodologia utilizada – estudo de casos múltiplos**

Cada metodologia de investigação pode ter vantagens e desvantagens, de acordo com o tipo de questão de investigação, o controlo do investigador sobre o objecto de investigação e o foco sobre fenómenos contemporâneos ou históricos (Yin, 1994).

O estudo de casos é uma estratégia de investigação apropriada quando se pretende estudar um fenómeno contemporâneo, no seu contexto natural (Bensabast *et al*, 1987; Yin, 1994).

A implementação de soluções de CRM em Portugal é não só um fenómeno contemporâneo, como também se reveste de elevada complexidade e onde as questões organizacionais assumem uma preponderância fundamental no sucesso destas iniciativas.

O presente trabalho assume um carácter exploratório, procurando perceber o porquê de algumas empresas terem maior nível de sucesso do que outras na adopção de soluções de CRM.

Esta situação leva à necessidade do autor ir ao terreno para recolher e analisar dados sobre a realidade subjacente à adopção efectuada nas empresas, para melhor compreender fenómenos que condicionam o nível de sucesso/insucesso atingido.

O facto de a investigação se realizar sobre empresas correntemente em operação, introduz factores de contemporaneidade e ausência de controlo sobre os comportamentos relevantes, que, segundo Yin (1994), recomendam a utilização do estudo de caso como a metodologia de investigação preferencial.

Benbasat (1987) defende que a investigação baseada no estudo de casos é particularmente apropriada para problemas em que: a pesquisa e a teoria se encontram em fases iniciais de formação, o grau de complexidade é elevado e onde o contexto onde se desenrola a acção é relevante.

A investigação com base no estudo de casos é o método qualitativo de investigação em sistemas de informação mais utilizado e é apropriado para compreender as interacções entre as inovações relacionadas com as tecnologias de informação e o contexto organizacional (Darke *et al*, 1998).

Eisenhardt (1989) diz-nos que a investigação baseada no estudo de casos é particularmente apropriada para a investigação em novas áreas e Lee (1989) afirma que esta metodologia tem tradição forte no campo académico da gestão de sistemas de informação.

Benbasat *et al* (1987) identificam três pontos fortes da pesquisa em SI/TI baseada em casos de estudo: (1) o investigador pode estudar o sistema de informação num ambiente natural, aprender mais sobre o estado da arte e gerar teorias a partir da prática; (2) o investigador pode compreender a natureza e complexidade do processo em curso; (3) podem ser adquiridos conhecimentos valiosos sobre novos tópicos que emergem no campo de mudança acelerada dos SI/TI.

Yin (1994) considera a opção pelo estudo de casos como apropriada para situações exploratórias de investigação sobre temas nunca antes investigados, e que múltiplos casos de estudo são desejados em situações em que a investigação tem como objectivo descrever, criar ou testar uma teoria.

Gable (1994) classifica a utilização de inquéritos como inflexível a descobertas efectuadas durante a recolha dos dados, devendo o investigador ter uma boa ideia sobre as respostas antes de iniciar o inquérito, apontando a aproximação tradicional, baseada em inquéritos, como metodologia para verificação, mas não para descoberta.

Darke *et al* (1998) identificam os casos de estudo como o método de investigação qualitativo mais utilizado na pesquisa em sistemas de informação, sendo vocacionado para compreender as interacções entre as inovações, relacionadas com as tecnologias de informação, e o contexto da organização.

Yin (1994, pg 5) diz-nos que, se a questão de investigação se foca fundamentalmente em questões do tipo “Qual/Quais” que apresentam um carácter exploratório, existe um racional justificável para a condução de um estudo exploratório, com o objectivo de desenvolver hipóteses pertinentes e proposições para investigação adicional, sendo possível a utilização, entre outros métodos, de casos de estudo exploratórios.

### 3.2.1 Múltiplos casos de estudo

O recurso a múltiplos casos de estudo é reconhecido com uma opção válida, em situações de carácter exploratório, na geração de hipóteses ou na confirmação de hipóteses (Benbasat *et al*, 1987; Darke *et al* 1998; Yin, 1994).

Darke *et al* (1998) afirma que a realização de múltiplos casos de estudo possibilita uma análise entre casos, e a investigação de um fenómeno, em condições particulares distintas.

Benbasat *et al* (1987) e Yin, (1994) dizem-nos que o estudo de múltiplos casos pode fortalecer os resultados da investigação, no sentido em que múltiplas experiências fortalecem os resultados da pesquisa experimental, não procurando no entanto qualquer tipo de generalização estatística, uma vez que os casos não são amostras.

Os mecanismos geradores identificados para um fenómeno nas ciências sociais devem ser vistos como tendências que são valiosas na explicação de dados do passado, mas não constituem um mecanismo de previsão de situações futuras. A generalização deve ser vista como a explicação de um fenómeno particular, derivado da investigação empírica interpretativa em situações específicas, que pode ser útil no futuro em outras organizações e contextos (Walsham, 1995).

O estudo realizado foi conduzido junto de seis empresas com actividade em Portugal, com o objectivo de desenvolver resultados exploratórios, no que concerne à compreensão dos factores que podem favorecer ou inibir a adopção e utilização de soluções tecnológicas de CRM, e assim permitir responder à questão de investigação levantada.

As empresas concordaram em participar desde que garantida a confidencialidade da informação, tendo cada empresa disponibilizado informação sobre o negócio e sobre o sistema de CRM.

### **3.3 Desenho da investigação**

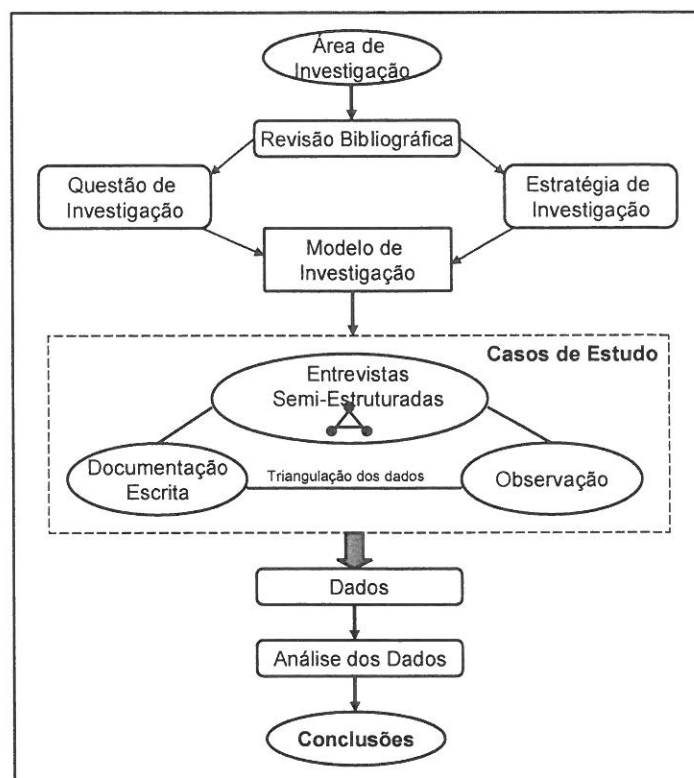
#### **3.3.1 Estrutura global**

O desenho da investigação e o método de investigação são muitas vezes considerados como o mesmo, sendo essencial, no entanto, entender a separação entre os dois. O desenho da investigação representa uma estrutura que guia a execução do método de investigação e a análise de dados subsequente (Bryman e Bell, 2003).

O desenho da investigação é a sequência lógica que liga os dados empíricos à questão de investigação inicial e, em última circunstância, às conclusões obtidas. Outra forma de ver o desenho da investigação é como um mapa da investigação, que lida com, pelo menos, quatro problemas: que questões estudar, que dados considerar relevantes, que dados recolher, e como analisar os resultados Yin (1994).

O projecto de investigação encontra-se estruturado em diversas fases, apresentadas na figura seguinte, que serão explicadas posteriormente.

Figura 2 - Desenho da Investigação. Compilado a partir de Yin (1994) e Caldeira (1998)



### 3.3.2 Revisão Bibliográfica

Uma boa revisão bibliográfica, englobando um conjunto de literatura relevante, é um passo fundamental de qualquer projecto académico (Webster e Watson, 2002).

A revisão efectuada realizou-se entre Setembro e Dezembro de 2004, tendo sido pontualmente complementada ao longo do restante período de investigação.

Esta fase permitiu recolher conhecimento já desenvolvido sobre a área em estudo e identificar um conjunto de factores que se apresentavam como potencialmente relevantes para a investigação em questão.

Dela resultou a definição da *framework* teórico empírica para análise dos casos, a partir da *framework* de base utilizada desenvolvida por Caldeira (1998).

### 3.3.3 Questão de Investigação

A definição da questão de investigação é fundamental para conduzir o trabalho de forma focada, impedindo que o investigador seja sobrecarregado com excesso de informação que poderia impedir a realização do trabalho, dentro do âmbito e calendário previsto (Eisenhard, 1989).

Darke *et al* (1998) referem que a realização da investigação com base em estudo de casos na área dos sistemas de informação requer a escolha de uma área que seja relevante para a indústria e para os profissionais dado o carácter aplicado dos sistemas de informação.

Preocupação semelhante é referida por Benbasat e Zmud (1999) num artigo sobre a importância da relevância na investigação em sistemas de informação.

Tendo em conta as considerações anteriores e a revisão bibliográfica realizada sobre o tema seleccionado, foi definida a seguinte questão de investigação subjacente ao estudo realizado: **Quais os factores que podem facilitar ou dificultar o sucesso na adopção de soluções de CRM em Portugal?**

O autor considera que a questão de investigação definida apresenta interesse apropriado, cuja resposta conterà valor e relevância para investigadores e profissionais da comunidade dos SI/TI.

### 3.3.4 Estratégia de Investigação

A estratégia de investigação escolhida para responder à questão de investigação baseou-se na realização de seis casos de estudo, encontrando-se a justificação para esta opção detalhada na apresentação da metodologia de investigação.

#### **Crítérios de selecção dos casos**

Apesar de existirem poucas implementações de CRM em PME, o autor procurou explicitamente considerar as mesmas no estudo, dada a sua importância no contexto da economia nacional.

A selecção das empresas a estudar foi efectuada de forma a considerar diferentes indústrias, empresas com diferentes dimensões, com níveis de complexidade organizacional distintos e ainda com tipos de gestão com diferentes graus de centralização.

Um esforço adicional foi realizado com intuito de conseguir que 50% dos casos fossem PME, a fim de tentar compreender se o comportamento destas é significativamente diferentes das grandes empresas.

Para a selecção dos casos, contribuiu também a facilidade do autor no acesso às fontes de informação, nomeadamente a interlocutores chave, de forma a proporcionar uma recolha tão rica quanto possível.

### **3.3.5 Recolha de Dados**

A recolha de dados desenvolveu-se entre Fevereiro e Julho de 2005.

Os dados foram recolhidos junto de cada uma das empresas estudadas, tendo sido o principal método de recolha, a realização de entrevistas semi-estruturadas, complementadas pela recolha de material escrito sobre os projectos, pela observação efectuada no terreno e pela recolha de notas, por parte do investigador.

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas junto de um gestor de topo da empresa, e junto do responsável pela implementação do CRM.

O recurso a múltiplos métodos de recolha de informação visou possibilitar uma triangulação, que permite uma mais forte validação dos dados recolhidos.

A gravação das entrevistas possibilitou ao investigador concentrar-se no conteúdo durante a conversa com os entrevistados, possibilitando assim uma maior compreensão dos casos em estudo, e a sua transcrição permitiu uma retenção minuciosa da informação recolhida para análise.

### **3.3.6 Análise dos dados**

A análise dos dados foi realizada em paralelo com a recolha dos mesmos, mantendo estas duas actividades um elevado grau de interactividade ao longo do processo.

Os dados recolhidos foram analisados através da *framework* teórico empírica desenvolvida para o efeito, colocando cada parágrafo relevante, na tabela representativa do modelo de análise teórico empírico, apresentado no anexo B.

Esta distribuição dos dados permitiu classificar e enquadrar cada parágrafo numa ou mais dimensões sugeridas pela *framework*, sendo a partir de então possível proceder a uma análise do conteúdo.

O tempo despendido na transcrição integral das entrevistas, veio a revelar-se de grande valor, pois esta transcrição possibilitou ao investigador um conhecimento profundo acerca das declarações proferidas por cada entrevistado, facilitando a análise e comparação das exposições.

### **3.3.7 Conclusões**

As conclusões foram desenvolvidas durante Setembro de 2005, tendo sido elaboradas em primeiro lugar, as conclusões finais de cada um dos casos individualmente, e posteriormente, as conclusões gerais do trabalho, considerando os seis casos estudados.

## **3.4 Critérios de Qualidade**

### **3.4.1 Validade de construção**

Procurou-se ir ao encontro dos critérios definidos por Yin (1994). Em todos os casos excepto num foram realizadas entrevistas semi estruturadas com mais do que um elemento da empresa. Sempre que possível, foi recolhida informação documental e foi realizada observação no terreno. Os casos foram escritos procurando demonstrar uma cadeia de evidências até às conclusões.

Uma vez que as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, e dada a falta de disponibilidade das pessoas entrevistadas, pelas posições que ocupam nas organizações, apenas foi possível solicitar a revisão dos casos escritos em duas empresas.

### **3.4.2 Validade interna**

Tratando-se de um projecto de investigação de natureza exploratória foi seguido o disposto em Yin (1994), que refere que este tipo de validade não é aplicável a casos de estudo exploratórios.

A utilização de uma estrutura comum para recolha de dados e a utilização da mesma *framework* para análise, pretende permitir comparar os diferentes casos e procurar padrões através do estudo.

### **3.4.3 Validade externa**

Existe a preocupação de perceber se os resultados da investigação podem ser generalizados para além do contexto específico da investigação (Bryman e Bell, 2003), e no caso particular do estudo de casos, a preocupação consiste em saber se as

descobertas do estudo são generalizáveis, para além do caso de estudo concreto (Yin, 1994).

Foram seguidas as referências de Benbasat *et al* (1987) e Yin (1994), procurando utilizar uma lógica de replicação baseada em múltiplos casos de estudo.

#### **3.4.4 Confiabilidade**

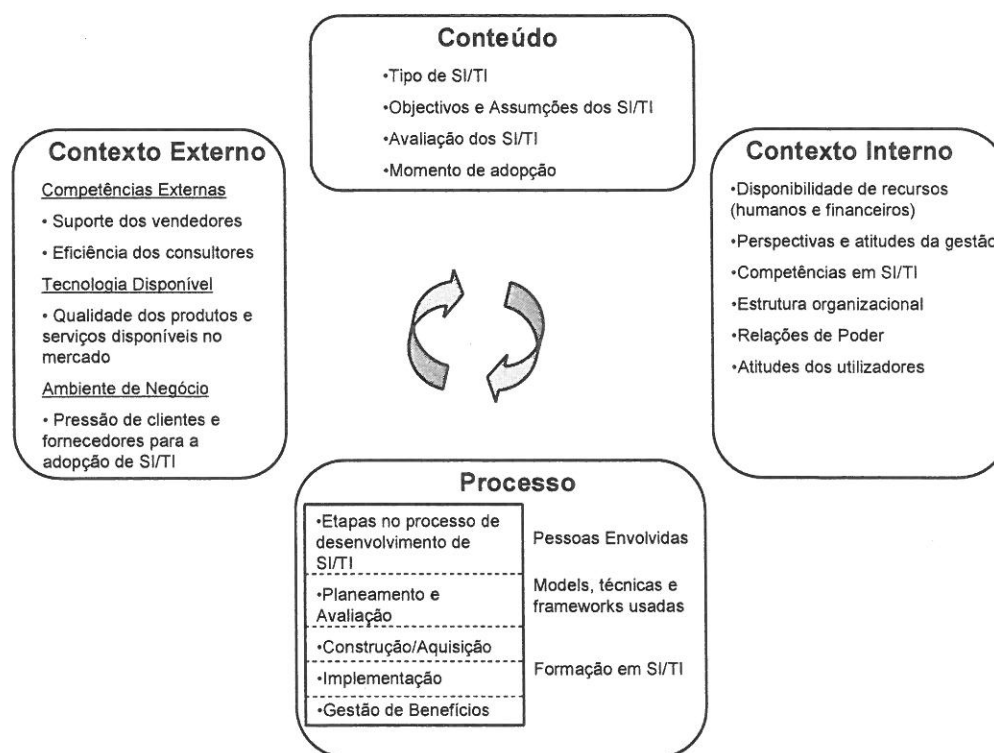
O objectivo é garantir que um outro investigador que pretenda seguir os mesmos procedimentos para executar o mesmo caso de estudo, possa chegar aos mesmos resultados (Yin 1994). Foram seguidas as recomendações de Yin (1994), definindo um protocolo para ser seguido nos casos de estudo e foi criada uma base de dados dos casos de estudo efectuados, que contém a informação recolhida ao longo do trabalho desenvolvido.

### 3.5 Framework de análise teórico empírica

#### 3.5.1 Framework base considerada

Caldeira (1998) desenvolveu uma *framework* que permite estruturar os factores relacionados com a adopção de SI/TI em quatro dimensões, de acordo com aquela que considerou ser a sua natureza primária. Estas dimensões são: Contexto Interno, Contexto Externo, Processos e Conteúdo.

Figura 3 - Framework desenvolvida por Caldeira (1998)

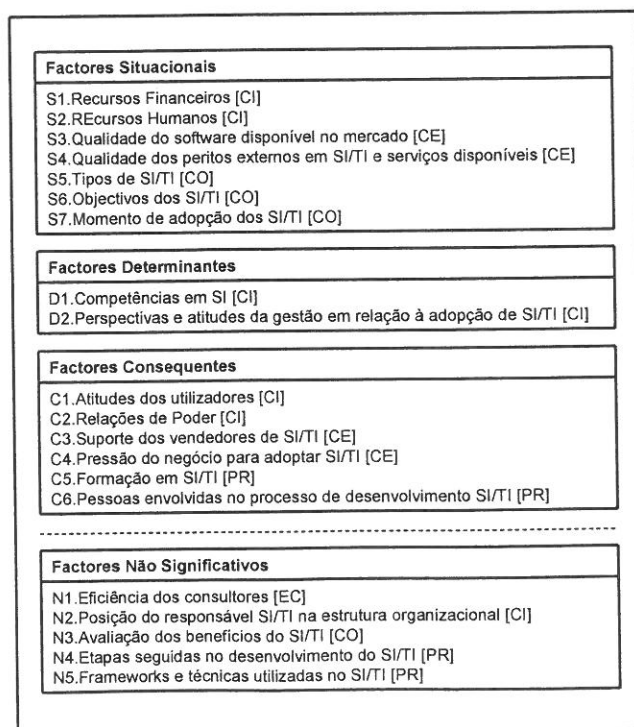


- **Contexto Externo** – inclui o conhecimento disponível no mercado, mais o ambiente de negócio e tecnológico, que apesar de externo à empresa, influenciam a adopção e utilização de SI/TI.

- **Contexto Interno** – inclui o conjunto de recursos, competências, estruturas, perspectivas de gestão, relações e atitudes existentes, que são inerentes à organização.
- **Conteúdo** – refere-se ao tipo de SI/TI implementado, aos objectivos do SI/TI, às assumpções e expectativas sobre o SI/TI e ao momento de adopção.
- **Processo** – define-se como o conjunto de acções que levam à adopção e utilização do SI/TI na organização. Abrange os modelos, técnicas e *frameworks* utilizadas, as etapas do processo de desenvolvimento consideradas (avaliação, planeamento, construção/aquisição, implementação e gestão de benefícios).

Caldeira (1998) identificou de seguida quatro grupos resultantes do agrupamento dos factores, em função do seu grau de influência sobre o processo de adopção e utilização dos SI/TI.

**Figura 4 – Classificação dos factores associados ao sucesso dos SI/TI Caldeira (1998)**



**Situacionais** – são pré-requisitos importantes para a adopção e utilização da solução, embora não sejam críticos para atingir o sucesso podem condicioná-lo.

**Determinantes** – determinam porque razão algumas empresas têm mais sucesso do que outras na adopção e utilização dos SI/TI, neste particular na adopção de CRM.

**Consequentes** – resultam dos pré-requisitos e dos factores determinantes. Estes factores podem ser compreendidos como resultado do processo de adopção do CRM, mas podem contribuir para o seu nível de sucesso.

**Não significativos** – são factores que apesar de apontados na literatura, não foram considerados relevantes para explicar o nível de sucesso na adopção de CRM.

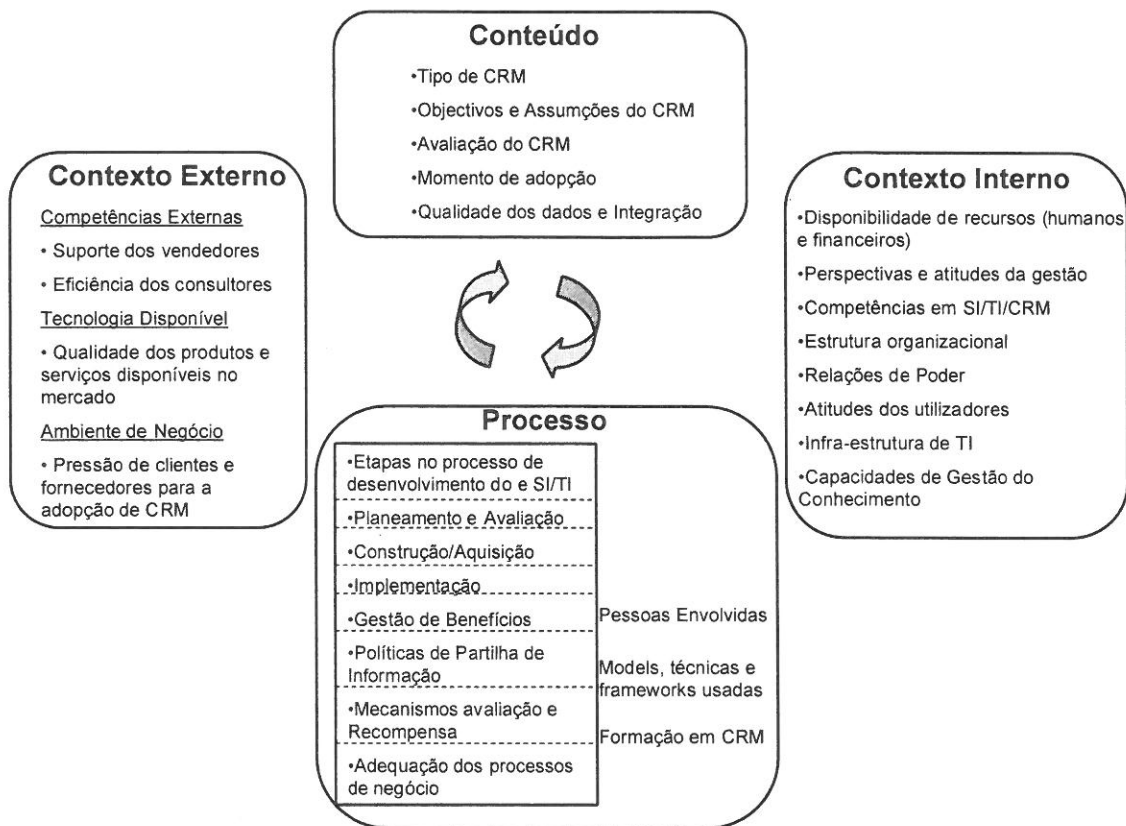
### **3.5.2 Framework desenvolvida**

A revisão bibliográfica efectuada permitiu identificar sobre a adopção e implementação de projectos de CRM, um conjunto de factores que foram colocados numa das dimensões de acordo com a sua natureza. Posteriormente, os factores foram analisados de forma a avaliar quais os que poderiam ser considerados como suficientemente explicitados na *framework* desenvolvida por Caldeira (1998) e quais os que, na opinião do autor, devem ser considerados de forma individualizada na *framework* desenvolvida para suportar a presente investigação.



A análise dos factores encontrados na revisão bibliográfica e o seu “enquadramento” na *framework* apresentada por Caldeira (1998) levaram o autor a desenvolver a seguinte *framework* para a presente investigação.

Figura 5 - *Framework* desenvolvida pelo autor, a partir da *framework* de Caldeira (1998)



## 4. Casos de estudo

Este capítulo apresenta o resumo de cada um dos seis casos de estudo realizados, estruturado de acordo com a *framework* desenvolvida para análise dos dados recolhidos. A identidade das empresas e dos elementos entrevistados é omitida por razões de confidencialidade previamente acordadas. Todas as entrevistas foram gravadas excepto com o director geral da empresa B, por motivos de falha técnica do aparelho gravador durante a entrevista.

A tabela 2 apresenta o resumo das características dos participantes no caso de estudo.

A apresentação e discussão de cada um dos casos, encontra-se estruturada com as seguintes secções: introdução, conteúdo, visão do sucesso na adopção do CRM, contexto interno, contexto externo, processo e discussão dos factores significativos.

**Tabela 2- Resumo das características das empresas participantes**

Empresa	Dimensão	Area Actuação	RH	Facturação	Entrevistados
A	Micro	Desenvolvimento Software	7	500.000 €	Director Geral
B	Pequena	Distribuição Electrónica	10	2.500.000 €	CEO Administrador
C	Pequena	Distribuição OTCs	19	3.100.000 €	Director Geral Director Financeiro
D	Grande	Integração SI/TI	500	87.000.000 €	Administrador Chefe de Projecto
E	Grande	Farmacêutica	200	100,853,320 €	Administrador Chefe de Projecto
F	Grande	Distribuição Bebidas	100	82.863.999 €	Chefe de Projecto

### 4.1 Caso de estudo A

#### 4.1.1 Introdução: características do negócio, história e estratégia

A criação da empresa dá-se em 1992 quando os actuais três sócios se encontravam a trabalhar individualmente no âmbito do FUNDETEC e se apercebem da lacuna de

oferta no mercado nacional de software específico para a área do ensino assistido e empreendem pela criação da empresa.

No ano 2000 são adquiridos por uma das grandes empresas de SI/TI Portuguesas tendo como consequência um crescimento substancial de estrutura e particularmente de actividade comercial. A empresa A acabou por sair do grupo referido através de uma compra por parte dos directores de primeira linha em 2001. A partir da qual resultou a actual configuração da empresa, que neste momento divide a sua actividade em duas áreas distintas: desenvolvimento de produtos e desenvolvimento à medida

As entrevistas e recolha de informação foram realizadas junto do Director Geral [DG], que é o responsável pelas principais decisões da empresa, incluindo a adopção de uma ferramenta de CRM.

A actividade principal é o desenvolvimento e comercialização de dois produtos de software, um para avaliação de desempenho de recursos humanos fortemente vocacionado para grandes empresas e um produto para gestão de questionários com uma abrangência global do mercado. Como actividade complementar a empresa A pontualmente realiza projectos específicos desenvolvidos à medida para alguns clientes.

*“...Somos uma empresa de tecnologia que tem estas duas divisões muito claras, desenvolvimento à medida e desenvolvimento de produtos...”* [DG]

Trata-se de uma microempresa com 7 trabalhadores efectivos, três subcontractados e com expectativas de crescimento da equipa. O ano de 2004 realizou uma facturação de 500.000 €, que embora representando uma diminuição de 29% relativamente ao ano anterior não colocou em causa a saúde económica e financeira da empresa.

#### 4.1.2 Conteúdo

Os responsáveis da empresa A desde cedo perceberam que as soluções de ensino à distância constituíam uma oferta cujos os principais destinatários teriam que ser as grandes empresas, e identificaram a necessidade de sistematizar a informação recolhida junto dos clientes de forma a aumentar a eficiência do relacionamento com estes.

*“...chegamos ao mercado e vimos que eram só as empresas de grande envergadura, uma PT, uma Jerónimo Martins, só empresas muito grandes é que podiam investir algum nessa área do ensino à distância, e portanto fizemos sempre uma focagem um bocadinho às grandes contas.*

*...A partir daí começamos realmente a fazer um registo, no início era uma coisa feita em clipper, de dados de cliente. Porque a gente quando ia aos grandes clientes, o que é que acontecia, começávamos a falar na Direcção de Recursos Humanos (com a pessoa da formação), mas de repente no processo, mesmo na área do ensino à distância, havia a área comercial ou a área de marketing que precisava dessa necessidade e também vinha para a reunião, de repente vinha um administrador com o pelouro não sei de quê, e então a certa altura começávamos a ter várias pessoas dentro da empresa, e era preciso delinear bem com a qual é que a gente tinha que falar, com a qual é que a gente tinha que ter maior contacto ou menos contacto....”*

As necessidades de controlo e análise sobre a actividade comercial, originaram necessidades adicionais que foram inicialmente cobertas com recurso ao Microsoft Office.

Com a aquisição em 2000 dá-se um crescimento da área comercial e da actividade da mesma que levou à necessidade de procurar um produto no mercado que permitisse dar resposta à necessidade de melhorar a eficiência da actividade juntos dos clientes.

*“...Em 2000 somos adquiridos pela Nidatex,....., e logo aí há um investimento muito grande mesmo a nível de recursos. Criámos um grupo de estágios, para aí com 20 programadores, criámos os programadores todos à nossa imagem e crescemos muito...*

*..., as pilhas de propostas comerciais amontoavam-se em cima da minha mesa, tivemos até que nos preparar para ter uma área comercial específica, e não ter só a empresa baseada numa pessoa, mas ter mais gente a fazer trabalho de comercial...*

*... E nessa altura tivemos que procurar uma ferramenta no mercado....*

*... Dentro da Nidatex havia algumas áreas de estudo destas temáticas, eles tinham o próprio ERP e tinham sempre uma análise dos produtos da concorrência.... e também havia um área de CRM... Eu, na altura, tive acesso a uma versão do GoldMine, começamos a mexer, tínhamos essa necessidade exhaustiva de carregar tudo o que era dados e o GoldMine parecia-nos, e nos dias de hoje ainda nos dá essa capacidade...”*

A empresa A encontra-se bastante satisfeita com a solução de CRM adoptada fazendo uma utilização essencialmente centrada nas componentes de gestão de contactos e gestão de trabalho comercial.

*“...Fortemente e exhaustivamente a componente de gestão de contactos e gestão de trabalho comercial... Propostas também estamos a utilizar, mas aí é muito na óptica de me dar depois mapas de forecast, etc...”*

Existe no entanto a consciência da existência de capacidade de evolução na exploração da solução de CRM, havendo da parte do DG vontade para tal assim que a mesma se revelar necessária à empresa.

*“...o GoldMine parecia-nos a nós e nos dias de hoje ainda nos dá essa capacidade que é a gente olha para o software e sabe se há ali mais coisas que podem evoluir. Neste momento, se calhar, não usa porque não tem tempo ou porque a dimensão da empresa não justifica mas tem muito espaço ainda para correr...”*

Apesar de não existir uma avaliação estruturada de benefícios decorrentes da utilização da solução são imediatamente identificáveis no testemunho do DG alguns dos benefícios recolhidos pela empresa A com esta implementação.

*“...No mercado onde estou, aqui na envolvente da empresa, para mim, o importante é saber quem é que está na organização, quem manda, quem decide! Onde é que eu tenho que orientar quando faço uma newsletter, a quem é que eu tenho que orientar quando fizer um convite para um seminário...Este tipo de análise é um tipo de análise muito importante ao nível de um software e o GoldMine faz isso...”*

*...Não é ele que vende, porque não é ele que vai aos clientes. Mas nós, aqui, tivemos um homem a trabalhar connosco comercialmente dois anos, ele não sabia nada da área.*

*Tinha que ser orientado, toda essa orientação o GoldMine fez tudo sozinho. Tem é que estar bem trabalhado e bem preenchido. Eu orientando a continuidade das contas e o registo, havia possibilidade de ele depois agarrar essas contas e dar continuidade... A esse nível, crescimento de uma área comercial, é fundamental....”*

Para além do CRM a empresa utiliza uma solução de contabilidade e gestão e uma solução para controlo de actividades dos recursos da empresa desenvolvida

internamente. Não existem mecanismos de integração entre o CRM e as restantes aplicações o que obriga a que alguns dados tenham que ser carregados em mais de uma aplicação. Esta situação não apresenta, no entanto, uma dificuldade relevante dado o facto de o número de clientes da empresa A ser reduzido não compensando, por isso, a realização de um esforço suplementar de integração.

#### **4.1.3 Visão do sucesso na adopção do CRM**

De acordo com o [DG] a adopção do CRM foi um sucesso contribuindo de forma clara para o desempenho da empresa e para as suas decisões de gestão. É também reconhecido pelo DG que existe ainda uma margem de progressão na exploração da aplicação.

*“...Estamos muito satisfeitos com o produto que adquirimos...”*

*“...Para nós a nível de tarefa comercial e trabalho comercial é muito, muito importante. Eu posso falar qualquer coisa como 90% de importância a existência desse produto...”*

*“...a gente olha para o software e sabe que há ali mais coisas que podem evoluir, neste momento, se calhar, não usa porque não tem tempo ou porque a dimensão da empresa não justifica mas tem muito espaço ainda para correr...”*

#### **4.1.4 Contexto Interno**

A empresa A encontra-se economicamente sustentada, não obstante o ano de 2004 ter apresentado uma quebra de 29% relativamente a 2003 ficando-se por uma facturação de aproximadamente 500.000€ contra os 650.000€ registados o ano anterior. No entanto a entrada em 2005 dá indícios de novo crescimento.

*“... Ficamos 29% a baixo, tínhamos chegado aos 650.000 € em 2003 e tínhamos feito praticamente a mesma coisa em 2002. Entramos muito bem em 2005...”*

Financeiramente apresenta também um desempenho considerado como positivo, fruto de uma gestão cuidadosa dos recursos disponíveis.

*“... A nível financeiro as preocupações da empresa as preocupações da empresa é ter um nome limpo na praça. Ter muito pouco crédito a nível bancário, ter pouco leasing de veículos, estar o mais possível limpo a esse nível... Não quer dizer que eu não tenha que ir ao banco, mas a esse nível não temos problemas.”*

Para 2005 a empresa tem como grandes objectivos a disponibilização de mais um produto na área da gestão da formação e a concretização das propostas em curso junto de alguns grandes clientes, que permitirão também aumentar a notoriedade da empresa.

*“...Nós temos outro produto a ser fechado que é o gestão de formação, que é um produto que já existiu... temos uma versão que está a ser implementada na XTEX. Esse é um dos objectivos, é termos mais um produto.*

*A nível comercial é fechar realmente duas ou três grandes contas que nos dêem a referência que nos está a falta...”*

A empresa A apresenta um estrutura organizacional bastante simplificada, com o DG a assumir uma posição destacada na liderança e condução da empresa e contando com o apoio de um responsável na área de produção.

*“...Por vezes isso traz problemas de tesouraria, aí sou eu que centralizo esses problemas, tento isolar o máximo nomeadamente os outros sócios, porque normalmente nunca foi um problema...”*

*“...Há um director técnico que vê a equipa de produção e eu acabo por orientar a equipa ao nível da parte comercial...”*

Apesar da sua dimensão e com consciência que o facto de serem ainda pouco conhecidos levanta algumas dificuldades, a empresa A assume uma posição claramente pela diferenciação, optando por política de preços elevados junto dos seus clientes.

*“...Claramente uma estratégia de diferenciação ao nível do mercado... Nós assim que criámos a empresa, lançámos logo os produtos com preço de mercado altos. Muitas vezes diziam ninguém vos conhece de lado nenhum como é que vocês estão a pedir esse dinheiro?...Claro que no início tiveram resistência em dar porque não conheciam e não tinha experiência, mas nos dias de hoje estão altamente satisfeitos....”*

Sem uma opinião fundamentada sobre a importância do CRM no mercado de uma forma genérica o DG da empresa tem uma opinião pessoal clara sobre o CRM enquanto forma de conhecer os clientes, e a importância do mesmo para a empresa A em concreto.

*“...Eu não conheço bem o que existe no mercado, noutras empresas quais serão as necessidades deles em CRM. Eu, o CRM, sempre o vi; aliás nós da forma como trabalhamos muito o GoldMine com a gestão de contactos muito real... Eu sempre vi os CRM sempre associados a questões de Call Center..., e este tipo de conceito, é um conceito de conhecer o cliente de uma forma fantástica...*

*...Para nós a nível de tarefa comercial e trabalho comercial é muito, muito importante...Eu posso falar qualquer coisa como 90% de importância a existência desse produto...A esse nível, crescimento de uma área comercial, é fundamental.”*

A adesão dos restantes utilizadores à utilização da solução foi boa e sem quaisquer problemas, existindo uma consciência global das vantagens da utilização da mesma.

*“...Aderiram bem! O GoldMine dá-nos uma coisa muito interessante ao nível da cadência de trabalho. A questão de lançar os alarmes para fazer as actividades, é algo que funciona bem, ao nível de ritmo de trabalho comercial...”*

A este facto não será estranho o nível de formação elevado da generalidade das pessoas que utilizam a solução, licenciatura em informática de gestão, e a sua experiência profissional.

*“...A nível da produção, a empresa é dividida em duas áreas claras, comerciais e produção. Apesar de as pessoas da comercial todas elas terem passado, mesmo a nível de habilitações académico, na área tecnológica, de produção/desenvolvimento. Não somos puro e duro comerciais ou puro e duro de gestão...”*

As competências necessárias para implementar a solução existiam dentro da empresa, quer do ponto de vista de tecnologias de informação, quer das competências de gestão comercial para definir de forma clara como utilizar a solução implementada.

O [DG] reconhece, no entanto, que uma maior formação na área de marketing poderia ter agilizado a exploração das capacidades de marketing da solução, algo que não foi ainda efectuado.

*“...Quando perguntavas das três áreas qual é que é a mais desenvolvida, se eu estivesse mais orientado ao marketing tinha estado a desenvolver outra...”*

#### **4.1.5 Contexto Externo**

A empresa dirige a sua actividade essencialmente vocacionada para grandes contas, com o seu principal produto da área de gestão de recursos humanos, implantado na XTEX

onde é utilizado por cerca de 450 pessoas, e na BROX onde é utilizada para a avaliação de desempenho de mais de 3300 pessoas, exigindo assim um elevado grau de fiabilidade.

No entanto são fundamentalmente razões de eficácia e eficiência comercial interna que levam à necessidade de adopção de uma solução de CRM. A necessidade de sistematizar a recolha de informação sobre os clientes de forma a melhorar o conhecimentos sobre os mesmos, permitindo assim uma maior eficácia na actividade comercial.

A necessidade aumentar a eficiência do trabalho comercial possibilitando a delegação de competências e possibilitando o crescimento da equipa comercial de forma organizada e sistematizada, apoiada pelos processos implementados na solução.

#### **4.1.6 Processo**

A adopção da solução escolhida resulta fortemente a experiência e da vontade do [DG], que no decorrer da sua experiência profissional havia já trabalhado com a solução em causa e percepcionado valor na utilização da mesma.

*“...No mercado onde estou aqui na envolvente da empresa, para mim, o importante é saber quem é que está na organização, quem manda, quem decide! Onde é que eu tenho que orientar quando faço uma newsletter, a quem é que eu tenho que orientar quando fizer um convite para um seminário, e isso acaba por ser uma coisa posta por aqui, acaba por ser colocada numa ferramenta.*

*Optando por este formato, tem que ser muito bom ou relativamente bom para conseguir ter este tipo de registo. Para fazer um histórico. O tipo saiu, saiu para onde, para que empresa? Saber quando eu entro nessa empresa que e vejo lá um nome, saber que*

*estava antes relacionado com não sei quantos, e o que é que fazia na outra e o que é que conseguiu fazer lá dentro na outra. Este tipo de análise é um tipo de análise muito importante ao nível de um software e o GoldMine faz isso...”*

A escolha realizada embora não tenha sido resultado directo de um estudo da oferta disponível, acabou por usufruir desse mesmo estudo desenvolvido por uma terceira parte junto da qual o [DG] teve acesso, tendo assim ficado facilitado o processo de identificação de uma solução adequada.

*“...Havia as análises dos departamentos de CRM (Nidatex) apontando do GoldMine para PMEs. Como eu num dos trabalhos de grupo ao nível do ERP, conheci essas pessoas depois com alguma facilidade reuni-me com elas e apercebi-me...”*

*Nessa altura assumi dentro do grupo Nidatex, o cargo de director geral, e eu aí tinha algumas dessas decisões nas minhas mãos. Quando eu estou dentro do grupo de estudo para trabalhar-mos os ERPs, falo com as pessoas que estavam a analisar os CRMs e que me deram essa directiva, e depois a nível Nidatex era fácil avançar e dizer então quero este, e avançamos...”*

A implementação desenvolveu-se unicamente suportada em recursos internos e o próprio [DG] liderou de forma firme o processo de implementação, conduzindo o mesmo de acordo com as necessidades que considerou essenciais para a empresa.

*“...Das três pessoas que estavam envolvidas eu fui o primeiro a pegar nos manuais e estudá-los. Depois, a partir daí, expliquei aos outros como é que eu queria que aquilo fosse respondido, um pouco à minha imagem e à minha necessidade...”*

A formação foi essencialmente auto formação a partir dos manuais disponíveis, assumindo o [DG] a responsabilidade pela definição das regras estruturantes a utilizar por todos na parametrização e utilização da aplicação.

*“...O GoldMine tem muitas codificações, referências, áreas, actividades, tipos de cliente, etc. e eu tipifiquei logo isso! Para não haver depois uma grande confusão quando eu estivesse a tirar análises e aparecessem coisas estranhíssimas.*

*Cada um podia estudar por si próprio os manuais, aquilo não é nada complicado, a questão aqui era criar algumas regras...”*

A dimensão da empresa e o grau de proximidade entre o [DG] e os restantes elementos leva a que não haja necessidades de políticas específicas para partilha de informação, nem sejam necessário relacionar a avaliação do desempenho das pessoas com a utilização correcta da solução. No entanto o [DG] identificou o relacionamento das métricas de avaliação com a correcta utilização com algo a considerar com o crescimento da empresa.

*“...Não há. Mas estou convencido que se aumentássemos com mais duas pessoas comerciais, provavelmente teria que se pensar numa coisa desse género...”*

Não tendo sido efectuado nenhum trabalho prévio de levantamento e análise de processo com a implementação da ferramenta é no entanto reconhecido de forma clara que as características estruturantes inerentes à adopção de uma solução de CRM introduzem mudanças em alguns processos da empresa, com destaque no caso da empresa A para a gestão comercial.

*“...Faz mudar os processos, faz!... O facto de haver alarmes, calendarizações, agendamentos, os números de “forecast” terem que bater com aquilo que a gente...,*

*quando se fala dos números do trimestre olha para ali para a ferramenta e vê se estão lá a bater certo. Não se foi lá martelá-la para ser compatível com o que se diz...”*

#### 4.1.7 Resumo do caso A na *framework* teórico empírica

CONTEÚDO	
<b>Tipo de CRM</b>	A solução implementada é um SFA, sendo exaustivamente explorado na componente de gestão de contactos e gestão de trabalho comercial e menos explorado na vertente de marketing.
<b>Objectivos e Assunções CRM</b>	O crescimento da actividade comercial obrigou a aumentar a organização e eficiência desta área, o que conduziu à adopção da solução.
<b>Avaliação do CRM</b>	Não é feita uma avaliação formal dos benefícios do CRM, mas o director geral considera a adopção um sucesso e encontra-se bastante satisfeito com a solução.
<b>Momento de adopção</b>	A adopção da solução de CRM dá-se no ano 2000 após a entrada da empresa num grande grupo de SI/TI, sendo uma decisão do director geral com o objectivo de melhorar a organização da área comercial.
<b>Qualidade dos dados e Integração</b>	Os dados existentes na aplicação são fiáveis, não se colocando questões ao nível da integração com outras aplicações pois não sentem essa necessidade.
CONTEXTO INTERNO	
<b>Disponibilidade de recursos (humanos e financeiros)</b>	Houve quebra no crescimento de 2004 em relação aos dois anos anteriores, estando no entanto de novo em crescimento em 2005. A situação de 2004 não colocou em causa o desempenho económico-financeiro da empresa  Todos os utilizadores são pessoas com formação superior ou formação específica na área dos SI/TI, e tem os conhecimentos necessários para utilizar a solução.
<b>Perspectivas e atitudes da gestão</b>	O director geral da empresa acredita plenamente nas vantagens da adopção da solução de CRM, tendo assumido de forma clara o processo de implementação do mesmo.
<b>Competências em CRM</b>	Trata-se de uma empresa de cariz tecnológico, em que todos os elementos da empresa estão confortáveis com os SI/TI em geral.  O director geral tem uma grande sensibilidade para as questões de relacionamento com o cliente da a sua já considerável experiência como responsável comercial.  A solução específica implementada é perfeitamente conhecida pelos utilizadores da mesma, que vão explorando o potencial disponível em função das necessidades.



<b>Estrutura organizacional</b>	A estrutura da empresa é muito horizontal, tendo três sócios, assumindo um o papel de director geral/comercial e outro, o papel de director técnico. O terceiro sócio não tem funções de direcção e toda a restante estrutura responde a um dois primeiros. Não existe um responsável SI/TI sendo esse papel assumido por um sócio.
<b>Relações de Poder</b>	Não há conflitos internos, assumindo o director geral ascendência clara sobre a totalidade dos restantes elementos.
<b>Atitude dos Utilizadores</b>	A solução é utilizada pelas três pessoas que desenvolvem actividade comercial junto de clientes, que aderiram bem à mesma.
<b>Infra-estrutura TI</b>	A empresa tem uma infra-estrutura de rede estável, com um servidor onde se encontra instalado o CRM e diversos postos cliente que acedem ao mesmo.
<b>Capacidades de Gestão do Conhecimento</b>	O director geral utiliza a solução para recolher capturar, gerir e disponibilizar, informação sobre os clientes de forma a melhorar a actividade comercial e conduzir a gestão da empresa.
<b>CONTEXTO EXTERNO</b>	
<b>Suporte dos vendedores</b>	Não aplicável uma vez que toda a implementação foi conduzida através de recursos próprios.
<b>Eficiência dos consultores</b>	Não aplicável uma vez que toda a implementação foi conduzida através de recursos próprios.
<b>Qualidade dos produtos e serviços disponíveis no mercado</b>	A empresa encontra-se bastante satisfeita com a qualidade do produto adquirido. Não tendo feito um estudo exaustivo do mercado, a selecção foi aconselhada por uma área de outra empresa exclusivamente dedicada a soluções de CRM.
<b>Pressão de clientes e fornecedores para a adopção de CRM</b>	Foram razões relacionadas com a vontade de aumento de eficiência e eficácia que levaram à adopção e não a pressão de clientes ou fornecedores.

PROCESSO	
<b>Etapas no processo de desenvolvimento do CRM</b>	<p>A experiência profissional do director geral, aliada à necessidade de melhorar a organização da área comercial, conduziu à decisão de adopção.</p> <p>O facto de na altura de decisão estarem integrados num grupo com uma área de implementação de CRM ajudou à escolha da ferramenta.</p> <p>A implementação foi totalmente conduzida com recursos internos.</p>
<b>Pessoas envolvidas</b>	<p>A decisão de adopção foi do director geral, que recorreu a ajuda para identificação da solução mais aconselhada.</p> <p>Escolhida a ferramenta, os restantes utilizadores foram envolvidos desde o início da fase de parametrização da mesma.</p>
<b>Modelos, técnicas e frameworks utilizadas</b>	<p>Não existiram modelos ou técnicas formais utilizadas na implementação. O director geral testou a aplicação em detalhe explicando aos restantes utilizadores como queria que fosse feita a utilização da mesma.</p> <p>As parametrizações necessárias foram definidas em conjunto.</p>
<b>Formação Treino</b>	<p>A formação foi autodidacta a partir dos manuais da solução.</p>
<b>Políticas de Partilha de Informação</b>	<p>Não existem políticas explícitas para partilha de informação, mas é necessária e comunicada de forma informal entre os elementos da equipa.</p>
<b>Mecanismos de avaliação e Recompensa</b>	<p>Não existem mecanismos de avaliação e recompensa relacionados com a utilização do CRM.</p>
<b>Adequação dos processos de negócio</b>	<p>Existiram mudanças em alguns processos comerciais resultantes da adopção do CRM que foram induzidas pela disciplina que a solução “impõe” aos comerciais.</p>

#### 4.1.8 Apresentação dos factores significativos

A empresa A tem uma implementação de CRM de sucesso, tendo sido identificados os seguintes factores como os que contribuíram para a mesma:

- Envolvimento do director geral em todos os passos da adopção, dirigindo e motivando os restantes utilizadores na utilização da solução.

- Competências internas para implementar e suportar a solução, evoluindo de acordo com as necessidades, sem dependência de elementos externos.

Em resumo, o contexto interno assume o papel preponderante na adopção da solução de CRM. O crescimento da estrutura comercial desencadeou a adopção da solução, destacando-se o papel de liderança do director geral e a disponibilidade de recursos internos que permitem responder às necessidades de forma autónoma.

## **4.2 Caso de estudo B**

### **4.2.1 Introdução: características do negócio, história e estratégia**

A empresa B é uma pequena empresa com capital social de 320.000€, de cariz exclusivamente comercial que se dedica à venda em Portugal de um conjunto de produtos que se encontram distribuídos por quatro áreas: Telecomunicações, Áudio e Vídeo, Redes de Dados, Indústria Electrónica.

Teve a sua origem em 1988, tendo sido criada a partir de uma outra empresa BX cuja actividade se tinha iniciado em 1975 fundamentalmente na área da Indústria Electrónica. A evolução do comportamento do mercado acabou por fazer evoluir a oferta da empresa, que mantendo as quatro áreas, concentra actualmente a maior para da sua operação nas áreas de Telecomunicações, Áudio e Vídeo.

*“...A nossa gama de produtos cobre três segmentos: Telecomunicações que tem sido o principal...Depois também com relevo a parte de Áudio e de Vídeo e depois ainda estão ainda numa fase inicial à área de cablagem estruturada. E temos a outra que é a área da Indústria Electrónica que foi de onde a companhia nasceu e é uma área tal como a indústria electrónica no país está em queda livre...” [AC]*

A gestão de topo identificou de forma clara os factores que considera críticos para o sucesso da empresa no futuro, nomeadamente: (i) qualidade do produto (apresentar produtos melhores que a concorrência); (ii) a qualidade da resposta às necessidades do cliente; (iii) a qualidade do relacionamento comercial junto do cliente no qual é fundamental a formação dos elementos comerciais.

As entrevistas foram realizadas junto do presidente da comissão executiva, que acumula também o pelouro comercial [AC] e da administradora com o pelouro do marketing.

[AC] tem 45 anos, formação superior em Engenharia e é o responsável pela condução geral da empresa, tendo partido dele a iniciativa de aquisição de uma ferramenta de CRM. A administradora com o pelouro do marketing [AM] tem 28 anos, formação superior em Marketing e é presentemente a responsável pela solução de CRM.

#### **4.2.2 Conteúdo**

A ideia de implementar uma solução de CRM partiu directamente de [AC] que em 2000 ao frequentar um seminário sobre CRM ganha uma sensibilidade acrescida para o tema e considera que este tipo de ferramenta lhe permitiria atingir dois objectivos:

- Disciplinar a actividade comercial, contribuindo para a concentração e organização da informação
- Aumentar a capacidade analítica sobre a actividade comercial e sobre os clientes

Após uma curta análise das opções existentes no mercado foi seleccionado o GoldMine por ser a única opção identificada como adequada para pequenas empresas, em particular devido ao factor custos associados.

Apesar de apresentar um conjunto de funcionalidades relativas a gestão de contactos, gestão de força de vendas e mesmo algumas capacidades na componente de marketing,

a actual exploração da aplicação é reduzida. A solução de CRM é utilizada apenas por parte dos elementos da força de vendas e pelo responsável de marketing concentrando-se a sua utilização no registo de contactos, registo de propostas (sem qualquer acompanhamento de ciclo comercial/pipeline), e alguma segmentação para envio de campanhas e da newsletter electrónica.

*“...A solução adoptada apresenta funcionalidades de gestão de contactos, de SFA e ainda algumas funcionalidades de Marketing, mas a actual utilização limita-se a:*

- *Registar e controlar os pedidos de catálogos de forma a aumentar dentro da empresa o conhecimento sobre que informação já foi fornecida ao cliente*
- *Registar as propostas comerciais*
- *Enviar a newsletter e-empresaB*

*...” [AC]*

Para além do CRM a empresa têm utiliza uma solução de contabilidade e gestão e uma intranet.

Foi inicialmente previsto realizar a integração dos dados entre o CRM e o software de *backoffice*, com o objectivo de evitar duplicações desnecessárias no carregamento de informação e facilitar o cruzamento de dados.

A integração não chegou a acontecer dado o desaparecimento da empresa responsável pelo SICOMECC e por falta de capacidades com implementador do CRM para proceder à integração. Esta situação é apontada como uma das causas para o fracasso do projecto.

*“...Existe um problema grave de integração de dados entre o CRM e a Gestão Comercial, o que obriga a um esforço de duplicação de tarefas para manutenção de informação coerente entre os dois sistemas.*

*Idealmente os dois softwares deveriam ser integrados mas tal é impossível dado o desaparecimento da empresa que desenvolveu o SIGCOM e a falta de capacidade do fornecedor do GoldMine...” [AC]*

O problema da não integração entre o CRM e a aplicação de gestão tem-se revelado com um dos factores importantes na falta de sucesso do CRM, uma vez que os utilizadores não aderem à necessidade de lançar os mesmos dados nas duas soluções.

Quando questionado sobre o que considera ser o futuro expectável para a solução de CRM dentro da empresa B, o [AC] reconheceu que a actual situação é insustentável, e que mais cedo ou mais tarde vão ter que retomar a solução de CRM de forma mais séria. Provavelmente será novamente equacionado num contexto mais abrangente de adopção de um ERP adequada para a empresa.

*...Nós, mais dia, menos dia temos que dar um pensamento ao software de gestão comercial, e dar um pensamento ao software de gestão comercial é uma boa razão para por algum equilíbrio nestas coisas todas...” [AC]*

#### **4.2.3 Visão do sucesso na adopção do CRM**

A empresa B instalou em 2002 uma solução de CRM verificando-se no entanto que a evolução do mesmo dentro da organização não ocorreu de acordo com as expectativas previstas. O projecto encontra-se numa fase de estagnação, pendente de uma decisão sobre a sua continuidade.

*“...devo dizer que as coisas não têm corrido de acordo com os objectivos inicialmente definidos. Este projecto encontra-se numa fase de estagnação e vamos ver se será recuperado ou se acabará por morrer...” [AC]*

#### **4.2.4 Contexto Interno**

A empresa A apresenta uma estrutura organizacional bastante simplificada, com um total de 13 pessoas, onde [AC] a assume uma posição destacada na liderança e condução da empresa, puxando para si o controlo e tomada das principais decisões.

O gestor de topo [AC] é uma pessoa com uma grande preocupação com a organização, apresenta bons conhecimentos de SI/TI enquanto utilizador (aplicações Office e Aplicações de Gestão Comercial) e bons conhecimentos relativos a infra-estruturas de suporte à informação (rede, servidor, partilha de informação).

O responsável pelo Marketing [AM] e actual responsável pela utilização do CRM, é uma pessoa com elevado grau de confiança como utilizador dos meios informáticos, procurando assumir uma posição de liderança exploração da ferramenta.

Na condução da implementação do software de gestão comercial foi [AC] quem conduziu por parte da empresa a implementação do mesmo junto com o fornecedor, identificando a necessidades adicionais de apoio à sua gestão da empresa B.

O processo de adopção da solução de CRM foi iniciado por [AC] que foi posteriormente obrigado a desviar a sua atenção deste por motivos relacionados com o desenvolvimento da empresa, entregando o mesmo ao responsável de marketing [AM] que só recentemente assumiu um lugar no topo da gestão.

*“...A partir de certa altura passei a ser quase a única responsável porque entretanto o Eng. tinha outros afazeres e eu estava muito mais vocacionada já que estava ligada ao marketing e ao programa...” [AM]*

Apesar do esforço do novo responsável foi reconhecido por [AC] que o seu menor envolvimento a par da falta de capacidade de reposta do fornecedor, constitui um dos factores relevantes para que a solução implementada não tenha neste momento maior adesão na organização e conseqüentemente para o actual estado do projecto.

*“...eu acho que se perdeu um bocado quando eu me afastei do GoldMine...” [AC]*

A força de vendas é composta por pessoal com um elevado nível de especialização, mas apesar de todos os elementos da empresa utilizarem diariamente o computador existem alguns com maior antiguidade que não estão completamente à vontade ao fazê-lo.

*“...Um outro factor, nós temos um ou outro comercial que já são pessoas mais antigas, que já têm mais dificuldade em mexer com estes programas e isso também é um factor importante...” [AM]*

Todos os elementos deveriam utilizar o CRM, o que na realidade não acontece.

*“...Supostamente deveria ser a área toda comercial, mas quem utiliza regularmente 3 ou 4 pessoas...” [AM]*

Actualmente existe uma grande resistência interna à utilização da solução, não havendo uma adesão adequada por parte dos utilizadores.

*“...Temos é tido alguns problemas em termos de utilização cá dentro, porque as pessoas acabam por dizer que não têm tempo para registar as propostas, ou que não têm tempo de fazer isto ou de fazer aquilo, e basicamente o problema é esse....Para os comerciais seria uma óptima ferramenta, é pena que eles não a utilizem...” [AM]*

[AM] refere que a esta resistência não serão alheios factores como a falta de vontade para expor alguma informação comercial por parte dos detentores da mesma, e o facto da utilização do CRM obrigar a registar novamente informação que tem que ser obrigatoriamente colocada na aplicação de gestão comercial.

*“...acredito que talvez também seja isso. E depois o facto de estar a registar propostas ocupa um bocado de tempo que eles acham que é desnecessário. Porque já temos um programa comercial também, e então estão a duplicar o trabalho...”* [AM]

A gestão da empresa tem tentado combater esta situação sem sucesso, reconhecendo no entanto que não tem tomado todas as medidas necessárias.

*“...Porque não têm tempo, porque não têm muita vontade, se calhar porque não se sentem muito à vontade a trabalhar com o programa. Se calhar um bocado por nossa culpa porque não insistimos muito...”* [AM]

Apesar de tudo o gestor de topo [AC] acredita que o CRM veio para ficar, opinião que é partilhada pelo responsável pela área de Marketing [AM]

*“...O CRM? Eu acho é que tal como nas tecnologias, em termos de software é capaz de se ir assistindo a uma integração do software. Em vez de termos como havia na altura um software de gestão comercial, depois um software que fazia não sei o quê, depois um CRM, há cada vez mais uma integração do software...”*

*...Não sei se sou capaz de lhe dizer se vai haver CRM ou não, até talvez não, agora que as funcionalidades estão num outros software isso não tenho dúvidas...”* [AC]

*“...Mas acho que o CRM é essencial para uma empresa, mesmo para as PME...”* [AM]

[AC] afirma que a empresa B ter podia continuado a sua actividade sem adoptar a solução de CRM, eventualmente reforçando a utilização que faz da aplicação de gestão

comercial, mas ainda assim ficaria aquém das possibilidades fornecidas pela aplicação de CRM, que acredita mais cedo ou mais tarde viriam a adoptar.

*“...Nós éramos capazes de viver bem, mas para viver bem teríamos que ter aprofundado o software de gestão comercial...Mas mesmo assim faltava alguma coisa. Podia viver, mas o CRM era sempre uma grande ajuda, mais cedo ou mais tarde nós sentiríamos a necessidade de o usar...” [AC]*

[AC] reconhece que uma liderança forte na condução da implementação de uma solução de CRM é essencial, e destaca a importância desse líder ter uma visão que seja não apenas tecnológica, mas também de negócio, em particular uma visão clara sobre que passos a dar na gestão da relação com o cliente.

*“..., Ter alguma afinidade não só com o software, como com a parte de marketing. Que acções são necessárias para tratar melhor o cliente, para vender mais, etc. Ter já algumas noções ou pelo menos aptidões para esses pontos, que ajuda muito depois poder definir acções para o CRM...” [AC]*

#### **4.2.5 Contexto Externo**

O mercado de actuação da empresa B é muito concorrencial onde se verifica uma enorme pressão por parte dos clientes sobre o preço, que se acentuou mais a partir de 1998 altura em que as empresas espanholas aumentaram de forma substancial a sua penetração no mercado Português.

O segmento da oferta vocacionado para a indústria electrónica foi o que mais sentiu os efeitos da concorrência, que acabou levar a uma redução substancial do seu peso na actividade da empresa em troca de um crescimento nas outras três áreas.

Os clientes e fornecedores acabam por condicionar de alguma forma a oferta da empresa B, que procura por um lado responder às necessidades que surgem dentro dos seus principais clientes, e por outro estar atenta às indicações dadas pelos principais fornecedores.

*“...A nossa dimensão e a dimensão da PT ou da Alcatel, nós normalmente é que andamos um pouco a reboque deles..., nós evoluímos com os contactos que temos com os nossos fornecedores, que normalmente são empresas já com alguma relevância e então nós evoluímos com a evolução deles...” [AC]*

A relação com os fornecedores desenvolve-se através de uma parceria estreita com benefícios para ambas as partes, não existindo uma pressão relevante por partes dos fornecedores sobre a empresa B.

*“...Este mercado é completamente diferente do da informática onde eles impõem quotas de mercado e determinados valores de compras. Aqui não, aqui é mais uma parceria, ou seja para todos os efeitos e com os fornecedores mais importantes nós somos a cara deles em Portugal.... Não é uma relação de força é mais uma relação de parceria....” [AC]*

O software escolhido não tendo a flexibilidade ideal, cumpre com o conjunto de requisitos necessários à sua utilização pela empresa B, não deixando no entanto de ser alvo de alguma crítica por parte do [AC]

*“...Os programas são simples, a maior dificuldade é colocar as pessoas a utilizar...”*  
[AM]

*“...Acho que o GoldMine que se diz por aí que é um software razoável para o bom, numa gama média de CRM, tem para mim um problema que é ser muito Americano.*

*Não são assim tão versáteis que nos possam satisfazer melhor a nível de funcionalidades...” [AC]*

[AC] referiu que no processo de escolha de qual a solução de CRM o leque de opções se encontrou bastante limitado, face ao reduzido número de soluções disponíveis em Portugal a preços acessíveis a uma empresa como a B.

*“...após um período de análise das opções existentes no mercado, acabámos por seleccionar o GoldMine por ser a única opção identificada como adequada para pequenas empresas (em particular devido ao factor custos associados)...” [AC]*

O desempenho do vendedor e implementador da solução, cujo desempenho é classificado por [AC] como muito mau, ilustrando inúmeras falhas da parte do mesmo que terão tido um peso substancial no fracasso da implementação efectuada.

*“...Uma das razões para a situação actual foi a falta de apoio do fornecedor a quem foi adquirido o software ...O fornecedor é realmente importante.*

*Aí eu não me apercebi bem, a nível de suporte. Não instalar o software e pô-lo a funcionar, mas é realmente a nível de suporte aí é importante, e no nosso caso tivemos algum azar porque o fornecedor é fraco...” [AC]*

*“...Era muito raro darem-nos resposta, e como eu tenho esta coisa de estar sempre a explorar, queria sempre mais informações e eles tinham muita dificuldade em nos fornecer essas informações...” [AM]*

A falta de competências internas para suportar de forma autónoma a solução obrigava a uma maior capacidade de suporte por parte do fornecedor, expectativa que a empresa B tinha face a um contrato de manutenção anual que pagava. No entanto esta situação

acabou por não corresponder às expectativas criadas prejudicando o sucesso do projecto.

*“...As dúvidas que nós tínhamos eram sempre muito difíceis de esclarecer. Funcionalidades que eventualmente precisassem de ser alteradas era quase impossível, eles falavam com a América e era para esquecer. E isso, eram coisas que nunca permitiram também grandes aprofundamentos na utilização do software...” [AC]*

A falta de apoio e de capacidades do vendedor/implementador é referida por mais do que uma vez como um dos factores que maior relevo teve no fracasso da adopção da solução, a par de uma significativa incapacidade de mobilização em torno do projecto e alguma falta de liderança interna.

*“...Ainda não evoluiu, está no mesmo estádio. Nós queremos seguir, mas não estamos a seguir o projecto como deveríamos.*

*Isto também fruto daquilo que lhe tinha dito da última vez, da pouca relação ou da difícil relação com o fornecedor....” [AC]*

De destacar a consciência da gestão de topo sobre a sua quota-parte de responsabilidade no falha da adopção do CRM na empresa.

*Por um lado porque tínhamos um contrato que temos assinado todos os anos menos este, por outro lado talvez fruto da nossa quota-parte de culpa sobre o estado em que se encontra o projecto, porque se não provavelmente teríamos feito isso...” [AC]*

#### **4.2.6 Processo**

A iniciativa de implementar uma solução de CRM partiu directamente de [AC] que em 2000 ganha uma sensibilidade acrescida para o tema no decorrer de uma seminário sobre CRM.

O processo de concepção da solução apresenta diversas falhas. A falta de envolvimento dos utilizadores no processo de selecção a ferramenta acrescidos de pouca formação e um suporte deficiente contribuem de forma definitiva para a falta de adesão.

À selecção e aquisição acabou por seguir-se de imediato uma fase instalação da ferramenta, sem a devida preparação e gestão da mudança junto dos utilizadores, sem definição de mecanismos motivadores da utilização e com menos formação do que aquilo que seria desejável.

*“...Mal instalámos o programa foi começar a explorar, porque tivemos pouca formação a nível da empresa que nos vendeu o programa, foi começar a explorar o programa e ver até que ponto nos podia ajudar no trabalho do dia a dia...” [AM]*

[AM] alerta para o facto de algumas das dificuldades na utilização da aplicação resultam de carências de conhecimento dos utilizadores sobre a mesma, o que poderia ser combatido com alguma formação adicional.

*“...Deste novo programa fizemos a semana passada, do GoldMine também gostava de fazer porque eu sei que algumas pessoas não fazem porque já se esqueceram como é que se faz...” [AM]*

Não deixa no entanto de referir que os utilizadores poderia ter uma atitude mais pró-activa na exploração da solução de CRM, uma vez que a mesma é relativamente intuitiva e sempre houve da sua parte disponibilidade para ajudar nas dificuldades, situação que no entanto não se verifica.

*“...E depois é falta de explorarem o programa, eles próprios podem explorar o programa quando quiserem, mas não fazem!...” [AM]*

Quando questionado sobre quais as recomendações que faria a uma empresa que pretende-se lançar-se na adopção de uma solução de CRM o [AC] destacou quatro pontos como os principais.

“ ...

- *Primeiro definir exactamente aquilo que queria e ver ser realmente tinha ou não necessidade de software de CRM.*
- *Depois escolher um bom fornecedor, cuidado com o fornecedor!*
- *Terceiro um bom líder para o projecto.*
- *Quarto e último mas muito importante também, envolver todas as pessoas no projecto, porque senão, não se consegue*

... ” [AC]

Curiosamente todas as recomendações que não foram seguidas na implementação realizada na empresa B, e com consequências sobre o estado actual em que se encontra a solução.

#### 4.2.7 Resumo do caso B na *framework* teórico empírica

CONTEÚDO	
Tipo de CRM	<p>A solução implementada é um SFA, que apresenta capacidades de contactos, gestão de equipas comerciais e algumas capacidades de automatização do marketing.</p> <p>Existe na empresa um software de gestão comercial com o qual o CRM deveria integrar a fim de evitar duplicação de tarefas. Considerado pelo cliente como back office, desenvolvido externamente por um fornecedor que entretanto faliu e saiu do mercado, deixando de haver suporte para o mesmo.</p>

<b>Objectivos e Assunções do CRM</b>	Ainda que não tenham sido formalizados, a adopção da solução de CRM tinha como objectivos: (1) Disciplinar a actividade comercial, contribuindo para a concentração e organização da informação; (2) Aumentar a capacidade analítica sobre a actividade comercial e sobre os clientes
<b>Avaliação do CRM</b>	Não é feita uma avaliação formal dos benefícios do CRM, mas o administrador comercial considera que a adopção foi um insucesso, estão pendente uma decisão sobre a sua continuidade que parece pouco provável.
<b>Momento de adopção</b>	A iniciativa de implementar uma solução de CRM, partiu directamente de [AC], que em 2000 ganha uma sensibilidade acrescida para o tema no decorrer de um seminário sobre CRM. Após uma curta análise das opções existentes no mercado, acabaram por seleccionar o GoldMine por ser a única opção identificada como adequada para pequenas empresas, em particular devido ao factor custos associados.
<b>Qualidade dos dados e Integração</b>	Existe um problema grave de integração de dados entre o CRM e a Gestão Comercial, o que obriga a um esforço de duplicação de tarefas para manutenção de informação coerente entre os dois sistemas.  Idealmente os dois softwares deveriam ser integrados mas tal é impossível dado o desaparecimento da empresa que desenvolveu o SIGCOM e a falta de capacidade do fornecedor do GoldMine.

#### CONTEXTO INTERNO

<b>Disponibilidade de recursos (humanos e financeiros)</b>	A situação financeira é estável, no entanto os recursos financeiros são vistos como um factor inibidor da escolha da solução a implementar.  Os recursos humanos têm todas as condições para utilização dos SI/TI, existindo no entanto algumas pessoas mais antigas para quem novas aplicações podem ser mais difíceis de utilizar.
<b>Perspectivas e atitudes da gestão</b>	O gestor de topo é uma pessoa preocupada com a organização, tendo decidido pela adopção do CRM com a convicção que poderia ter um papel a desempenhar na estruturação da organização.  No entanto abandonou a liderança do projecto de implementação do CRM, factor que reconhece ter contribuído para o insucesso do mesmo.
<b>Competências em CRM</b>	Todos os utilizadores têm competências na utilização das aplicações Office e Aplicações de Gestão Comercial, existindo dois elementos com bons conhecimentos relativos a infra-estruturas.  Existem boas competências comerciais na empresa, embora seja possível identificar poucas preocupações relacionadas com o marketing relacional.  Não existem competências internas necessárias sobre a solução de CRM adoptada que permitam suportar e fazer evoluir a mesma.
<b>Estrutura organizacional</b>	Com 10 pessoas a empresa tem uma estrutura bastante horizontal. Existe um administrador financeiro a quem reporta uma pessoa, um com o marketing, e um comercial e coordenação geral a quem reporta os gestores de produto e técnicos comerciais. Não existe uma área de SI/TI.

<b>Relações Poder</b>	<b>de</b>	A actual responsável pelo CRM apenas recentemente assumiu uma posição de chefia, não conseguindo até à data impor a utilização.
<b>Atitude Utilizadores</b>	<b>dos</b>	Os utilizadores têm uma atitude bastante negativa relativamente à solução, podendo afirmar-se que a utilização que fazem da mesma é a mínima essencial e por vezes tentam mesmo não utilizar.  A necessidade de lançar na aplicação dados que têm obrigatoriamente que ser lançados em outra aplicação e a resistência em registar informação que exponha a sua actividade são apontados como possíveis causas para atitude negativa dos utilizadores
<b>Infra-estrutura TI</b>		A empresa tem uma infra-estrutura de rede estável, com um servidor onde se encontra instalado o CRM e diversos postos cliente que acedem ao mesmo.
<b>Capacidades Gestão Conhecimento</b>	<b>de do</b>	A solução não está a ser utilizada para recolher capturar, gerir e disponibilizar, informação sobre os clientes de forma a melhorar a actividade comercial e conduzir a gestão da empresa.
<b>CONTEXTO EXTERNO</b>		
<b>Suporte vendedores</b>	<b>dos</b>	O suporte dado pelo vendedor da solução foi muito mau, não tendo capacidade nem competência para responder da forma necessária às questões colocadas pela empresa B. A falta de apoio e capacidades do vendedor é apontado de forma inequívoca como uma das principais razões para o fracasso da adopção.
<b>Eficiência consultores</b>	<b>dos</b>	Não foram utilizados consultores externos, para além dos elementos do vendedor do software
<b>Qualidade produtos serviços disponíveis mercado</b>	<b>dos e no</b>	No processo de escolha de qual a solução de CRM, o leque de opções encontrou-se bastante limitado, face ao reduzido número de soluções disponíveis em Portugal a preços acessíveis a uma empresa como a empresa B.  A aplicação implementada apresenta algumas limitações em termos de possibilidade de alteração das funcionalidades base, mas no geral é considerada de boa qualidade.
<b>Pressão clientes fornecedores para a adopção de CRM</b>	<b>de e</b>	Foram razões relacionadas com a vontade de aumento de eficiência e eficácia que levaram à adopção e não a pressão de clientes ou fornecedores.

PROCESSO	
<b>Etapas no processo de desenvolvimento do CRM</b>	O processo de adopção passou pela consulta e adjudicação do software de CRM, acrescido de um conjunto mínimo de serviços de instalação e formação a utilizadores. À selecção e aquisição, acabou por seguir-se de imediato uma fase instalação da ferramenta, sem a devida preparação e gestão da mudança junto dos utilizadores, sem definição de mecanismos motivadores da utilização, e com menos formação do que aquilo que seria desejável.
<b>Pessoas envolvidas</b>	A decisão foi tomada pelo administrador comercial, sem o envolvimento dos utilizadores.
<b>Modelos, técnicas e frameworks utilizadas</b>	Não existiram modelos ou técnicas formais utilizadas na implementação.
<b>Formação Treino</b>	A formação foi considerada escassa e de fraca qualidade. Dúvidas e necessidade de suporte não obtiveram do fornecedor as resposta necessárias às necessidades da empresa.
<b>Políticas de Partilha de Informação</b>	Não existem políticas explícitas para partilha de informação, mas é necessidade é comunicada de forma informal entre os elementos da equipa.
<b>Mecanismos de avaliação e Recompensa</b>	Não existem mecanismos de avaliação e recompensa relacionados com a utilização do CRM.
<b>Adequação dos processos de negócio</b>	Não foram identificadas mudanças nos processos de negócio resultantes da adopção do CRM.

#### 4.2.8 Apresentação dos factores significativos

A empresa B iniciou a adopção de uma solução de CRM, no entanto a mesma encontra-se estagnada não tendo atingido o sucesso desejado. Os factores que contribuíram para actual situação foram:

- Falta de uma liderança forte ao longo de todo o projecto. A troca do responsável do projecto, substituindo o gestor de topo da empresa por um elemento recém-

chegado às funções de gestão enfraquece o projecto e transmite a ideia de que o mesmo não é uma prioridade.

- Falta de competências internas que permitam suportar e fazer evoluir a aplicação em função das necessidades dos utilizadores.
- Fornecedor incapaz de responder às necessidades levantadas pela empresa, quer por falta de meios técnicos locais, quer por incapacidade de envolver o fabricante.
- Falta de integração da aplicação de CRM com a aplicação de *backoffice* já existente, obrigando os utilizadores a um esforço em duplicado de lançamento dos mesmos dados em duas aplicações para se poder manter actualizada a informação.

Em resumo, o contexto interno e o conteúdo assumem um papel preponderante na adopção limitada que existiu da solução de CRM.

A falta de competências internas para suportar a solução obriga a empresa a depender do suporte externo sobre o qual não tem controlo e que apresenta má qualidade. A falta de liderança da gestão de topo contribui para a atitude dos utilizadores de não utilização da aplicação.

A falta de capacidades de integração da solução escolhida que obriga os utilizadores a duplicar tarefas, contribui para também para o afastamento dos utilizadores que não percebem valor na aplicação mas sim acréscimo de esforço.

## **4.3 Caso de estudo C**

### **4.3.1 Introdução: características do negócio, história e estratégia**

A empresa C é uma pequena empresa com capital social de 150.000€, de cariz exclusivamente comercial que distribui em exclusividade para o mercado Português produtos de saúde de origem natural da marca Kopanaxe.

Criada em 1994 com dois sócios, o actual director geral com 40% do capital e o outro sócio é institucional com 60% do capital, a empresa tem crescido ao longo dos últimos 10 anos e apresentou em 2004 uma facturação de 3.100.000,00 €.

As expectativas em relação ao futuro são de continuação de crescimento, apostando numa estratégia de diferenciação relativamente à concorrência.

A empresa tem um total de 19 pessoas e apresenta uma estrutura organizacional simples com três níveis hierárquicos. Os três níveis hierárquicos não criam constrangimentos ao relacionamento entre todos os elementos da empresa, sendo relativamente fácil a qualquer elemento ter acesso ao seu superior ou ao gestor de topo.

As entrevistas foram realizadas junto do Director Geral [DG] e do Director Financeiro [DF] que foi também o responsável pela condução do projecto de implementação do CRM

O Director Geral tem 39 anos, está na empresa há 10 anos, e tem um grau de autonomia praticamente total na condução da mesma. Trata-se de uma pessoa com vasta experiência na área comercial ao longo de toda a sua carreira profissional e com uma formação académica superior em Gestão de Empresa.

O Director financeiro tem 33 anos, está na empresa há 6 anos, e tem a seu cargo para além da área administrativa e financeira, toda a componente de logística e ainda os SI/TI. Trata-se de um elemento da maior confiança por parte do Director Geral. Tem um percurso profissional sempre ligado á área financeira, tendo passado por uma empresa de serviços e pelo sector bancário antes de chegar à empresa C. Tem formação superior em Economia com uma pós-graduação em avaliação de mercados e activos financeiros.

#### **4.3.2 Conteúdo**

A adopção de uma solução de Sales Force Automation surgiu da necessidade de sistematizar informação comercial e de aumentar a produtividade dos elementos da empresa ao nível da força comercial, e ao nível do back office.

*“...E eu achei que uma das grandes vantagens do SMFA não era só pensarmos que informação queríamos, como recolhê-la dessa forma automática e depois podermos trata-la à distância de um botão...” [DG]*

*“...A principal necessidade foi sistematizar informação...A outro nível por via de uma necessidade comercial de tentar aumentar a produtividade, pensámos que este era um meio indicado para conseguir não só ao nível da força de vendas, mas também ao nível administrativo...” [DF]*

Foram razões relacionadas com a vontade de promover a eficiência interna, e não razões externas relacionadas com a pressão dos clientes ou fornecedores que levaram a empresa a tomar a iniciativa de implementar o CRM.

*“...Não foi o cliente. Não foi o nosso caso. Eu acho que nós andamos um bocadinho ao contrário daquilo que é normal, e pode parecer à primeira vista que isto foi feito porque sim, porque nós queríamos...” [DF]*

Partindo de um pressuposto inicial que era a necessidade de melhorar, existia um conjunto concreto de objectivos definidos para o projecto, identificados pelo responsável pela implementação.

“

- *...Primeiro, seria uma melhoria da qualidade da informação que era recolhida pela força de vendas. Informação que nós conseguimos passar para os clientes e aquela que nós recolhemos.*
- *Segundo, um acréscimo da produtividade do trabalho da força de vendas e simultaneamente do back office.*
- *Terceiro, era necessário fortalecer um conjunto de regras que guia o trabalho dos vendedores*

....” [DF]

A gestão de topo da empresa é unanime em considerar que a solução adoptada é um sucesso e que trouxe benefícios para a empresa.

*“...Estou satisfeito! Acho que foi um bom investimento... Acho que cada vez mais o SMFA é uma peça fundamental para a gestão das equipas...”* [DG]

Opinião partilhada pelo responsável pela implementação que apresentou ao longo da entrevista benefícios muito concretos resultantes da implementação do projecto.

“

- *...Reduziu tempos de entrega, hoje no limite conseguimos pôr uma encomenda no dia a seguir no cliente*
- *Houve progressos relativamente à recolha de informação do terreno*

- *Houve progressos do ponto de vista da mentalização dos vendedores, o quanto a informação é importante para determinar a qualidade do trabalho deles no futuro*
- *Abriu os nossos horizontes para as vantagens de se utilizarem sistemas integrados num só.*
- *...criou uma imagem óptima dos nossos vendedores juntos dos nossos clientes. Dá uma imagem de inovação importante*

...“ [DF]

Não deixando de considerar que existe ainda uma margem de progressão na utilização da solução.

*“...Eu acho o projecto é muito válido, incorremos em alguns erros. Fomos demasiado ambiciosos em algumas coisas que agora não utilizamos.... Eu encaro isto como um processo de evolução...Hoje em dia criamos uma dependência na força de vendas do sistema. Eles estão perfeitamente à nora se não tiverem o sistema disponível...” [DF]*

Existe uma clara consciência de que alguns erros foram cometidos que permitiram aos utilizadores algumas críticas fundamentadas sobre o projecto. Esta situação foi encarada de forma frontal pela gestão do projecto que conduziu um esforço adicional junto dos utilizadores, no sentido de ir de encontro às suas expectativas e assim minimizar quaisquer motivos que dificultem a adopção do CRM.

*“...também cometemos alguns erros, e esses erros pagam-se caro neste género de projectos porque leva a desacreditar o projecto...Aqui dentro eu senti isso...Permanente evolução. Cada vez melhor, cada vez melhor até levar as pessoas a acreditar nas coisas. E prometer e cumprir...” [DF]*

Apesar de ser um projecto de sucesso ( [DG] e [DF] ambos classificam o projecto com 3,5 numa escala de 1-5), existe a consciência que há ainda passos a dar para o cumprimento integral dos objectivos inicialmente propostos.

*“...Terceiro, era necessário fortalecer um conjunto de regras que guiam o trabalho dos vendedores. Eu acho que isso ainda não foi inteiramente conseguido. E não se consegue só com o CRM! Consegues através de uma liderança mais próxima e outras coisas... Eu acho que nesses aspectos, ou por falta de meios internos, ou por falta de coordenação, ou um bocadinho por falta de vontade ainda interna isso ainda não foi feito...” [DF]*

Particularmente existe ainda algum trabalho a fazer para fomentar uma maior utilização da solução por parte do chefe de vendas, que não está ainda a explorar o potencial que lhe é proporcionado pela solução para otimizar a gestão a equipa de vendas.

Na opinião do Director Financeiro a esta situação deve-se fundamentalmente a dois factores:

- O facto da a C se encontrar em forte expansão comercial, que permite alguma menor optimização nas necessidades de controlo e eficiência da força de vendas.
- O chefe de vendas ser uma pessoa com pouco à vontade com os sistemas de informação

*“... A adopção do CRM aqui passa pela vontade das pessoas, porque a ferramenta existe...o que necessita é que quer a direcção comercial, quer a chefia de vendas, quer a direcção geral despertem para esta realidade...”*

*...Só comes quando tens fome, esta altura ainda não tem fome suficiente para começares a comer daquilo... Quando o chefe de vendas perceber que tem ali uma*

*ferramenta importante para analisar a qualidade do trabalho dos vendedores, não a quantidade...” [DF]*

*“...O chefe de vendas é um antigo vendedor, é uma pessoa que foi feita na rua..., embora esteja bastante melhor do que quando entrou, não é uma pessoa muito expedita no que diz respeito a tecnologias de informação...” [DF]*

Para além do CRM, a o sistema de informação da empresa C tem um outro elemento chave que é o ERP (PHC), tendo sido desenvolvidos no âmbito do projecto de CRM os mecanismos necessários à integração entre os dois.

*“...E o SMFA vai ler ao PHC, ou seja cliente número xpto, farmácia tal, aparece lá a classificação que está no PHC e diz se está o crédito cortado, se deve dinheiro se não deve dinheiro, se existem encomendas pendentes...” [DG]*

*“...Totalmente integrado com o ERP...” [DF]*

A integração entre os dois sistemas foi um dos maiores desafios. Por um lado porque o implementador do CRM tinha poucos conhecimentos sobre PHC e por outro porque o interface programático disponibilizado pelo ERP tem algumas falhas que induzem em erros. A situação ficou resolvida para a quase totalidade dos problemas existindo definido um procedimento para solicitação de apoio junto do implementador nos casos de falha.

*“...Alguns problemas por desconhecimento do nosso implementador SMFA, da base PHC... faz-se através de uma “.dll” que “é mentirosa”. Porque devolve sempre verdade (documento criado com sucesso) mesmo quando ele não é criado com sucesso, e hoje em dia ainda temos uma taxa “peta” entre 0,5% a 1% dos documentos que ela devolve como integrado com sucesso no PHC e de facto não passou...” [DF]*

*“...Temos um relatório do SMFA, que faz um “filme” do que foi o dia a dia do vendedor, se houve determinada encomenda que está escrita em relatório que não aparece no PHC é dado um prazo de 24:00 porque pode ter havido uma opção do vendedor em ter deixado a visita em aberto, há um prazo de 24h para encomenda passar. Se a encomenda não passar então abrimos aquilo que internamente se chama uma não conformidade e entramos em contacto com o Help-Desk da Movensis.” [DF]*

Com naturalidade se os objectivos previstos se concretizarem a empresa C, continuará os seus investimentos no CRM, existindo a clara convicção na gestão de topo que este é o caminho natural para quem encara os SI/TI como um ferramenta essencial para suportar a expansão da actividade.

*“...Com esta expansão para os supermercados e para os delegados de informação médica, uma das coisas que é mais ou menos evidente, é nós termos um SMFA adaptado aos supermercados e adaptados aos delegados de informação médica. Isso para mim é claríssimo.*

*Todas as vantagens que nós temos na automação dos processos em relação a uma força de vendas de farmácia, também as podem ter em relação a uma força de vendas de supermercado e a uma força de vendas médica...” [DG]*

Outros investimentos surgem da necessidade de evoluir a solução implementada para aproximar cada vez mais a mesma das necessidades dos utilizadores, dando resposta a elementos menos bem conseguidos na solução e que contribuirão para melhorar ainda mais a sua classificação.

*“...Houve determinados itens que não foram devidamente pensados, que funcionam mas que hoje em dia precisam de facto de ser melhorados e, então à medida, não tanto de*

*uma restrição orçamental financeira, mas do tempo que eu vou tendo para desenhar aquilo que tenho na cabeça e chegar ao pé do Pedro Duarte e dizer o que eu quero é isto, isto e isto. Vamos aqui falar com a Movensis e perceber quantas horas é que isto nos custa, para eu ver se tenho dinheiro...*

*“...Tenho algumas ideias, mas acho que nesta altura o que é mais importante é estabilizar completamente o sistema e concretizar duas ou três pequenas alterações na própria aplicação. Quando conseguirmos isso eu já subo isto para 4...” [DF]*

#### **4.3.3 Visão do sucesso na adopção do CRM**

A adopção da solução de CRM é considerada um sucesso na empresa, contribuindo com benefícios identificados pelos seus responsáveis. Existe no entanto ainda uma margem para melhorias na solução relativamente às quais os responsáveis estão atentos.

*“...Estou satisfeito! Acho que foi um bom investimento... Acho que cada vez mais o SMFA é uma peça fundamental para a gestão das equipas...” [DG]*

*“...Eu acho o projecto é muito válido, incorremos em alguns erros. Fomos demasiado ambiciosos em algumas coisas que agora não utilizamos.... eu encaro isto como um processo de evolução...Hoje em dia nós criamos uma dependência na força de vendas do sistema. Eles estão perfeitamente à nora se não tiverem o sistema disponível...” [DF]*

#### **4.3.4 Contexto Interno**

A empresa C é uma empresa com uma história de sucesso, com uma liderança bem conseguida e com objectivos bem determinados para os próximos passos a dar.

*“...há dois projectos que eu tenho que acabar, um é um projecto de visita médica, “medicalizar” as referências que fazem sentido “medicalizar”; e o outro projecto é*

*supermercados, completamente mass-market em relação a outras referências que fazem sentido ser mass-market...” [DG]*

Existe uma clara consciência das capacidades da empresa e da forma como deve actuar para continuara a promover o seu sucesso e crescimento, apostando na diferenciação como estratégia de crescimento.

*“... Nós temos que ter noção do que é que somos, e nós somos uma empresa que, não é grande... há é que tirar partido dela, não pode dizer é somos mais pequenos, somos mais rápidos, se não nos mexermos não somos mais rápidos...é estúpido ter uma estratégia de liderança pelo preço, por há sempre um gajo que tem mais dinheiro do que eu. E mais tarde ou mais cedo vai chegar o chinês e ainda me entala. Por isso é melhor eu dizer qual é o nicho que eu posso ocupar, de que maneira é que eu posso tornar o meu produto único, para ele não ser comparável.” [DG]*

No que concerne à importância dos SI/TI a gestão de topo considera que os mesmos são essenciais para a empresa, sendo natural continuar a investir nos mesmos nos próximos tempos. Tal como tem feito até agora irá continuar a acompanhar de perto da evolução dos SI/TI dentro da empresa, suportando-se sempre que necessário em pareceres especializados para ajudar a tomar as melhores decisões.

*“...A decisão será sempre minha! Mas como eu acho que há pessoas mais capazes do que eu, o que é que eu faço? Eu peço opinião a pessoas mais capazes, e as pessoas explicam-me e dão as razões, e eu decido em função...Neste tipo de decisões sou sempre aconselhado. Se me explicarem eu percebo mas preciso de alguém para me explicar...”*

[DG]

Esta preocupação com a importância dos sistemas de informação é aliás partilhada pelo Director Financeiro que considera os SI/TI com algo de fundamental, atitude que acabou por conduzi-lo à liderança do projecto internamente.

*“...A questão um sistema integrado de informação é a meu ver completamente fundamental. E daí, ter sido um dos impulsionadores para que isso se tornasse uma realidade na C, estava eu muito longe de julgar que iria ser eu a pessoa a levar o processo para a frente...”* [DF]

A empresa C não tem recursos SI/TI próprios. Todo o suporte e desenvolvimento de projectos relacionados com SI/TI são efectuados através de recursos externos à empresa, sendo no entanto coordenados pelo Director Financeiro, que acumula a responsabilidade sobre os SI/TI.

*“...Eu apercebo-me das dificuldades ou das necessidades, ou dos objectivos que temos. Queremos evoluir para determinada área e sou eu a pessoa encarregue de atribuir esse projecto a alguém tecnicamente capaz de o levar para a frente e eu faço a coordenação...”* [DF]

Na adopção da solução de CRM a gestão de topo teve um papel activo, apoiando claramente o projecto e acreditando sempre no que o mesmo seria benéfico para a empresa.

A condução do processo de implementação foi conduzida pelo Director Financeiro por ser alguém que simultaneamente tem um amplo conhecimento da empresa, tem o controlo sobre os sistemas de informação e recolhe grande confiança junto do director geral.

*“...O Paulo foi, porque no fundo no fundo é um bocadinho o pai do SMFA. É um gajo que tem uma curiosidade natural, é um gajo muito esperto, é um gajo que até tem uma certa apetência para tudo o que é informação e eu acho que por causa disso é que o Paulo...” [DG]*

*“...Eu acho que foi um acompanhamento um bocadinho à imagem da relação que eu tenho com a direcção geral. Autonomia total para desenvolver o projecto, quando as coisas estão a correr menos bem, soar a campainha de alarme e então aí intervém.*

*Intervinha. Houve apoio sempre que necessário, embora pouco frequente....” [DF]*

Presentemente a gestão de topo considera que a continuidade do projecto deve passar a ser conduzida pela direcção comercial, de forma a aumentar a exploração das capacidades da solução que têm disponível.

*“...eu quero nos objectivos para o Dir. Comercial deste ano é ser ele o “dono” de facto do SMFA, porque quem faz sentido ser o dono do SMFA é o Pedro e não o Paulo... eu acho que isto tem que ser “ganho” de uma vez por todas pela área comercial... É porque eu acho que o SMFA tem mais a ganhar em termos de desenvolvimento, se houver um gajo comercial que se ponha à frente daquilo e que perceba quais são as necessidades comerciais de facto daquilo. Mas para isso eu não acredito que ninguém consiga perceber as necessidades que tem sem utilizar aquilo...” [DG]*

Após o desenvolvimento, e com a entrada em produção assistiu-se inicialmente a alguma resistência à mudança por parte dos vendedores.

Esta situação verificou-se por perceberem que a solução implementada permite uma recolha e registo mais sistematizados da informação, obrigando a um maior

investimento na recolha da mesma, e porque perceberem que a nova solução dotava a gestão de um nível de controlo bastante mais detalhado sobre a sua actividade.

*“...houve um certo contravapor, porque eles começaram a perceber que com aquilo, era uma coisa, que ainda que o chefe de vendas não os quisesse controlar, eu conseguia controlá-los...”* [DG]

A situação acabou por ser ultrapassada com algumas intervenções decididas pela gestão de topo, que mostrou claramente que a solução era para adoptar pela empresa e que todos têm a obrigação de utilizar a mesma da melhor forma.

*“...Os vendedores acharam que o SMFA servia para lhes poupar trabalho, e eu à terceira vez que ouvi aquilo, dei um soco na mesa e disse: meus amigos, vocês estão completamente enganados! O SMFA serve para vos gerir melhor! Poupa-vos trabalho se vocês trabalharem bem, se vocês trabalharem mal não vos poupa trabalho. Isso pode ser uma consequência nunca é a razão de existir do SMFA.”* [DG]

*“...Os grandes problemas de adesão foram, sempre que houve um acréscimo por mais pequeno que fosse de trabalho trazido pelo SMFA, as pessoas não compreendem que esse ligeiro acréscimo pode redundar num benefício muito grande...”* [DF]

A atitude da gestão de topo é de compromisso com o sucesso e com a utilização da solução, mas é também pedagógica. Até porque sendo um desenvolvimento à medida regista ainda algumas áreas de instabilidade sobre as quais não pode correr o risco de prejudicar-se os profissionais da empresa por uma falha na solução desenvolvida.

*“...quando foi no princípio e os vendedores vinham, eu dizia: O Sr. esteja caladinho e utilize. Quando utilizar pode dizer que tem defeitos, até lá...”*

*...Há aqui assim ainda um período de adaptação. Se eu tivesse 100% de certeza na fiabilidade do sistema eu podia tomar uma posição de força, agora não posso fazer isso porque posso ser injusto. O gajo pode estar a fazer as coisas como deve ser e o software é que está a dar raia porque ainda não se percebeu que há lá um bit fora do lugar...” [DG]*

Actualmente a solução de CRM está perfeitamente aceite e enquadrada nas ferramentas de trabalho diárias dos elementos da empresa, e tornou-se um elemento indispensável para a sua actividade.

*“...Em todo o caso eu acho que isto foi perfeitamente ultrapassado e hoje em dia o SMFA para mim, é uma coisa que eles consideram perfeitamente positiva...” [DG]*

*“...Hoje utilizamos isso completamente...” [DF]*

#### **4.3.5 Contexto Externo**

A empresa C tem um único fornecedor uma vez que tem com ele uma relação de exclusividade para Portugal que é uma multinacional Europeia com forte expressão na área dos OTC.

*“...nós temos um único fornecedor. A relação com só fornecedores é uma coisa complicada de gerir, mas que nós vamos conseguindo dar a volta.” [DG]*

Os clientes da empresa C são os consumidores em geral, e é nestes que se concentra a preocupação da empresa. No entanto o acesso aos clientes é feito de forma indirecta através do seu canal de distribuição, acabando assim por haver os “clientes canal” com os quais a relação é fundamental para o sucesso.

*“...Os nossos clientes são, para mim, e é fundamental que nunca percamos isso de vista, são o consumidor final! Depois temos, o que normalmente as pessoas chamam*

*clientes, que são o canal de distribuição. O nosso esforço aqui assim é prepararmos as coisas para que o nosso pensamento seja estritamente o consumidor final, e esse é que é o nosso cliente, e transformarmos os canais de distribuição em parceiros. No dia em que conseguirmos isto estamos garantidos...” [DG]*

Os “clientes canal” são de três tipos distintos, as farmácias que representam a maior parte da facturação, os armazenistas e distribuidores para as ilhas.

*“...Os meus principais clientes canal, são as farmácias...nós acompanhamos directamente com a nossa força de vendas metade... são responsáveis por 75% da facturação, ... aproximadamente 20% são os armazenistas.... há 5% da facturação que é representada pelos distribuidores, nós estamos na Madeira e nos Açores com distribuidores...” [DG]*

Os “clientes canal” são segmentados e acompanhados de forma distinta em função do segmento em que se enquadram. A cada segmento correspondem “clientes canal” com maior ou menor envolvimento com a empresa “C” e que têm acesso a condições comerciais e acompanhamento distintos.

*“... Os vendedores são um recurso escasso e há também uma coisa que é escassa que é o tempo, os clientes estão divididos em quatro classes.... É assim dessa maneira que nós também diferenciamos do ponto de vista comercial....Uma farmácia para ter formação, informação e animação do ponto de vendas, precisa de ter um volume de vendas ou de ter uma relação de certa maneira privilegiada connosco.*

*Nós aqui não oferecemos nada a ninguém, se nós oferecemos a uma farmácia queremos que a farmácia também aposte em nós.... Isto quer dizer o quê, que eu tenho que nesta relação de parceria eu tenho que arranjar uma situação muitíssimo confortável com*

*ela, e tem que ser um relação ganhador-ganhador e ela tem que ganhar dinheiro connosco...” [DG]*

O mercado de actuação da empresa C é ainda um mercado em expansão onde a concorrência apesar de existir não assume uma força muito expressiva. Muito pela posição dominante da empresa C e também pelo facto de haver espaço para todos crescerem.

*“...é um mercado emergente e tem taxas de crescimento que não têm nada a ver com as taxas de crescimento que mercado comum tem. Pelo menos tem mais um dígito....a tendência para que a concorrência se sinta de uma maneira muito forte e de uma maneira global é muito menor do que um mercado que já esteja numa fase de maturação...Mas a coisa de uma maneira global este mercado dos produtos feitos com plantas está a crescer, e desse ponto de vista nós temos aqui assim uma relativa facilidade...” [DG]*

As maiores dificuldades para a empresa C, de acordo com o DG, acabam por estar relacionadas com a estrutura da empresa e com a gestão das pessoas.

*“...porque se me perguntares dificuldades do negócio, a coisa mais difícil para gerir uma empresa deste tamanho é gerir pessoas que é coisa mais complicada que há...” [DG]*

No processo de adopção da solução de CRM, consciente de não ter os recursos internos suficientes para empreender por um projecto desta natureza, a empresa C recorreu a uma consultora que apoiou ao longo de todo o processo desde a selecção até à implementação.

*“...O Pedro Duarte fez sempre de amortecedor entre a Molierus e a C e muitas vezes, sobretudo numa primeira fase descodificava o que o Paulo queria...E sobretudo, nós nunca nos zangamos com a Molierus por causa do Pedro, porque cada vez que a corda estava a esticar a sério o Paulo deixava de falar para a Molierus. O Paulo ligava ao Pedro e dizia passa-se isto resolve! E até desse ponto de vista foi importante...”*

*“...E foi muito pela capacidade de persuasão do Pedro Duarte e minha junto do Telmo é que o projecto foi avançando, depois de ter entrado já em produção, porque o projecto entrou em produção ainda numa fase que era tudo menos estável...” [DF]*

A empresa seleccionada para o desenvolvimento da solução de CRM apresentou alguma instabilidade ao longo do tempo, com uma elevada rotação de recursos humanos que acabou por ter algum impacto sobre o projecto. No entanto a apreciação global do seu desempenho mesmo perante estas dificuldades é positiva.

*“...A nota é positiva mas não é muito alta. Eu acho que sofremos com várias convulsões internas na Molierus...”*

*“... Molierus não é uma empresa estável, é uma empresa em que todas as pessoas que iniciaram o projecto, tirando o comercial já saíram da Movensis, portanto nós já estamos com substitutos...” [DF]*

#### **4.3.6 Processo**

A solução de CRM implementada foi desenvolvida especificamente para a empresa C. Esta opção deveu-se ao desfasamento entre as soluções vistas no mercado e as necessidades concretas da empresa C que levaram os responsáveis a concluir a melhor opção seria um desenvolvimento à medida.

... Eu acho que na altura se não tivéssemos o apoio de consultoria não tínhamos avançado. Quando tivéssemos de facto a visão clara do que é que nos esperava pela frente, com os meios que tínhamos não conseguíamos avançar. Só com aqueles meios não conseguíamos avançar.

sozinhos um desafio desta natureza. fundamental no desenvolver do processo dada a falta de recursos internos para abraçar a tomar e para apoiar na implementação do CRM. Este facto é reconhecido como empresa C recorreu ao apoio de consultores externos para apoiar na escolha das opções Consciente que a implementação de sistemas de informação não é o seu negócio a

houvesse um motor de sincronização...” [DF]

desenvolver uma base em SQL que fosse perfeitamente compatível com o PHC que arranjar é um ombro, que dá para os dois lados. E foi isso que nós fizemos. Foi O que nós vamos precisar é de um braço para o PHC, em que o que vamos ter que lhe também com PDA's, mas que ainda hoje não se adequava às nossas especificidades...

... O que nós vimos e na altura o que eu vi, foi uma solução, na altura, ainda muito

maiores...” [DG]

tamanho a ter uma solução taller made, os custos de ajustamento são sempre taller made... Eu continuo a achar que foi a decisão certa, só que uma empresa deste uma coisa taller made ou adaptarmo-nos a uma coisa já existente, e fomos pela coisa ... A principal decisão que nós tivemos em termos de SMFA foi decidir-mos entre fazer

*Hoje sabendo o que sei já é mais fácil, mas mesmo assim eu acho que para uma empresa como a C, com a dimensão da C e com o quadro da C, era impensável avançar com uma coisa dessas...” [DG]*

Existiu desde o primeiro momento uma preocupação com especificar a informação necessária ao negócio e a partir daí procurar a solução informática mais adequada para as necessidades.

*“...A primeira coisa foi definir que informação é fundamental para recolhermos do mercado, e então desenhamos o SMFA com essa informação...” [DG]*

Os utilizadores finais estiveram envolvidos desde cedo por haver consciência por parte da direcção do projecto e da gestão de topo que o seu envolvimento facilitaria a sua adesão e aumentaria o seu compromisso com o sucesso do projecto.

*“...No fundo era preciso que houvesse uma grande adesão dos vendedores ao SMFA, por isso mesmo eles foram logo envolvidos desde o princípio. Ajudaram a desenvolver a aplicação, deram sugestões...” [DG]*

Foi dada bastante formação de forma a contribuir para a maior facilidade na utilização da aplicação e explicar aos utilizadores a importância da correcta utilização do CRM.

Em termos de suporte face a erros a empresa C adquire ao fornecedor que desenvolveu o software pacotes de horas para ir gastando em função das suas necessidades. Não obstante algumas dificuldades por falta de experiência dos elementos do fornecedor afectos ao suporte a situação tem vindo progressivamente a melhorar graças à chegada de um elemento mais sénior à equipa.

*“...O suporte!? Havia disponibilidade, mas havia muita dificuldade nos técnicos de numa interacção conseguirem resolver o problema...Notei-os sempre com muito*

*conhecimentos técnicos, mas com muita inexperiência nisto... só com a entrada de uma outra pessoa, que francamente não tem características de helpdesk, que é um programador nato que nós conseguimos estabilizar várias coisas...*

*Mas funcionamos com contratos de horas...” [DF]*

Adicionalmente foi definido um procedimento interno que detalha como devem os utilizadores actuar quando necessitam de transmitir algum erro ou alguma não conformidade que necessite de intervenção do implementador, de forma a poder controlar devidamente se estão a ser cumpridos os níveis de serviço acordados.

A aplicação foi concebida para funcionar perante o preenchimento correcto da informação necessária, e esse mecanismo por si leva a um esforço na utilização adequada da mesma, não existindo até à data necessidade de tomar qualquer outra medida junto dos utilizadores.

*“...Tudo o que lá está para se preencher, tem uma razão para se preencher. E quando não se preenche, corre mal!.... E o chefe de vendas ou quem está a validar as encomendas clica ali e vê, qual é problema aqui e vê que o gajo meteu as patas. Informa o vendedor e pergunta o que é que se passa.*

*Até agora não foi preciso tomar medidas drásticas, porque a única coisa em que muito frequentemente há problemas é em relação às devoluções, porque é uma coisa pouco friendly e os tipos fogem um bocadinho a isso...” [DG]*

Sendo desenhada e implementado à medida das necessidades definidas pela empresa C a solução de CRM teve muito em consideração a resposta aos processos comerciais já existentes, mas foi também aproveitado o facto de estar a implementar-se uma solução

estruturante para rever alguns processos e promover uma maior eficiência na organização.

*“...Encaixou, primeiro porque foi desenhado para encaixar nos processos comerciais que existiam e depois de certa maneira houve uma evolução dos processos comerciais por causa do SMFA.*

*O SMFA de facto gera um controlo efectivo das coisas. O papel aceita tudo como tu sabes, com os computadores não é bem assim. Como tudo está padronizado, tudo o que está dentro dos parâmetros segue e aí há uma poupança efectiva de recursos, e nós a única coisa que temos que fazer é a gestão das excepções...” [DG]*

*“...Houve algumas coisas que tivemos que alterar, obviamente. O circuito dos documentos, houve um conjunto de tarefas/procedimentos que tiveram que ser alterados para nos adaptar-mos a isto, sem nunca por em causa os reais objectivos da empresa...” [DF]*

Foram contempladas na definição dos objectivos para os utilizadores algumas métricas relacionadas com a utilização do CRM, nomeadamente métricas indexadas à recolha de determinada informação sobre os produtos nos “clientes canal”.

No entanto, apesar da sua importância estas métricas não foram ainda consideradas para a avaliação de desempenho. Esta situação mereceu um destaque particular por parte do Director Financeiro, que considera que não podendo a empresa repetir a situação, no ano concreto de 2004 existiram alguns atenuantes que levaram à não implementação deste mecanismo, nomeadamente o esforço resultante do elevado crescimento realizado.

*“...Relativamente à utilização, se por exemplo o nosso sistema de avaliação interno contempla medidas que vêm do SMFA, contempla!...*

*...A métrica foi adoptada. Foi escolhida essa métrica para avaliar as pessoas e para as pessoas receberem um bónus sobre essa métrica....*

*Percebo porque é que não foi implementado, porque de facto foi um ano muito complicado, um ano muito difícil, não perspectiva de que foi um ano muito crítico para nós, mas foi um ano de muito crescimento....*

*...Eu acho que há atenuantes para as pessoas e que elas devem ser consideradas, mas acho que se deve dar o sinal de que, se vocês tivessem feito isto recebiam X. Não vão receber X, vão receber menos..." [DF]*

#### 4.3.7 Resumo do caso C na *framework* teórico empírica

CONTEÚDO	
<b>Tipo de CRM</b>	<p>A solução implementada é fundamentalmente uma solução de gestão de força de vendas, sendo utilizada de forma transversal na organização. Tem uma componente analítica que não está ainda a ser explorada na totalidade do seu potencial</p> <p>Existe uma integração total com o ERP existente na empresa, permitindo que os utilizadores de cada uma das aplicações lancem e acedam aos dados necessários sem terem que se preocupar com outras aplicações.</p>
<b>Objectivos e Assunções do CRM</b>	<p>Iniciativa do negócio que procurou responder a um conjunto de necessidades / objectivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhorar a informação recolhida sobre os clientes e fornecida aos clientes</li> <li>▪ Incrementar a eficiência da força de vendas e da área de apoio administrativo</li> <li>▪ Reforçar um conjunto de regras que orienta o trabalho dos vendedores</li> </ul>
<b>Avaliação do CRM</b>	<p>Não é feita uma avaliação formal dos benefícios do CRM, mas a gestão de topo considera a adopção um sucesso e identifica benefícios concretos da mesma. O grau de satisfação é elevado mesmo sabendo da necessidade de cobrir algumas carências existentes.</p>
<b>Momento de adopção</b>	<p>A adopção surgiu da consciência já existente na gestão de topo da necessidade de sistematiza informação comercial e aumentar a produtividade das vendas. Consciência, essa, que acabou por ser materializada na iniciativa de implementação do CRM, com o apoio de uma consultora de gestão que se encontrava a trabalhar com empresa no final de 2003.</p>
<b>Qualidade dos dados e Integração</b>	<p>Os dados existentes tinham e têm qualidade, tendo no entanto existido alguns problemas técnicos na implementação da integração entre o CRM e o ERP que foram resolvidos a 99%.</p> <p>Existe um processo de verificação da integração que alerta em caso de falha, para que os erros possam ser prontamente corrigidos por um operador. Para os utilizadores o processo de integração é completamente transparente.</p>

<b>CONTEXTO INTERNO</b>	
<b>Disponibilidade de recursos (humanos e financeiros)</b>	<p>A empresa apresenta um bom desempenho económico e financeiro, com crescimento constante ao longo da sua existência. Existe disponibilidade para investir em SI/TI</p> <p>Os recursos humanos têm todas as condições para adopção de novas soluções de SI/TI.</p>
<b>Perspectivas e atitudes da gestão</b>	<p>A gestão de topo considera que os SI/TI são essenciais para a empresa e considera naturais os investimentos realizados na evolução dos mesmos.</p> <p>O CRM é considerado como elemento essencial no sistema de informação da empresa sem o qual a mesma não pode funcionar.</p> <p>A gestão de topo esteve envolvida no projecto nomeando como líder do mesmo do director financeiro, e com o director geral a acompanhar e intervir sempre que necessário</p>
<b>Competências em CRM</b>	<p>Existem boas competências genéricas em todos os elementos da empresa enquanto utilizadores de SI/TI.</p> <p>Existem boas competências de gestão comercial na empresa, nomeadamente ao nível do marketing relacional por parte do director comercial e director geral.</p> <p>No decorrer do projecto de implementação foram criadas todas as competências funcionais necessárias para a utilização da solução implementada.</p> <p>As competências técnicas necessárias para suportar os utilizadores encontram-se contratadas com o fornecedor.</p>
<b>Estrutura organizacional</b>	<p>Estrutura organizacional simples com um director geral, um director financeiro e um director comercial, e os restantes elementos alinhados nestas duas últimas direcções.</p> <p>Relacionamento informal entre os elementos da empresa, com fácil acesso ao superior hierárquico e ao director geral.</p> <p>Não existe uma área de SI/TI, sendo o director financeiro o responsável pelos SI/TI.</p>
<b>Relações de Poder</b>	<p>O relacionamento global na empresa é bastante saudável. O director financeiro tem grande proximidade com o director geral que o considera como o seu braço direito, em particular para iniciativas relacionadas com os SI/TI.</p> <p>O responsável pelos SI/TI conhece perfeitamente o negócio e as necessidades da empresa e tem acesso privilegiado ao director geral.</p>

<b>Atitude dos Utilizadores</b>	<p>Os utilizadores foram bastante envolvidos na fase de definição das características da solução, tendo tido um contributo muito válido.</p> <p>Alguns resistências à introdução da solução, ao verificarem alguma perda de controlo sobre a informação e necessidade de maior sistematização da informação, mas que foi ultrapassada com a intervenção do chefe de projecto e do director geral.</p> <p>Actualmente utilizam a aplicação diariamente e contribuem de forma construtiva para a evolução da mesma.</p> <p>Os pedidos dos utilizadores e os erros detectados por eles são acompanhados de perto pelo director financeiro, com o objectivo de reduzir ao mínimo a entropia na utilização da solução.</p>
<b>Infra-estrutura TI</b>	A empresa tem uma infra-estrutura de rede estável, com um servidor onde se encontra instalado o CRM e diversos postos cliente que acedem ao mesmo.
<b>Capacidades de Gestão do Conhecimento</b>	Apesar de serem uma empresa dinâmica e com muita capacidade de reacção às necessidades do cliente, não estão ainda a utilizar na totalidade do potencial da aplicação para gerir a informação recolhida ao serviço da gestão comercial e geral da empresa.
<b>CONTEXTO EXTERNO</b>	
<b>Suporte dos vendedores</b>	O suporte dos vendedores da solução é satisfatório não obstante alguma rotatividade elevada nos recursos humanos da empresa. Este bom desempenho é fundamental para o suporte técnico à aplicação.
<b>Eficiência dos consultores</b>	Foram contratados consultores externos para apoiar na condução do processo desde a definição dos requisitos, à selecção do fornecedor, acompanhamento da solução e apoio na gestão do suporte. Este apoio foi fundamental para mobilizar as energias necessárias à execução do projecto, pelos conhecimentos que trouxe que permitiram uma interacção cuidadosa e exigente com o vendedor.
<b>Qualidade dos produtos e serviços disponíveis no mercado</b>	Foi realizada uma pequena revisão pelos produtos existentes no mercado, concluindo-se que não se adequavam às necessidades da empresa. Foi realizado um desenvolvimento específico para ir de encontro às necessidades específicas, que apesar de apresentar algumas lacunas tem na apreciação global uma nota positiva.
<b>Pressão de clientes e fornecedores para a adopção de CRM</b>	Foram razões relacionadas com a vontade de aumento de eficiência e eficácia que levaram à adopção e não a pressão de clientes ou fornecedores.
<b>PROCESSO</b>	

<b>Etapas no processo de desenvolvimento do CRM</b>	Foi envolvida uma consultora para apoiar todo o processo, desde a especificação, selecção do fornecedor, acompanhamento e gestão da implementação, e apoio na elaboração dos contratos de suporte. Opção pelo desenvolvimento à medida, devido às especificidades exigidas pelo negócio que não encontrava resposta em nenhum dos produtos encontrados no mercado.
<b>Pessoas envolvidas</b>	O director geral que patrocinou o projecto, o director financeiro e do consultor externo, foram envolvidos desde o momento inicial, os utilizadores (vendedores) com valioso contributo para a solução. O projecto continua a ser liderado pelo director financeiro, sendo necessário passar a sua liderança para o director comercial.
<b>Modelos, técnicas e frameworks utilizadas</b>	Modelos tradicionais de desenvolvimento recomendados pela Eng. de software no desenvolvimento aplicacional. Esforço de utilização de técnicas RAD de forma a permitir aos utilizadores o maior contributo possível ao longo do desenvolvimento da solução. Desenvolvidas diversas acções de comunicação interna para promover a gestão da mudança e a adesão à solução.
<b>Formação Treino</b>	Foi dada bastante formação. O suporte é realizado através dos recursos técnicos do vendedor e gerido através de um contrato com níveis de serviço. A maioria dos problemas é resolvida no próprio dia.
<b>Políticas de Partilha de Informação</b>	Não existem políticas explícitas para partilha de informação, mas é necessidade é comunicada de forma informal entre os elementos da equipa.
<b>Mecanismos de avaliação e Recompensa</b>	Existem mecanismos de avaliação e recompensa relacionados com a utilização do CRM, nomeadamente sobre o preenchimento correcto de um conjunto de itens de informação a recolher. Por se tratar do primeiro ano de utilização do sistema não está o grau de exigência inerente aos mecanismos definidos, mas a empresa considera que na primeira vez de ter uma margem de tolerância considerável.
<b>Adequação dos processos de negócio</b>	Existiram mudanças num conjunto de processos, permitindo uma poupança efectiva de recursos pelo facto de a solução sozinha aplicar um conjunto de regras, e o utilizador ter apenas que se preocupar com a gestão das excepções.

#### 4.3.8 Apresentação dos factores significativos

A empresa C tem uma implementação de CRM de sucesso, tendo sido identificados os seguintes factores como significativos para a mesma:

- Envolvimento do director geral no processo como patrocinador da solução e entrega da gestão do projecto a um director de topo com forte relacionamento com o director geral.
- Envolvimento dos utilizadores desde os primeiros passos da iniciativa de forma a considerar as suas necessidades e anseios na solução a adoptar e a motivar os mesmos para a adesão à solução
- Eficiência dos consultores externos que estiveram envolvidos ao longo de todo o processo, colmatando a falta de competências internas sobre SI/TI em geral e sobre soluções de CRM em particular.
- Sucesso na integração entre a solução de CRM e a solução de *backoffice* já existente, permitindo aos utilizadores de cada uma das aplicações usufruírem da outra sem necessidade de esforço adicional de ou duplicação de esforços.

Em resumo, as quatro dimensões apresentam factores com relevo no sucesso da adopção do CRM. No contexto interno o envolvimento da gestão de topo mobilizando os meios necessários ao sucesso e intervindo directamente sempre que solicitada. Na dimensão processo o envolvimento dos utilizadores e a gestão da mudança revelaram-se essenciais. Na dimensão conteúdo a integração com entre o CRM e as aplicações já em produção a suportar o negócio foi fundamental. Finalmente um elemento do contexto externo, a qualidade dos consultores seleccionado para apoiar a implementação que permitiu suprir a falta de recursos e competências internas de SI/TI em geral e aplicações de CRM em particular.

## 4.4 Caso de estudo D

### 4.4.1 Introdução: características do negócio, história e estratégia

A empresa D é uma grande empresa nacional, com aproximadamente 700 funcionários, que desenvolve actividades de consultoria e integração nas áreas dos sistemas e tecnologias de informação, tendo atingido em 2004 um volume de facturação na ordem dos 87.000.000€.

Tem uma oferta abrangente para o mercado na área dos SI/TI, recorrendo a recursos internos e sempre que necessário através de parcerias com outras empresas.

*“...Soluções de Sistemas de Informação em todas as áreas. Existem algumas áreas que nós não temos, mas vamos lá, através de parcerias ou através de subcontratação...”*

[AD]

A administração da empresa tem objectivos claros relativamente ao crescimento da empresa definindo com prioridade a chegada ao lugar de topo das empresas de SI/TI em Portugal.

As entrevistas foram realizadas junto do administrador [AD] que patrocinou o projecto, e junto do gestor do projecto [GP] que conduziu a implementação do mesmo.

O [AD] tem 39 anos, é formado em Eng. Mecânica e está na empresa há 2,5 anos. O seu percurso profissional é todo ele ligado aos sistemas de informação, primeiro como empresário numa conhecida PME nacional e posteriormente como administrador em várias empresas de um grande grupo nacional que adquiriu a sua empresa.

O [GP] tem 39 anos, é formado em Eng. Informática com uma pós graduação em gestão de sistemas de informação e está na empresa há 2,5 anos. O seu percurso profissional é

todo ele ligado aos sistemas de informação, tendo estado não apenas em empresas implementadoras, mas também com responsabilidades de gestão no lado do cliente. De destacar também, que o [GP] tem nos últimos anos desenvolvido a sua actividade em áreas relacionadas com a actividade comercial (pré-venda e venda), estando desta forma dotado de uma visão mista tecnologia/negócio.

#### 4.4.2 Conteúdo

As expectativas sobre o CRM eram relativamente claras da parte da gestão da empresa, e prendiam-se com conseguir responder a um conjunto de necessidades básicas no tratamento e gestão de informação comercial que não estavam a ser conseguidas.

*”...O que nós queremos aqui é uma gestão de pipeline, uma gestão de contactos e uma gestão de contas basicamente, não precisamos de uma gestão de portfólio, não precisamos de ter um contact center, uma coisa muito simples...Mas é coisa muito simples responde a 90% das necessidades das empresas nacionais...” [AD]*

*“...a perspectiva era começar a ter uma ferramenta, um sistema que incorporasse toda a informação relativa, sobretudo à área comercial; que não tinha uma ferramenta de suporte para gestão por exemplo do pipeline...” [GP]*

Os problemas a que se pretendia dar resposta para a primeira versão do projecto de CRM foram definidos e cobriam fundamentalmente necessidades relacionadas com a recolha e organização de informação sobre o cliente, com o objectivo de conduzir a um aumento da eficiência na gestão da mesma.

*“...Precisávamos de ter o CRM não só para guardar esta informação, para guardar os contactos das pessoas, mas também para conseguir gerir o pipeline...A gestão de*

*contactos é fundamental, a EMPRESA D não tinha uma gestão de contactos centralizada...e actividades tão simples como um mailing de natal é uma dor de cabeça...*

*...a gestão do pipeline também era feita de um forma essencialmente baseada no Excel...a certa altura quando já tínhamos uma pipeline tipo 40 milhões, 50 milhões de euros, com Excel torna-se incontrolável. Não há maneira de gerir o Excel para conseguirmos extrair a informação adequada, construir gráficos em tempo real, etc, etc...*

*....apesar de termos uma força de vendas pequena, temos tido muita entropia nos últimos tempos, os client leaders trocavam muito de clientes e de mercados, o que causava constantes interrupções e necessidades de transferências de informação, transferência de informação essa que nunca é perfeita, e se tivermos um repositório de informação melhor fica....” [AD]*

O momento de adopção da solução e a própria solução adoptada acabou por resultar da conjugação de dois factores: a escolha da solução e as opções relativas à equipa de implementação

A solução adoptada após um trabalho de averiguação das soluções potencialmente interessantes existentes no mercado foi o Microsoft CRM. Esta opção que teve dois motivos fundamentais:

- Posicionamento do Microsoft CRM como parte integrante da oferta comercial da empresa para o mercado, sendo de todo o interesse adoptar a mesma solução
- Recursos internos com competências sobre a implementação do Microsoft CRM o que previa facilidades na implementação

*“...Como te referi no início a empresa D e o próprio CEO, referenciava muitas vezes que não tinham reporting (que ele só vê o resultado final em termos de reporting), da actividade comercial... Era uma carência que era sentida pela comissão executiva, e anterior inclusive à adopção da ferramenta do Microsoft CRM...”*

*...A opção foi um bocado induzida pelas circunstâncias. Adoptámos como uma das soluções a fornecer aos clientes o Microsoft CRM, criámos uma equipa, naturalmente no início não havia projectos suficientes para ocupar a equipa, e atendendo também à lacuna que existia na própria empresa de presença de uma ferramenta deste tipo optou-se por se usar aquilo que se conhecia. Além do mais abrigo do acordo da PT com a Microsoft tínhamos algumas vantagens no uso desta ferramenta. Sobretudo em termos de pagamento de licenças...” [GP]*

Nesta implementação foi tomada a opção de implementar apenas os módulos relacionados com gestão de contactos e gestão de força de vendas, deixando para um outro projecto o módulo de serviços.

Por se tratar de uma solução nova mas existirem já inúmeros dados na empresa a migrar para a mesma, foi dada uma atenção especial ao tratamento e recuperação destes dados, processo que não foi fácil. A migração dos dados para o CRM passou pelo desenvolvimento de uma ferramenta par esse efeito, mas houve ainda muitos dados que tiveram que ser tratados manualmente para garantir a sua coerência.

*“...Não foi fácil, mas fez-se. Nós fizemos uma automatização de processos e conseguimos limpar uma série de dados e carregá-los dentro da ferramenta. Tivemos que fazer uma ferramenta de conversão de dados mas correu bem. A parte de*

*tratamento humano foi essencialmente porque havia coisas repetidas, clientes introduzidos duas ou três vezes...*

*“...O que nós fizemos foi aproveitar alguns dos dados, e como consegues prever os dados que estavam nas folhas de Excel não tinham todos os dados que eram necessários para por exemplo criar uma oportunidade. Uma oportunidade no Microsoft CRM pressupõe que haja uma Account criada, um mínimo, coisa que no Excel não existia.*

*Nós tivemos um esforço de triagem de quais eram os dados necessários, ou antes, olhamos para os dados que tínhamos inicialmente por poucos que fossem, e aproveitámos todos. E depois a partir daí fomos ver o que é que era necessário criar antes para usar aqueles dados. Foi isso que nós fizemos, e que exigiu um esforço adicional de suporte, aqueles dados que existiam...” [GP]*

Das dificuldades referidas na utilização do CRM destaca-se a adaptação às mudanças de processos realizadas pela implementação da solução.

*“...A maior dificuldade é obrigar a mudar processos...” [AD]*

Apesar do projecto estar a ainda numa fase inicial no que concerne à sua adopção, é do entendimento da gestão do projecto que o mesmo tem todas as condições para ser um sucesso, tendo recolhido já algumas atitudes da comissão executiva que indiciam o mesmo.

*“...Eu acho que está a corresponder às expectativas, porque inclusive a CE já disse que só quer reporting da aplicação. Numa fase fez-se reporting paralelo, usando os mecanismos anteriores e o reporting disponibilizado pela ferramenta, e portanto isso é um bom sinal...” [GP]*

O aumento da confiança no reporting comercial é um dos benefícios já reconhecidos e que leva à atitude referida no parágrafo anterior por parte da gestão de topo.

Na opinião do gestor de projecto, que é uma pessoa que tem uma visão abrangente sobre soluções de CRM em geral e a sua aplicação no caso da empresa D em particular, o projecto tem todas as condições para ser um sucesso embora seja ainda um pouco cedo para uma avaliação.

*“...De 1 a 5, classificaria de 4, mas eu acho que requer um período de maturação maior, é pouco tempo desde que começou em exploração...Perspectiva-se o sucesso, mas se calhar ainda é cedo para falarmos de sucesso, porque há todo um período de amadurecimento de utilização da aplicação pelas pessoas, quer de ter um volume de dados bem mais alargado do que o que existe actualmente...”* [GP]

O software escolhido cumpre com os objectivos definidos existindo no entanto algumas áreas em que podia ser melhor, mas que em nada afectam o projecto por não estarem contempladas.

*“...Eu acho que em termos comerciais, tem basicamente aquilo que as pessoas precisam... acho que tem lacunas ao nível do Marketing, embora te permita indirectamente fazer segmentação de clientes por determinada área ou por determinada perspectiva, não tem algumas das funções que são fundamentais...Um outro aspecto não aplicado aqui à empresa D mas a outras empresas, é não ter a ligação ao Contact Center de raiz, mas isso não tem aplicação directa aqui na empresa D...”* [GP]

A solução de CRM está pensada para numa segunda fase do projecto vir a integrar com a solução de gestão de projectos adoptada pela empresa, tendo esta segunda contribuído também para escolha da solução de CRM.

*“...existe todo um pipeline, desde o levantamento da lead, até ao fecho da proposta, adjudicação pelo cliente é controlado pelo CRM, daí para a frente é controlado pelo EPM. E é uma zona onde a informação passa do CRM para o EPM.*

*Tendo nós decidido que o EPM é a ferramenta crucial, é o que gere o negócio da EMPRESA D, tendo decidido que EPM era o da Microsoft haveria toda a lógica que este alinhamento fosse feito com o CRM...” [AD]*

*“...está prevista a implementação numa segunda fase que deve arrancar no verão. Há aí bastantes pontos de contacto, desde logo a base de dados de clientes. Processos que deviam ser uma sequência das propostas que foram ganhas, para haver alguma continuidade nesse processo e também a base financeira que dá suporte às propostas deveria, ou pelo menos já foi falado nalgumas reuniões que deveria vir do EPM em termos de projecção. Há fluxos de integração nos dois sentidos...” [GP]*

Existem já planos para continuar o investimento no CRM, nomeadamente através de um upgrade para uma nova versão e da implementação de módulos adicionais que estão disponíveis no software mas que não estão ainda a ser explorados.

*“...Estamos num período de experiência, as pessoas estão a utilizar mas depois queremos fazer um “revamp” do CRM para 2.0, aí introduzindo novas áreas. Queremos por exemplo já adoptar a versão móvel do CRM sobre os PDAs, temos aí uma série de coisas para a segunda versão...” [AD]*

#### **4.4.3 Visão do sucesso na adopção do CRM**

A adopção da solução de CRM é considerada um sucesso, e algumas das suas capacidades são já utilizadas pela gestão de topo da empresa. No entanto encontra-se ainda numa fase inicial e necessita de maior consolidação.

*“...Eu acho que está a corresponder às expectativas, porque inclusive a CE já disse que só quer reporting da aplicação. Numa fase fez-se reporting paralelo, usando os mecanismos anteriores e o reporting disponibilizado pela ferramenta, e portanto isso é um bom sinal.*

*De 1 a 5, classificaria de 4, mas eu acho que requer um período de maturação maior, é pouco tempo desde que começou em exploração...” [GP]*

#### **4.4.4 Contexto Interno**

A gestão da empresa D tem bem presente a importância de conhecer os seus clientes, e de manter um relacionamento junto destes tão próximo quanto possível para o sucesso do seu negócio. Segundo o administrador [AD] a situação assume contornos de maior importância devido ao facto de a empresa D realizar a sua actividade num número de clientes relativamente pequeno

*“...Só isto é que permite que quando vais a uma reunião tu não só conheças o cliente e os seus processos de negócio, é fundamental conhecer os seus processos de negócio, mas também possas criar alguma intimidade, intimidade que é fundamental para relações continuadas de médio e longo prazo.*

*Nos sistemas de informação é fundamental uma pessoa saber o que é que o cliente quer, compreender o que é que o cliente quer e estabelecer uma relação de confiança, para isso o CRM é uma ferramenta crucial...” [AD]*

A empresa D tem um nível de formação dos seus recursos humanos extremamente elevado com mais de 50% dos recursos com formação ao nível da licenciatura, e no caso de uma parte substancial dos utilizadores do CRM adicionam à formação base o facto de serem pessoas com larga experiência em sistemas de informação.

*“...Nós temos uma força de vendas curta, muito pequena e muito especializada, pessoas com track-record em sistemas de informação. Pessoas com conhecimento, que já tinham sido todos eles gestores de projecto ou directores na área de sistemas de informação, que sabem falar aos seus clientes de sistemas de informação...” [AD]*

Como solução estruturante e transversal à empresa a sua utilização encontra-se espalhada por várias áreas da empresa, nomeadamente por todas aquelas que intervêm nos processos comerciais ou de controlo comercial.

*“...Os client leaders, os gestores de mercado portanto as equipas dos client leaders, o secretariado comercial que está incluído na gestão integrada e inicialmente também a gestão de resultados porque a gestão de resultados é responsável por tudo o que é emissão de mapas e relatórios...” [GP]*

Com uma estrutura organizacional bastante complexa, devido não só a sua dimensão como também a estrutura matricial que caracteriza a empresa, as relações de poder são algo a considerar para o sucesso de uma iniciativa que pretende mexer com a forma de funcionar da organização.

A gestão de topo tinha plena consciência da importância de um envolvimento de um dos seus elementos em projectos desta natureza, que preconizam mudanças na forma de trabalhar da organização, motivo pelo qual o patrocinador do projecto foi um administrador da comissão executiva.

*“...Não só é fundamental, como o problema é que a introdução de uma ferramenta de trabalho que vai fazer alteração de processos leva sempre a resistências...”*

*Portanto, tem que haver aquelas reuniões em que se diga, isto vai ser assim. Não há dúvidas nenhuma e as pessoas ficam ali na sala. Houve uma reunião em que tive todas*

*as pessoas na sala, e foi mesmo assim, isto vai funcionar desta maneira, a informação vai circular desta maneira, há algumas dúvidas?...” [AD]*

Esta consciência resulta não apenas da ampla experiência da empresa na implementação de sistemas de informação, como também da experiência particular do administrador [AD] que patrocinou o projecto, e que sempre esteve ligado à implementação de projectos de SI/TI.

*“...A minha vida foi SI/TI, CRM em particular generalidades...” [AD]*

Deste modo pretendeu dotar o projecto de um elemento com os meios e poder suficiente para agilizar as opções tomadas e actuar junto dos utilizadores sempre que necessário. O envolvimento do administrador foi ao nível do patrocínio interno e ajuda para desbloquear eventuais entraves ao projecto, estando a condução diária e operacional do mesmo ao cargo de um gestor de projecto.

*“...Eu funcionei como Patrocinador. Não estive tão ligado, dei autonomia total ao gestor de projecto, a certa altura desliguei-me, mas tinha reuniões de ponto de situação e de desbloquear. Essencialmente o que é que está a correr menos bem? “Hé pá! Não consigo reunir-me com os client leaders!” Agarrava no telefone, “olha lá o que é que se passa?” “Não conseguimos as licenças da Microsoft”, telefonava para a Microsoft “Ó Microsoft então o que é que se passa?”, coisas assim do género.*

*As reuniões eram mesmo eu a fazer quase de telefonista a quebrar os problemas...”*

[AD]

A atitude dos utilizadores embora tenha sido positiva de um modo geral e em alguns casos até surpreendendo os responsáveis pelo projecto, não deixou de ter algumas mais

difíceis em que surgiram atitudes mais conservadoras e que levaram a uma necessidade de maior intervenção por parte do gestor de topo.

*“...alguns dos client leaders foram inesperadamente até, incentivadores e motivadores do arranque e da utilização da aplicação...”*

*“...Há aquelas pessoas que julgam” Ah! Isto vai me dar mais trabalho e não vai servir para nada, isto é feito de uma maneira tão boa”.*

*Há as outras que dizem, “isto aqui vai-me ameaçar o meu status quo e eu não quero que seja introduzido”.*

*Há outras que dizem “Éh pá! Isto vai tornar a informação demasiado clara e eu tenho receio que isso aconteça” ...” [AD]*

Do ponto de vista dos recursos necessários ao projecto a empresa D beneficia claramente de ter uma capacidade financeira considerável, um vasto conhecimento e experiência na implementação de sistemas de informação e uma área de negócio exclusivamente dedicada à implementação de soluções de CRM.

A equipa de projecto foi seleccionada dentro dos elementos existentes nesta área, o que à partida permitiu ao projecto contar com acesso a recursos qualificados e empenhados no sucesso do projecto.

*“...Não podemos esquecer que a empresa é uma empresa de implementação de projectos de SI e tem uma área de CRM.*

*Essa área conhece bem os conceitos de um projecto de CRM, o resto da empresa as áreas que vão ser os maiores utilizadores desta solução, não sei se têm a visão alargada das funcionalidades de CRM, mas como também focamos muito o projecto no controlo do ciclo comercial completo, é algo que eles dominam muito*

*bem....conseguiram até na formação colocar um conjunto de questões e de pontos a otimizar que revelam conhecimento de facto funcional e de que tinham um conjunto de expectativas que são reais numa solução deste tipo, pelo menos nesta parte de Sales e controlo do ciclo comercial...*

*...Eu sou de CRM e os outros dois elementos também...*

*...O empenhamento da equipa de desenvolvimento do projecto, que apesar de ser uma equipa muito júnior...Era liderada por mim que não sou assim tão júnior, mas era uma equipa muito júnior constituída por dois estagiários, mas eu acho que tive muita sorte com os estagiários. Depois consegui focalizar esses estagiários um mais para a área muito técnica e um mais para a área funcional e para a área de formação, o que me parece que foi a opção correcta e com resultados evidentes...” [GP]*

#### **4.4.5 Contexto Externo**

Os clientes da empresa são fundamentalmente empresas do grupo em que se encontra inserida, clientes na área da banca e na área da distribuição.

O facto de terem uma política de subcontratação bastante elevada faz com que os principais fornecedores sejam empresas de serviços profissionais, devendo no entanto destacar-se também nos fornecedores as empresas fornecedoras de infra-estruturas.

Relativamente às capacidades de suporte da empresa que forneceu o software, a empresa D considera que as suas capacidades na área de CRM são muito reduzidas. Muito por questões circunstanciais por se tratar de uma solução na qual a empresa não está ainda a fazer uma forte aposta.

*“...A Microsoft cá em Portugal tem pouquíssimo know-how na área do CRM, foi a nossa impressão. Sempre que tivemos dificuldades socorremos a apoios internacionais,*

*a própria Microsoft quer utilizar a EMPRESA D como caso porque têm pouquíssimo know-how. Eles não estão a apostar no Microsoft CRM, a grande aposta na área de Business Solutions é o Navision, o marketing que eles fazem é todo Navision, porque a Microsoft precisa de ser conhecida como empresa de soluções empresariais...* [AD]

*"...Pedimos apoio à Microsoft mas eles não tinham capacidade para responder..."* [GP]

O administrador refere que apesar da importância dos clientes e dos fornecedores, não sentiram destes qualquer pressão para adopção da solução de CRM, considerando mesmo que os clientes querem é que a empresa faça bem o seu trabalho e não se preocupam com as ferramentas e processos que utilizam para o fazer.

*"...Nenhuma. Os clientes querem mas é que a gente faça o trabalho e estão-se nas tintas para as ferramentas que nós temos. Os clientes não querem saber como é que as empresas funcionam!.."* [AD]

Ainda no que se refere ao contexto externo a empresa, muito pela ligação ao grupo a que pertence tem uma posição bastante forte, não estando por isso sujeita a pressões significativas. São questões de política interna ao nível do grupo em que se insere, que neste contexto são externas á empresa D, que constituem o factor fundamental para a evolução que a empresa pode ter.

*"...Agora os nossos maiores impecilhos são a necessidade do estabelecimento de uma visão que seja adoptada pelos accionistas e nos digam GO! Go ou NoGo! No Go então é nós somos instrumental viramos para dentro e ponto final, ou então Go e a estratégia também é clara e achamos que por crescimento orgânico ou outra forma a EMPRESA D rapidamente pode ser "A" empresa..."* [AD]

#### 4.4.6 Processo

O investimento em SI/TI na empresa D é efectuado com base numa avaliação do retorno esperado para o mesmo e o caso do CRM não foi excepção ainda que seja um projecto cujo retorno para a empresa não seja financeiro mas antes melhoria da imagem e conhecimento sobre o cliente.

*“...neste momento todos os directores tiveram formação para fazer Business Plans e cada vez que alguém vem pedir alguns investimento, seja de 5.000€ ou seja de 500.000€, tem que apresentar um Business Plan, um TCO, qual é o retorno do investimento esperado, os NPVs, etc.*

*E às vezes chegamos à conclusão que há projectos que têm um retorno abaixo daquilo que seria esperado, mas cujo os impactos são, essencialmente, a nível imagem e qualidade de serviço, os impactos são mais nos clientes que na EMPRESA D e decidimos avançar...”* [AD]

Como empresa certificada pela qualidade a empresa D tem todos os seus processos bem definidos, incluindo os processos envolvidos na implementação de soluções SI/TI. O projecto foi enquadrado como se fosse um projecto para um cliente, sendo-lhe atribuído um patrocinador da administração, um gestor de projecto responsável pela condução e uma equipa de recursos. Metodologicamente a empresa D baseou a implementação do projecto na sua metodologia própria para implementação de projectos de SI.

*“...Seguimos a metodologia de projecto da EMPRESA D...”* [AD]

Houve inicialmente uma extensa fase de levantamento e documentação dos processos da empresa que seriam tocados pelo CRM, com um envolvimento grande dos diferentes utilizadores e outros elementos interessados na solução. Esta fase teve como objectivo

definir de forma clara o âmbito de intervenção do projecto e envolver todos os utilizadores de forma a comprometer os mesmos com o sucesso do projecto.

*“...nós fizemos reuniões com todas as entidades envolvidas, client leaders, gestão integrada, o marketing, a comissão executiva e gestão de resultados, nós fizemos reuniões com eles na fase de análise...” [GP]*

A nova solução implementada levou a empresa a equacionar e alterar um conjunto de processos de forma significativa, permitindo que os mesmos passem a realizar-se de uma sistematizada e bem definida com consequentes benefícios ao nível do controlo do desempenho dos mesmos.

*“...Houve! Na fase de análise nós também olhamos aos processos que estão na base do controlo do ciclo comercial. Existem quatro processos na empresa D e depois da adopção do MS CRM esses processos foram revistos e foram corrigidos...*

*...Porque, como tu sabes, a ausência de uma ferramenta tornava muito dos passos dos processos não dependentes ou aleatórios...*

*...E os processos foram revistos à luz das novas restrições e condicionalismos, que não são condicionalismos, são fases reais e objectivas e que devem ser percorridas...” [GP]*

A implementação foi conduzida com recursos internos da empresa, tendo sido solicitado algum suporte internacional ao vendedor para responder a problemas muito concretos.

*“...Sim, com recursos nossos. Arrancámos com o CRM, tentámos algum apoio internacional que foi pouquíssimo, por exemplo a integração do CRM com o Exchange foi uma dificuldade tremenda...” [AD]*

Outra ideia forte foi a de minimizar o desenvolvimento específico sobre a ferramenta seleccionada, tentando a través de parametrização conseguir responder aos requisitos da empresa, e deixando para desenvolver só o estritamente essencial.

*“...Parametrizámos o que era possível, em termos de reporting aí tivemos que mergulhar mesmo no Crystal Reports e perceber como é que aquilo funcionava porque nenhum deles se ajustava exactamente aquilo que era necessário...” [GP]*

Foi dada bastante formação sobre a utilização da ferramenta de CRM e sobre a forma como os novos processos comerciais se suportam na mesma, para diminuir as dificuldades e consequentemente a resistência dos utilizadores na sua utilização.

*“...Tem alguma complexidade de utilização, principalmente pelo controlo dos estados e pelo controlo da titularidade dos documentos. Mas isso é uma questão de percepção, quando se perceber, percebe-se que há coisas que não se podem fazer e há coisas que têm que se fazer obrigatoriamente daquela forma. E isso para quem não usava a ferramenta às vezes pode ser complexo, por isso é que nós fizemos muita formação...”*

[GP]

A formação foi aliás essencial para contornar de forma definitiva alguns problemas, nomeadamente de atitude dos utilizadores, relacionados com a adopção da nova solução e dos novos processos de trabalho.

*“...porque a pessoa que deu a formação (e a formação aí é muito importante), apesar de ser um estagiário, já tinha muita experiência de formação nos centros de formação Microsoft, conseguimos criar um clima de alguma empatia, e isso foi muito importante para torneare alguns desses problemas...” [GP]*

A experiência da empresa e das pessoas ligadas ao projecto sobre as necessidades de numa empresa desta dimensão criar mecanismos que induzam à adopção da solução, levou à criação daquilo que o patrocinador chamou de “mecanismos inevitáveis”.

Tratam-se de regras que ligam de forma concreta e incontornável o trabalho dos utilizadores à correcta utilização da solução implementada, não tendo sido equacionado o relacionamento da remuneração com a utilização da solução.

*“...O que tens aí é que colocar mecanismos inevitáveis! Isto é, não se podem colocar facturas a não ser que os contactos estejam no CRM.*

*...Mecanismos de não podes fazer a tua actividade se não fizeres isto! Basicamente foram esses os triggers, e isso, já tinha descoberto há uns anos atrás, na Mecrinódia....”*

[AD]

#### 4.4.7 Resumo do caso D na *framework* teórico empírica

CONTEÚDO	
<b>Tipo de CRM</b>	A solução implementada é um SFA, que apresenta capacidades de contactos, gestão de equipas comerciais e algumas capacidades de automatização do marketing. Existe na empresa implementado um conjunto de outras aplicações das quais se destaca o ERP SAP, e a aplicação de gestão de projectos Microsoft EPM.
<b>Objectivos e Assunções CRM</b>	O CRM foi uma iniciativa de negócio com vista a melhorar a gestão da informação sobre clientes e a gestão comercial da empresa.
<b>Avaliação CRM</b>	Não é feita uma avaliação formal dos benefícios do CRM, mas a gestão de topo considera a adopção um sucesso. O grau de satisfação é positivo e encontram-se previstas evoluções para a solução.
<b>Momento de adopção</b>	O processo iniciou-se no último quarto trimestre de 2004 em resposta às necessidades existente, e expressas pela própria comissão executiva, de melhorar a informação sobre a actividade comercial. O facto de no mesmo período ter sido criada uma equipa com competências específicas no produto implementado também contribuiu para o momento da adopção.

<b>Qualidade dos dados e Integração</b>	<p>Foi necessário desenvolver procedimentos e pequenas aplicações à medida para tratamento dos dados existentes antes da sua migração para a solução implementada.</p> <p>Na versão um do projecto não existe integração com as restantes aplicações implementadas na empresa, estando prevista para uma segunda fase a desenvolver a curto prazo.</p>
<b>CONTEXTO INTERNO</b>	
<b>Disponibilidade de recursos (humanos e financeiros)</b>	A empresa tem uma posição financeiramente sólida e dispõe de recursos humanos muito qualificados com facilidade de adopção de soluções SI/TI
<b>Perspectivas e atitudes da gestão</b>	<p>A gestão de topo tem uma visão clara sobre a importância dos SI/TI e sobre a necessidade de adoptar uma solução de CRM.</p> <p>O projecto foi iniciativa da gestão de topo que acompanhou através de um dos membros da comissão executiva que foi o patrocinador do projecto.</p>
<b>Competências em CRM</b>	<p>Competências elevadas em SI/TI em geral e sobre soluções de CRM em particular. Tem uma área de negócio dedicada ao CRM.</p> <p>Boas competências funcionais e uma visão clara sobre o CRM enquanto solução de suporte ao negócio.</p>
<b>Estrutura organizacional</b>	Estrutura organizacional complexa, de cariz matricial com directores de primeira linha ao nível dos mercados e das competências, cada um com equipas. No topo da estrutura encontra-se a comissão executiva com cinco administradores, tendo um deles o pelouro dos SI/TI.
<b>Relações de Poder</b>	Não foram identificados conflitos relativamente à adopção do CRM. É reconhecido o facto de existirem alguns grupos de poder capazes de desenvolver influências em sentidos diversos.
<b>Atitude dos Utilizadores</b>	<p>Resistência inicial por parte de alguns utilizadores, devido ao facto de perderem o controlo que tinham sobre a informação, que foi gerida e mitigada através da gestão da mudança e da intervenção do administrado que patrocina o projecto.</p> <p>Da parte dos responsáveis comerciais a adesão foi bom e tiveram na sua generalidade um contributo muito positivo.</p>
<b>Infra-estrutura TI</b>	A empresa tem uma infra-estrutura de rede estável, com um servidor onde se encontra instalado o CRM e diversos postos cliente que acedem ao mesmo.

<b>Capacidades de Gestão do Conhecimento</b>	A administração utiliza a informação proveniente do CRM na gestão comercial da empresa, nomeadamente na análise da actividade dos comerciais, ciclos de vendas e potencial de vendas.
<b>CONTEXTO EXTERNO</b>	
<b>Suporte dos vendedores</b>	Fraco suporte por parte do vendedor do aplicação adoptada, que revelou poucos conhecimentos sobre a mesma.
<b>Eficiência dos consultores</b>	Não aplicável uma vez que toda a implementação foi conduzida através de recursos próprios.
<b>Qualidade dos produtos e serviços disponíveis no mercado</b>	A empresa encontra-se bastante satisfeita com a qualidade do produto adquirido. A escolha efectuada foi muito influenciada pelo facto de ser um produto que faz também parte da sua oferta para o mercado.
<b>Pressão de clientes e fornecedores para a adopção de CRM</b>	Foram razões relacionadas com a vontade de aumento de eficiência e eficácia que levaram à adopção e não a pressão de clientes ou fornecedores.
<b>PROCESSO</b>	
<b>Etapas no processo de desenvolvimento do CRM</b>	Foi seguida a metodologia de implementação de projectos própria da empresa que se baseia nas referências internacionais para implementação deste tipo de soluções
<b>Pessoas envolvidas</b>	Foram envolvidos elementos de todas as áreas interessadas ou relacionados com a adopção da solução. Gestores de clientes, gestão integrada, o marketing, a comissão executiva e gestão de resultados. Todos estiveram envolvidos na fase de análise e definição funcional.
<b>Modelos, técnicas e frameworks utilizadas</b>	Metodologia interna para implementação de projectos. Desenvolvidas diversas acções de comunicação interna para promover a gestão da mudança e a adesão à solução.
<b>Formação Treino</b>	Foi realizada bastante formação em dois ciclos para permitir uma maior absorção da solução.
<b>Políticas de Partilha de Informação</b>	Foram desenvolvidos mecanismos que obrigam à correcta utilização do CRM para a realização do trabalho necessário. Por exemplo não é possível facturar se o contacto, oportunidade e proposta não estiverem devidamente preenchidos no CRM.

<b>Mecanismos de avaliação e Recompensa</b>	Não existem mecanismos de avaliação e recompensa relacionados com a utilização do CRM.
<b>Adequação dos processos de negócio</b>	Houve mudanças nos processos de negócio que foram revistos à luz dos objectivos do projecto e da solução adoptada.

#### 4.4.8 Apresentação dos factores significativos

A gestão de topo da empresa D considera que a adopção da solução de CRM está a ser um sucesso. Identificaram-se os seguintes factores como significativos para a situação atingida:

- Apoio da gestão de topo, através da nomeação de um elemento da comissão executiva como patrocinador do projecto.
- Competências internas para implementar e suportar a solução, evoluindo de acordo com as necessidades sem dependência de elementos externos.
- Envolvimento dos utilizadores desde os primeiros passos da iniciativa de forma a considerar as suas necessidades e anseios na solução a adoptar e a motivar os mesmos para a adesão à solução

Em resumo, o contexto interno assume o papel preponderante na adopção da solução de CRM, destacando-se o papel de liderança do director geral e a disponibilidade de recursos internos que permitem responder às necessidades de forma autónoma. Na dimensão processo o envolvimento dos utilizadores e a gestão da mudança revelaram-se essenciais.

As dimensões conteúdo e contexto externo não contribuem com factores decisivos para a situação atingida.

## 4.5 Caso de estudo E

### 4.5.1 Introdução: características do negócio, história e estratégia

A empresa E é a filial Portuguesa de uma multinacional do sector farmacêutico com aproximadamente 180 colaboradores e com um volume de facturação em 2004 na ordem dos 100.000.000€.

O sector farmacêutico é um sector que apresenta características muito específicas, em particular para as grandes multinacionais como é o caso da empresa E, que tem ao longo dos últimos anos conduzido a sua actividade conseguindo lucros sucessivos e apresentando muito pouca sensibilidade aos ciclos económicos que atravessam a sociedade.

A actual configuração da empresa resulta da sua compra pela empresa Y, momento a partir do qual se tem verificado uma centralização sucessivamente maior das decisões nos “*head quarters*”, com a correspondente perda de autonomia na decisão por partes das estruturas locais de gestão.

As duas grandes ameaças que se colocam à empresa e que são de facto comuns a toda a indústria farmacêutica, prendem-se com os problemas resultantes de contra indicações dos produtos e com o desafio cada vez maior que é a definição do preço dos produtos.

*“...A nossa indústria é um bocado específica. Tem especificidades que só se encontram nesta indústria. Primeiro e uma das especificidades que só se encontra nesta indústria é uma constância de lucro independentemente das vendas. Os nossos últimos 20 anos, são 20 anos de lucro...”* [AD]

As entrevistas foram realizadas junto do administrador [AD] que patrocinou o projecto, e junto do gestor do projecto [GP] que conduziu a implementação do mesmo.

O [AD] é formado em gestão de empresas e está na empresa há 18 anos, onde assume actualmente o lugar de Gestor com o pelouro financeiro tendo também a seu cargo os SI/TI. O seu percurso profissional é todo ele ligado à área financeira das empresas, tendo nos 18 anos anteriores exercido actividades como responsável financeiro em diversas empresas de SI/TI, nomeadamente Philips, Control Data Corporation, Digital.

A [GP] tem 33 anos, é formada em Eng. Informática e está na empresa há 2,5 anos. O seu percurso profissional é todo ele ligado aos sistemas de informação, tendo iniciado pelo Banco de Portugal 6 meses, passado depois 4 anos na GE Capital como Gestora de Projectos e posteriormente pela Siemens durante um ano e meio também como gestora de projecto. Na empresa E desempenha funções como responsável por toda a componente applicacional da empresa e assumiu a gestão do projecto de implementação do CRM analítico.

#### **4.5.2 Conteúdo**

No presente estudo foi considerada a implementação que a empresa E fez de uma solução de CRM analítico. Adicionalmente destacam-se nos SI/TI da empresa o seu ERP, e um módulo de SFA que apesar de também fazer parte do CRM foi alvo de implementação autónoma e não foi considerado no presente estudo.

A integração e a qualidade dos dados que alimentam a solução foram dificuldades com que foi necessário lidar durante a implementação do projecto. A empresa E tem três fontes de dados distintas que alimentam o CRM: (1) IMS – informação sobre vendas; CGDIM – aplicação de gestão de força de vendas; JD Edwards – ERP.

*“...Nós temos três fontes de dados completamente distintas que alimentam a nossa dataware house que são aplicações, depois temos mais fontes distintas de alimentação*

*manual. Além do JDEduards, temos uma aplicação do IMS e outra do CGDIM. O CGDIM é que faz a gestão da nossa força de vendas, é uma aplicação externa e serve para o trabalho dos nossos delegados. O IMS é uma aplicação que tem dados sobre as vendas pelo país. Temos três fontes diferentes, foi difícil.*

*Da parte do JD Eduards muito pouco, não tive quase problemas, foi muito fácil, a aplicação é nossa, as bases de dados estão aqui, são geridas por nós, a informação está excelente, foi ótimo. Do IMS e do CGDIM tive bastante trabalho, até conseguir encontrar a informação, tirar o que não é preciso, aproveitar o que vale a pena. E os Italianos também aí trabalharam muito...” [GP]*

As motivações que levaram à implementação da solução de CRM analítico diferem daquilo que seria uma empresa considerada normal. A gestão de topo ao reconhecer a sua limitada autonomia na capacidade de decisão reconhece também que apesar de ter uma ótima ferramenta para apoiar na decisão esta não foi na realidade a principal motivação para a sua adopção uma vez que não há decisões relevantes para tomar.

*“...A nossa necessidade é completamente diferente daquilo que seria para uma empresa normal. Nós não temos necessidade de análise económica pura e dura...E depois para além disso como nós operamos aqui em Portugal, como a nossa autonomia é limitada, cada vez mais limitada, as tomadas de decisão são mais limitadas, de facto nós não temos necessidade de uma ferramenta ótima para nos ajudar a tomar a decisão, porque de facto nós não temos decisões a tomar....As decisões são todas políticas, não se toma aqui decisões económicas, só se tomam decisões políticas, meramente políticas...” [AD]*

Embora numa abordagem mais superficial os objectivos possam parecer relacionados com melhorias na disponibilização da informação aos utilizadores, e dotar a empresa de uma capacidade analítica que permita melhorar as decisões, uma análise mais profunda das motivações acabam por revelar um enquadramento mais complexo.

*“...Um dos grandes objectivos era disponibilizar essa informação num formato mais user friendly. E depois também ao integrar as outras informações, era disponibilizar uma ferramenta muito mais poderosa para o Marketing analisar os dados...” [GP]*

Na conversa com [AD] foi no entanto possível perceber que as decisões tomadas localmente são fundamentalmente políticas e não económicas, não sendo a implementação do CRM analítico acabou por não ser uma excepção a esta regra.

A principal motivação para a implementação do CRM analítico prendeu-se com a necessidade de manter uma posição de destaque perante a holding e as restantes filiais no que concerne à capacidade da empresa E adoptar sistemas inovadores.

*“...Há muitas coisas na vida das empresas, cada vez mais nestas empresas multinacionais, as decisões a maior parte delas são políticas, e esta foi mais uma vez uma decisão política! Teve pura e simplesmente a ver com política, a gente gosta de ter, e não pode também ser, imagine que nós somos três ou quatro subsidiárias que vão implementar uma coisa chamada Microstrategy, nós não podemos ficar de fora do sistema, eles não podem ter uma coisa que nós não temos.*

*Para já porque somos logo conotados como os desgraçados, os Portugueses são uns nabos, como logo os desgraçados dos Portugueses que não percebem nada daquilo, os tipos da informática não percebem nada daquilo e os financeiros também não, ainda estão na idade da Pedra.*

*Portanto temos que estar de facto integrados nestes projectos, e então se estivermos logo desde de início como estivemos agora ainda melhor, dá-nos logo bastante prestígio, e mesmo ao departamento de IT...” [AD]*

A avaliação feita relativamente ao sucesso do projecto pelo [GP] quando solicitada uma classificação para o mesmo revela um sucesso relativo que tem ainda uma margem para progressão para melhoria.

*“...Eu acho que 3,5 – 4. Acho que ainda pode melhorar muito e vai melhorar, mas é uma questão de tempo. Não vou conseguir assim tão rapidamente, é aos poucos, tem que ser aos poucos...” [GP]*

Já a avaliação efectuada pela gestão de topo relativamente ao sucesso do projecto é muito positiva. Esta posição resulta de um maior conhecimento de todo o contexto político do projecto e da consciência plena dos reais objectivos que estavam subjacentes ao mesmo, sem nunca esquecer que o projecto foi uma iniciativa fundamentalmente política.

*“...Foi um projecto óptimo. Cinco claramente, verdade! Independentemente de ser uma coisa válida ou não que nós implementamos, de facto foi algo que foi um sucesso! Um sucesso total! Foi um sucesso para dentro, para fora, teve repercussões fora da subsidiária inclusivamente, foi um sucesso total! Agora voltando ao princípio da questão, com me disse ao princípio, mas isto trás algum benefício concreto para a empresa, é aquilo que lhe disse, mas a gente sabia desde o início...” [AD]*

Apesar dos motivos que estiveram na origem do projecto e das condicionantes que levam a que a solução não seja utilizada na totalidade das suas potencialidades, a gestão

de topo reconhece benefícios práticos para além da projecção política do sucesso do projecto.

*“...O que é que nós colhemos aqui? É a simplificação de processos, conseguimos obter algo que nos permite fornecer uma quantidade imensa de informação de forma, o mais simples possível, aos nossos padrões nos Estados Unidos. Em vez de perdermos dez horas a produzi-la, produzimos em cinco. Em vez de termos quatro pessoas a produzi-la meia pessoa basta. E é só isso, o benefício que colhemos da implementação de um projecto destes...Eu, pessoalmente, utilizo-o como uma ferramenta meramente de reporting! Tiro informação, recolho informação...” [AD]*

A solução implementada é extremamente flexível relativamente às capacidades de resposta face às necessidades dos utilizadores e é bastante fácil de utilizar.

*“...É muito fácil de usar, e da forma como temos implementado é facilimos de utilizar, só não utiliza quem... Até algumas pessoas que têm uma alergia total a computadores conseguem utilizar aquilo...” [AD].*

Questionado sobre quais elementos que considera mais importantes na implementação de um projecto desta natureza, [AD] destacou:

- Gestão do âmbito, começar com um âmbito bem limitado e ir estendendo progressivamente o mesmo.

*“...Começar devagarinho, simples e depois ir estendendo, não pode querer ter tudo no início...” [AD]*

- Fiabilidade da informação que é extraída que tem que ser inquestionável para não causar frustração e abandono por parte dos utilizadores

*“...Algo que é fundamental, aquilo que sair tem que ser fiável! Se começa a ser contestado o resultado em termos de qualquer análise que saia dali, se começa a ser contestado perde-se a confiança no produto, e os utilizadores deixam de utilizar, pura e simplesmente abandonam...” [AD]*

- A implementação tem que ser simples, não pode ser muito extensa nem complexa.

*“...Depois acho que a implementação tem ser quer simples, eu não acredito em implementações muito complexas. Não acredito em implementações tal como a maior parte delas são feitas agora, em que se demora muito tempo na análise, na descrição, na procura exaustiva, não acredito nelas!...” [AD]*

- Os testes têm que ser exaustivos, até à probabilidade de encontrar um erro ser desprezível
- *“...Tudo bem acho que tem que ser feito e que deve ser feito, mas depois não se pode passar daí para o life, para a produção. Não se podem evitar batalhões de testes!...” [AD]*

Já [GP] destacou os seguintes factores como fundamentais conhecer o sistema que se pretende implementar, manter um âmbito limitado e ter o envolvimento e comprometimento dos utilizadores com o projecto.

*“... é importante conhecer o sistema, é importante ter um “scope” limitado, se você quer fazer tudo, não consegue fazer!... Ter o apoio dos utilizadores, eles estarem comprometidos com o projecto...” [GP]*

#### 4.5.3 Visão do sucesso na adopção do CRM

Ambos os entrevistados expressaram níveis de satisfação positivos relativamente à adopção da solução de CRM analítico com ligeiras diferenças na classificação na dimensão do sucesso.

*“...Eu acho que 3,5 – 4. Acho que ainda pode melhorar muito e vai melhorar, mas é uma questão de tempo. Não vou conseguir assim tão rapidamente, é aos poucos, tem que ser aos poucos...”* [GP]

*“...Foi um projecto óptimo. Cinco claramente, verdade! Independentemente de ser uma coisa válida ou não que nós implementamos, de facto foi algo que foi um sucesso! Um sucesso total! Foi um sucesso para dentro, para fora, teve repercussões fora da subsidiária inclusivamente, foi um sucesso total!...Agora voltando ao princípio da questão, com me disse ao princípio, mas isto trás algum benefício concreto para a empresa, é aquilo que lhe disse, mas a gente sabia desde o início...”* [AD]

Uma análise mais profunda desta situação permitiu perceber as diferentes perspectivas subjacentes às posições dos entrevistados e compreender em detalhe as motivações reais da adopção da solução.

[AD] tem uma visão mais abrangente de todo o processo, apresentando uma visão sobre a componente política do projecto e com maior detalhe sobre a complexidade da gestão da empresa E.

[GP] tem uma visão mais operacional sobre o projecto não lhe sendo imediatas algumas das opiniões formuladas por [AD], e ainda que tivesse suspeitas sobre as mesmas eram informações que não poderiam ser partilhadas sem a concordância explícita de um gestor de topo.

No texto exposto sobre o caso são apresentadas as duas visões. Procura-se assim permitir ao leitor a experiência de encontrar diferentes actores com diferentes opiniões, avaliar a importância de cruzar múltiplas fontes de informação e de aceder sempre que possível a elementos do topo da organização que certamente terão alguma informação que exclusiva às suas funções.

#### **4.5.4 Contexto Interno**

A empresa E tem uma estrutura organizacional que se divide em três grandes áreas de responsabilidade sendo o corpo gestão de topo definido pelo responsável de cada uma das três áreas e presidido por um quarto elemento.

*“...Nós temos três grandes departamentos: Financeiro, Marketing e Vendas, Médico. O IT está no Departamento Financeiro que têm mais a logística e financeira mesmo. O Marketing tem toda a parte de marketing e vendas, toda a parte de promoção. Os PM e os delegados de informação médica que é vendas. O Médico tem toda a parte de qualidade, aconselhamento. Os directores de cada uma destas áreas compõem o CA com mais um “general manager”...” [GP]*

Os SI/TI encontra-se na dependência do administrador responsável pelo pelouro financeiro. Trata-se de uma pessoa com gosto inato pela utilização dos SI/TI, e que sempre encarou os mesmos ao longo do seu percurso profissional como uma ferramenta essencial ao desempenho da sua actividade.

*“...desde o início, desde que comecei a trabalhar tive sempre necessidade de estar junto à informática porque ela era a única forma de conseguir obter de forma mais rápida aquilo que pretendia e com a qualidade que pretendia...E depois sempre houve uma apetência minha pela história dos bits e dos bytes, para além disso ter trabalhado*

*sempre em empresas ligadas de forma directa à informática...Sim sinto-me à vontade e sinto-me muito, muito ligado à área informática....” [AD]*

Adicionalmente trata-se de um indivíduo que desenvolveu grande parte do seu percurso profissional em empresas de SI/TI o que também contribuiu para a sua facilidade de compreensão sobre este tema.

*“...Eu vim da indústria de informática, eu trabalhei em empresas sempre ligadas de uma forma directa ou indirecta à informática. Comecei por trabalhar para uma empresa do grupo Philips de produção de chips, depois passei para uma empresa de main-frames, a Control Data Corporation, também estive na Digital...” [AD]*

A gestão de topo da empresa E tem presente a importância do SI/TI para a empresa, tendo sempre procurado disponibilizar aos seus colaboradores as melhores soluções disponíveis no mercado e investindo em novas soluções sempre que necessário.

*“...Se bem que esta é a primeira empresa onde trabalhei, onde havia sempre uma apetência muito grande por estar bem, ter boas ferramentas de trabalho, porque é disso que se trata...E portanto temos tentado sempre estarmos à frente, estarmos com instrumentos de facto válidos, não há receios aqui da implementação de um novo produto, de facto não existe...” [AD].*

Para além das características pessoais e da experiência do administrador [AD], não é alheio a esta opção o facto de a empresa E ter condições financeiras excepcionais, o que lhe proporciona elevados recursos financeiros, para além de capacidade para contratar os especialistas que forem necessários.

*“...E depois, é uma empresa que tem disponibilidade financeira para implementar aquilo que lhe apetece!*

*Temos alguns constrangimentos actualmente, e que não têm nada a ver com a área financeira, os constrangimentos que temos tem a ver com a própria empresa, com a multinacional em que estamos inseridos...” [AD].*

A implementação do CRM Analítico teve como *patrocinador* do projecto [AD], mas contou com o apoio de todo o *board* de gestão da empresa E, que se encontra sensibilizado para a importância da correcta utilização dos sistemas de informação.

*“...Eles estão muito sensibilizados para isso e querem que usem...” [GP]*

Salienta-se aqui a posição do responsável pelo Marketing, que estava presente no *steering commite*, a partir de onde acompanhava a evolução, mas não esteve envolvido directamente na implementação. Esta falta de proximidade do não sendo um prejuízo para o projecto acabou por não permitir adopção do mesmo de forma tão intensa como poderia ter sido.

*“...Fazia parte do steering commite e apreciava os resultados, mas não se envolveu...”*

[AD]

Não obstante a disponibilidade de recursos financeiros e a posição favorável da gestão de topo relativamente à adopção de soluções inovadoras de SI/TI, a disponibilidade de recursos humanos para conduzir projectos de SI/TI acabou por condicionar o momento de adopção da solução.

Apesar de empresa ter desenvolvido passos para verificação das soluções existentes no mercado há vários anos, só em 2002 com a entrada da pessoa que viria a ser nomeada para gestor de projecto com a responsabilidade a implementação foi possível avançar.

*“...É evidente que faltava gente. Nós temos recursos humanos muito limitados, e por exemplo no IT eram dois. Na área financeira os recursos também eram limitadíssimos,*

*e por tanto não havia pessoas, não havia gente e os projectos que apareciam eram sempre complexos...” [AD]*

Actualmente a equipa de SI/TI embora continue a ser reduzida ao mínimo estritamente essencial apresenta já uma composição que permite à empresa E estar segura relativamente à evolução do projecto de CRM.

*“...Há cinco pessoas ligadas aos SI/TI. 4 Técnicos + 1 assistente + outsourcing que podem ser 2 ou 3, mas mais na área de redes...” [GP]*

A adopção da solução acaba por se realizar num momento em que se verificam dois acontecimentos novos: a existência de um novo recurso com disponibilidade para conduzir o projecto, e a proposta vinda da filial Italiana para colaborar na implementação, trazendo ao projecto competências técnicas e funcionais fundamentais à sua realização.

*“... por falta de recursos, por falta de tempo o projecto nunca foi para a frente. Quando eu entrei houve uma oportunidade de uma das nossas afiliadas, na Itália, eles tinham implementado esta solução de BI e propuseram se nós não queríamos fazer a mesma implementação...”*

*...Porque o nosso coordenador do IT é Italiano. Ele coordena uma série de países, a Espanha, Grécia, Portugal, África do Sul e mais uns quantos, e como já tinha implementado nos outros, disse: vocês podem aproveitar a experiência que nós temos e usam os consultores que implementaram aqui...*

*...A base do projecto seria, vocês utilizam os consultores que temos aqui em Itália que já conhecem o negócio, as aplicações fonte de informação e nós propusemo-nos a implementar o projecto em três (3) meses...” [GP]*

*“...Aqui tivemos dois benefícios, tivemos a Luísa e foi uma implementação conjunta. Nós beneficiámos muito da implementação feita pelos nossos colegas em Itália” [AD]*

A solução é utilizada de forma transversal por todas as áreas da empresa, num total de aproximadamente 25 utilizadores, sendo a maior incidência de utilização na área do Marketing.

*“...Acho que está distribuído, mas o Marketing utiliza bastante também...” [AD]*

*“...É o Marketing, os Product Managers, Service Managers, é principalmente o pessoal do Marketing...” [GP]*

Não se verificaram conflitos na organização resultantes da introdução da solução, nem mesmo quando o nível de exposição da informação entre diferentes utilizadores aumentou.

Esta situação é justificada pelo [AD] pela proximidade entre todas as pessoas da empresa e pela reduzida segregação de funções que contribuem para uma efectiva tolerância à partilha da informação.

*“...Não. Como somos muito pouco as coisas não funcionam assim. Provavelmente funcionariam assim com alguma facilidade em ambientes em que haja mais indivíduos, em que as funções sejam muito mais segmentadas. Aqui como há uma concentração muito grande de funções, julgo que isso não se nota tanto...” [AD]*

*“...ainda na segunda-feira passada tivemos uma reunião e a primeira opinião de um chefe de área, é que não. Não limitação de dados e todo o mundo vê tudo.*

*E até agora não tenho nada limitado, também não temos dados de recursos humanos, dados de performance, não temos nenhuma limitação e parece que não vamos ter...”*

[GP]

Embora tenha sido bem aceite, a solução teve diferentes ritmos de adopção em diferentes áreas da empresa, não sendo alhias a este facto as características do principal interlocutor em cada área. Em particular a área comercial e marketing, teve um processo de adopção um pouco mais lento do que seria de esperar.

*“...Eles demoram um bocadinho. Demoram um bocadinho a entrar nestas coisas, mas também acho que no nosso caso aqui também foi mais o interlocutor, também era interlocutor com características....*

*Enquanto nós tentamos utilizar a metodologia KIS (Keep It Stupid) e portanto ali acho que foi exactamente o oposto, tudo o que era possível complicar foi complicado.*

*Perdeu-se muito tempo, mas de qualquer forma agora acho que a informação que eles têm e a análise que eles tiram é interessante para eles, para a actividade deles...” [AD]*

Os utilizadores embora não manifestando animosidade em relação ao projecto, reconhecendo mesmo a mais valia do mesmo acabam por apresentar alguma resistência à mudança.

Esta resistência vai sendo progressivamente vencida pela persistência de [GP], que embora refira ter existido ao longo do projecto o apoio da gestão de topo, não deixa de afirmar que estes poderiam exercer alguma pressão adicional para a utilização da aplicação.

*“...Eles reconhecem, mas mesmo assim continuam a ter resistência à mudança....É suposto a gestão de topo apoiar ao máximo e “empurrar” este tipo de sistemas, se não vier deles o apoio, ninguém usa... Tive apoio, sim tenho apoio da gestão de topo...*

*...Eles ainda não mudaram completamente, eles ainda resistem um bocado, vão mudando aos poucos. Trabalho de persuasão meu, de cima também, aos poucos vamos mostrando esta informação está aqui, é assim, é fácil, e eles aos poucos vão mudando... Ter mais pressão dos gestores de topo. Se eles chegassem e aparecesse um relatório feito em Excel, feito numa coisa qualquer, e eles dissessem não quero! Esse relatório está na data warehouse, não olho, vá lá tira-lo da data warehouse e depois venha cá trazer. É uma ideia; eles têm que ter essa posição... ” [GP]*

Muito interessante é o facto de apesar do tipo de solução ser referido como de grande relevância na indústria farmacêutica, o grau de centralização da decisão que verifica na empresa E relativamente à sua casa mãe acaba por levar [AD] a afirmar que numa empresa normal o projecto seria certamente algo de muito importante mas que no caso específico poderiam perfeitamente viver sem ele.

Os conhecimentos da empresa sobre CRM analítico foram evoluindo ao longo do tempo tendo partido de uma situação em que eram muito reduzidos, foram progressivamente evoluindo com o contributo das acções promovidas pelo [GP]

*“...Eu fiz uma série de campanhas, uma série de apresentações, uma série de formações, eu agora acho que as pessoas já conhecem o sistema... ” [GP]*

A infra-estrutura de rede e parque de servidores existente encontra-se correctamente dimensionado para as necessidades da empresa. Actualmente a mesma conta com rede Ethernet 100Mb, suportada em 5 servidores Compaq e com um total de 160 postos de trabalho, alguns desktop, mas a sua maioria laptop.

O software de CRM, é o Microstrategy 7.2.1, que está suportado em dois servidores HP Proliant DL380 Xeon 2.8GHz/512RAM, sendo um para correr o servidor aplicacional Microstrategy e o outro para correr a base de dados Oracle.

A infra-estrutura existente é estável e apresenta as condições necessárias ao desenvolvimento do projecto.

#### **4.5.5 Contexto Externo**

A empresa E tem um pequeno grupo de clientes, que na realidade acaba por resumir-se a um cliente – o estado o seu principal cliente.

*“...Não temos uma grande carteira de clientes. Vendemos aos hospitais e a armazenistas, não vendemos a farmácias e não vendemos ao consumidor final...” [GP]*

Fazendo parte de uma indústria com grande capacidade de influência sobre as restantes forças que a rodeiam a empresa E não sofre até ao presente pressões significativas nem dos seus clientes, nem dos fornecedores.

A situação de ter como único grande cliente o Estado Português situação é em tudo semelhante ao que sucede nos restantes países para cada uma das filiais da multinacional à qual pertence.

*“...Nós temos um cliente, e o resto é conversa... Quer se queira, quer não, em Portugal temos um cliente, em Espanha temos um cliente, no resto da Europa é assim, nos Estados Unidos é um bocadinho diferente temos diversos clientes, diversas companhias seguradoras, mas no fundo no fundo se vir-mos bem são três ao quatro clientes, porque são três ou quatro grandes investidores que controlam essas companhias...” [AD]*

Esta situação representa um risco para a empresa, uma vez que está muito exposta às decisões que o seu “único” cliente possa vir a tomar. Apesar da capacidade de

influência da indústria ser muito forte, permitindo assim um elevado controlo sobre o riscos relacionados com as decisões do cliente, existe a consciência que este tenderá a ser cada vez mais exigente nomeadamente na questão do preço dos bens fornecidos.

*“...Portanto se um dia destes o cliente se chateia connosco a sério, ele já vai tendo alguns amuos, não nos deixa aumentar os preços assim por dá cá esta palha, vai fazendo alguns amuos. Que não passam de amuos porque a indústria é muito forte, mas quando se zangar a sério vai ser um problema para a indústria, a indústria vai ter que refazer a sua forma de recalcular o preço de venda...” [AD]*

Sobre o software disponível no mercado não foi possível recolher uma opinião abrangente tendo no entanto os dois elementos entrevistados um elevado grau de satisfação relativamente à opção.

*“...Eu não conheço o resto, eu não estive envolvida na fase de escolher outros fornecedores, eu só conheço essa solução. Esta, acho que é boa, que é muito boa, sem conhecer as outras...” [GP].*

Relativamente ao suporte dado à aplicação quer pelo vendedor das licenças do software base (Microstrategy), quer pelos consultores que estiveram na implementação a empresa E considera que o mesmo é bom e está bastante satisfeita.

*“...se é preciso alterar coisas no ETL tenho que falar com os Italianos, quando preciso de criar relatórios mais complicados tenho o suporte da Microstrategy aqui em Portugal. Por parte da Microstrategy aqui em Portugal tem sido óptimo. Nós trabalhamos com um consultor específico que conhece muito bem a nossa realidade...” [GP].*

#### 4.5.6 Processo

O investimento em SI/TI na empresa E não é efectuado com base em nenhum modelo de planeamento formal sendo implementadas as soluções que são consideradas necessárias.

*“Não...Aqui nunca houve planeamento...” [AD]*

Ao longo de vários anos foram sendo observadas várias soluções possíveis para implementação tendo no entanto a escassez de recursos humanos disponíveis condicionado o arranque do projecto.

*“...Já, e já tínhamos visto apresentações muitos anos antes... Mas esta de facto tinha sido das ferramentas que tínhamos visto anteriormente... e esta foi uma das ferramentas vistas, e foi uma das ferramentas que nós também claramente se tivéssemos decidido seria capaz de optar por ela...” [AD]*

A concretização do projecto resulta da existência de um recurso disponível a nível local para conduzir o projecto e da oferta de competências proveniente da filiar Italiana, acabou por desenvolver-se conduzida pelo gestor de projecto nacional mas com uma equipa proveniente da filial Italiana que tinha já implementado a mesma solução em diversos países.

*“...Porque o nosso coordenador do IT é Italiano. Ele coordena uma série de países, a Espanha, Grécia, Portugal, África do Sul e mais uns quantos, e como já tinha implementado nos outros, disse: vocês podem aproveitar a experiência que nós temos; usam os consultores que implementaram aqui... Eles já tinham experiência e nós propusemo-nos a implementar o projecto em três (3) meses...” [GP]*

O projecto em Portugal teve por base o trabalho já realizado não deixando no entanto de ter alguma adaptação em função das necessidades locais, nomeadamente no que concerne aos processos de integração de dados.

*“...Não escolhemos nem ferramenta, nem bases de dados, já era tudo um pacote, até inclusive a própria funcionalidade que a data warehouse teria estava um bocado limitado por aquilo que eles tinham feito. Nós analisámos e servia, o fato servia e portanto decidimos avançar... Fizemos muita customização, e mesmo o nosso ETL foi feito por eles, foi desenvolvido pelos Italianos, uma série de scripts, nós não temos nenhuma ferramenta específica para o ETL foram os Italianos com scripts em PL SQL no Oracle é que desenvolveram o nosso ETL. Mesmo nessa parte houve alterações, o nosso ERP era o mesmo mas há alterações...” [GP]*

[AD] e [GP] não têm dúvidas em afirmar que a opção tomada de aceitar a oferta dos colegas Italianos acabou por facilitar o desenvolvimento do projecto na empresa E dada a experiência existente nos consultores com muitas das situações surgidas.

*“...Nós beneficiámos muito da implementação feita pelos nossos colegas em Itália. Eles tinham expertise já de implementação, na área financeira praticamente foi toda aproveitada daquilo que eles já tinham feito em Itália e depois na área das vendas as coisas complicaram-se bastante, mas de qualquer forma colhemos, de facto, frutos...”*

[AD]

*“... O bom do projecto ter a base Italiana é que já tínhamos uma base daquilo que íamos fazer... Se a gente não tivesse nada, e agora?... A gente não ia ter uma base, ia ser complicado.... No fim já não foi o fatinho, foi completamente remendado e não tinha nada a ver. Mas eu acho que foi óptimo ter um fato porque nos guiou...” [GP]*

A formação foi realizada essencialmente pelo [GP] por solicitação dos utilizadores que preferiram ter a formação dada por alguém que conhecesse a sua actividade e com quem se sentisse à vontade.

*“...Quiseram que fosse eu. Quiseram que fosse alguém de dentro. Houve uma sessão de formação que esteve aqui alguém da Microstrategy, mas depois disso eles quiseram que fosse eu, para ser alguém de dentro, alguém com quem eles estão familiarizados. Eu não sei se fui boa a dar a formação, mas eles gostaram e elogiaram e eu acho que ficaram entusiasmados...”* [GP]

Interessante na implementação realizada é a referência efectuada ao facto de a solução se encaixar nos processos existentes na organização não tendo promovido alterações de relevo sobre os mesmos.

*“...Encaixou, não veio alterar grandes processos...”* [GP]

O suporte aos utilizadores é realizado em primeira instância pelo responsável aplicacional da empresa E (que foi [GP]) que quando necessita de resolver questões que estão para além das suas capacidades recorre aos implementadores italianos ou à Microstrategy em Portugal.

*“...Ficamos com competências para suportar cá... Quando entrou em produção, sou eu quem suporte a aplicação. Entrei numa fase de formação, e aí comecei a me dedicar e a ver como é que aquilo funcionava. Agora eu dou suporte à aplicação às coisas básicas, se é preciso alterar coisas no ETL tenho que falar com os Italianos, quando preciso de criar relatórios mais complicados tenho o suporte da Microstrategy aqui em Portugal...”* [GP]

Apesar de não existirem mecanismos de avaliação e recompensa relacionados com a utilização da aplicação existem algumas iniciativas por parte do responsável aplicacional da empresa E para induzir à correcta utilização da solução de CRM, nomeadamente disponibilizando através deste informação que não é possível obter por outras vias.

*“...aos poucos eles vão mudando. O que eu tenho feito, a minha grande tática para conseguir “impingir” o sistema, é dar coisas que eles não têm em mais lado nenhum, informação que eles não conseguem obter de outras formas. A partir do momento em que eles se habituam que é a única fonte vão começar a se habituar com as outras coisas também...” [GP]*

#### 4.5.7 Resumo do caso E na *framework* teórico empírica

CONTEÚDO	
<b>Tipo de CRM</b>	Foi implementada uma solução de CRM analítico.  Existe na empresa implementado um conjunto de outras aplicações das quais se destaca o ERP JD Eduards, o SFA da CGDIM e a aplicação da IMS
<b>Objectivos e Assunções do CRM</b>	Objectivos operacionais relacionados com disponibilização de uma solução analítica que integrasse dados provenientes de múltiplas fontes de forma transparente para o utilizador, e permite aumentar a capacidade de suporte à decisão. Estes objectivos são públicos e partilhados pelos elementos da empresa.  Objectivos políticos relacionados com o prestígio e imagem de dinamismo da subsidiária Portuguesa perante as suas congéneres nos restantes países. Estes objectivos são exclusivamente partilhados pela gestão de topo.
<b>Avaliação do CRM</b>	Não é feita uma avaliação formal dos benefícios do CRM, mas a gestão de topo considera a adopção um sucesso.
<b>Momento de adopção</b>	O momento de adopção deu-se em Junho de 2004 e resultou da oferta de apoio efectuada pela equipa de IT da filial Italiana e da disponibilidade de um elemento em Portugal para assumir a gestão do projecto de implementação.

<b>Qualidade dos dados e Integração</b>	<p>Foram integrados na solução analítica dados de três fontes distintas (ERP, SFA, IMS), o que se revelou um processo com elevada complexidade mas realizado com sucesso pela equipa de projecto.</p> <p>Para os utilizadores que recorrem à solução analítica para obtenção de informação, as fontes de dados que estão envolvidas na integração é algo completamente transparente.</p>
<b>CONTEXTO INTERNO</b>	
<b>Disponibilidade de recursos (humanos e financeiros)</b>	<p>A empresa tem uma posição financeiramente sólida, dispondo de recursos financeiros necessários à implementação das soluções SI/TI que considere necessárias.</p> <p>Os recursos humanos da empresa são bastante qualificados e têm condições para a adopção de novas aplicações. Existe uma pequena equipa de SI/TI com qualificação elevada.</p>
<b>Perspectivas e atitudes da gestão</b>	<p>A gestão de topo tem uma perspectiva positiva sobre a importância dos SI/TI em geral e sempre se mostrou disponível a adoptar soluções com valor para empresa.</p> <p>Um dos elementos da gestão de topo foi o patrocinador do projecto, tendo apoiado o gestor de projecto na interacção com os utilizadores para promover a utilização da solução.</p> <p>O gestor de topo da área comercial acompanhou o projecto, mas não se envolveu a fundo, o que contribuiu para que a adesão fosse menos intensa do que poderia ter sido desde o início.</p>
<b>Competências em CRM</b>	<p>O chefe de projecto é uma pessoa com formação superior em Eng. Informática, não sendo um especialista em CRM. As competências técnicas foram fornecidas pelos consultores da filial Italiana a empresa E.</p> <p>As competências de negócio existem dentro da empresa, no patrocinador do projecto e no gestor do projecto, e dentro da área de Marketing e Vendas.</p>
<b>Estrutura organizacional</b>	<p>A empresa encontra-se organizada em três grandes departamentos. Financeiro, Marketing e Vendas e Médico, cada um com recursos e competências específicas.</p> <p>A gestão de topo é composta pelos líderes de cada um dos departamentos e por um director geral responsável pela gestão global da empresa.</p> <p>Apesar da dimensão o relacionamento quotidiano entre as pessoas da empresa é bastante informal. Tem um departamento de SI/TI na dependência do gestor com o pelouro financeiro</p>

<b>Relações de Poder</b>	Os SI/TI estão na dependência do gestor com o pelouro financeiro, que é uma pessoa que tem uma boa visão sobre o papel dos SI/TI como ferramenta de suporte ao negócio e têm uma apetência natural para os SI/TI enquanto utilizador.  O gestor de topo da área comercial acompanhou o projecto, mas não se envolveu a fundo, o que contribuiu para que a adesão fosse menos intensa do que poderia ter sido desde o início.
<b>Atitude dos Utilizadores</b>	A atitude dos utilizadores não foi negativa, mas também não houve uma adopção célere da solução. O aumento de utilização foi acontecendo de forma progressiva muito através do esforço de “evangelização” realizado pelo gestor de projecto.  Os utilizadores ligados à área financeira aderiram mais rapidamente e os ligados ao Marketing aderiram mais lentamente. A este facto não será estranho a posição do gestor de topo da área de Marketing e Vendas que acompanhou o projecto mas não se envolveu a fundo, o que contribuiu para que a adesão fosse menos intensa do que poderia ter sido desde o início.
<b>Infra-estrutura TI</b>	A empresa tem uma infra-estrutura de rede estável, com um servidor onde se encontra instalado o CRM e diversos postos cliente que acedem ao mesmo.
<b>Capacidades de Gestão do Conhecimento</b>	As capacidades provenientes do CRM analítico estão a ser progressivamente mais utilizadas, mas encontra-se longe a exploração da solução em todo o seu potencial.
<b>CONTEXTO EXTERNO</b>	
<b>Suporte dos vendedores</b>	O suporte dado pelos vendedores da solução adoptada é muito bom.
<b>Eficiência dos consultores</b>	Os consultores da filial Italiana envolvidos tinham elevada qualidade e foram de grande valor para a implementação.
<b>Qualidade dos produtos e serviços disponíveis no mercado</b>	Não foi efectuada uma pesquisa detalhada das opções do mercado, mas o produto seleccionado recolhe nota muito positiva por parte dos responsáveis do projecto.
<b>Pressão de clientes e fornecedores para a adopção de CRM</b>	Foram razões internas que levaram à adopção e não a pressão de clientes ou fornecedores.
<b>PROCESSO</b>	

<b>Etapas no processo de desenvolvimento do CRM</b>	<p>Não existiu um planeamento formal e abrangente da implementação a realizar. Foi efectuada a proposta/sugestão de implementação por parte do responsável TI em Itália, que foi bem acolhida pela filial Portuguesa.</p> <p>Partiu-se para a implementação da mesma solução que tinha sido implementada já em Itália, que foi posteriormente sendo alterada para dar resposta às especificidades locais.</p>
<b>Pessoas envolvidas</b>	<p>Desde o início esteve envolvido o patrocinador de projecto e o gestor de projecto, conjuntamente com os elementos externos vindos de Itália e um elemento do fornecedor do software.</p> <p>O envolvimento dos utilizadores do negócio previamente à implementação não aconteceu uma vez que foi tomada a decisão de partir da implementação igual à de Itália, o que aparenta ter contribuído para uma menor motivação na adesão destes à ferramenta</p>
<b>Modelos, técnicas e frameworks utilizadas</b>	<p>Não foram seguidos modelos formais na implementação efectuada. Foram recolhidos benefícios claros da experiência de implementação da equipa da filial Italiana.</p>
<b>Formação Treino</b>	<p>Foi dada toda a formação necessária. O suporte de primeira linha é efectuada com recursos internos da empresa E, que sempre que necessário recorre à equipa da filiar Italiana ou ao vendedor do software que se encontra em Portugal.</p>
<b>Políticas de Partilha de Informação</b>	<p>Não existem políticas explícitas para partilha de informação, mas é necessidade é comunicada de forma informal entre os elementos da equipa.</p>
<b>Mecanismos de avaliação e Recompensa</b>	<p>Não existem mecanismos de avaliação e recompensa relacionados com a utilização do CRM.</p>
<b>Adequação dos processos de negócio</b>	<p>Não foram identificadas mudanças nos processos de negócio resultantes da adopção do CRM Ananlitico.</p>

#### 4.5.8 Apresentação dos factores significativos

A gestão de topo da empresa D considera que a adopção da solução de CRM está a ser um sucesso. Identificaram-se os seguintes factores como significativos para a situação atingida:

- Envolvimento da gestão de topo, nomeando um gestor de topo como patrocinador do projecto.

- Eficiência dos consultores externos que estiveram envolvidos ao longo de todo o processo, colmatando a falta de competências sobre a solução a implementar.

Dois factores que não tiveram o mesmo peso no sucesso, mas que se considera merecem destaque pelo impacto negativo que poderiam ter tido são:

- Relações de poder, o envolvimento menos profundo de um elemento da gestão de topo como é caso do gestor responsável pela área de Marketing e Vendas aparenta ter impedido uma maior velocidade pela aceitação na área de que é responsável, o que não tendo sido demasiado grave no caso estudo merece a nossa atenção.
- O não envolvimento dos utilizadores do negócio na definição da solução, optando por avançar com a implementação da solução Italiana e depois alterar a mesma em função das necessidades pode ter provocado uma menor adesão por partes destes utilizadores.

O contexto interno assume o papel preponderante através das atitudes da gestão de topo e das relações de poder existentes. No contexto interno a de falta conhecimentos sobre a solução foi colmatada, com sucesso, através do contexto externo pela existência de consultores externos bem preparados para a implementação.

Na dimensão processo há indícios que um maior envolvimento dos utilizadores do negócio poderia ter permitido níveis de sucesso ainda maiores do que os atingidos.

A dimensão conteúdo não apresentou factores considerados decisivos para a situação atingida.

## 4.6 Caso de estudo F

### 4.6.1 Introdução: características do negócio, história e estratégia

A empresa F é a filial Portuguesa de uma multinacional do sector da distribuição de bebidas, com aproximadamente 100 colaboradores, tendo atingido em 2004 um volume de facturação na ordem dos 82.863.000,00 €.

Trata-se de um negócio que assenta em duas vertentes, as marcas e o que elas trazem em termos de notoriedade e capacidade de penetração, e os canais de distribuição ou seja a forma como o produto é entregue ao cliente.

A empresa F desenvolve o seu negócio através de três canais de distribuição, cada um dos quais é endereçado por uma força de vendas específica:

- ✓ On-Trade – bares e distribuidores
- ✓ Off-Trade – grandes superfícies (Sonae, Jerónimo Martis,...)
- ✓ Cash and Carry

A entrevista foi realizada junto do responsável pela implementação do projecto [GP] que conduziu a implementação do mesmo e que representava Portugal na equipa internacional de avaliação do projecto, reportando directamente ao presidente da holding no que concerne ao projecto de CRM.

O [GP] tem 35 anos, é formado em Gestão de Empresas e tem desenvolvido a sua actividade profissional toda ela ligada aos sistemas de informação. Trata-se de uma pessoa com uma experiência considerável que passou pela Methodus, EDS e pelo Oro Group (França) onde chefiou vários projectos internacionais.

Nos últimos três anos tem trabalhado como consultor independente na convergência entre as tecnologias de informação e a gestão, tendo sido solicitado para fazer um diagnóstico aos SI/TI da empresa F acabou por ficar como responsável máximo pela implementação do SFA.

*“...sou responsável pelo projecto a nível local, e a nível Europeu, que isto é um projecto Europeu, sou o representante da filial na “task force” Europeia...”* [GP]

#### **4.6.2 Conteúdo**

O início do processo deu-se com a contratação por parte da empresa F de um serviço de consultoria sobre os seus SI/TI e como estes deveriam evoluir no futuro, solicitado precisamente ao actual [GP]. Desta consultoria acabou por resultar uma recomendação de investimento numa solução de SFA.

*“...chamaram-me para fazer um diagnóstico rápido, uma coisa de semana e meia para tentar ver os prós e os contras de investir numa solução de ERP, porquê, que tipo de solução e se valia a pena...a minha recomendação foi, realmente o backoffice tem algumas lacunas, mas funciona, acho que tinham mais interesse em investir numa solução de SFA, de FrontOffice...”* [GP]

Simultaneamente a empresa F holding, que acompanha o que se passa em cada uma das suas filiais, apercebeu-se que existiam iniciativas dispersas de várias filiais para implementação de SFA e decidiu coordenar uma iniciativa mais global para avaliar do sentido de desenvolver uma solução comum a todas as filiais.

*“... logo a seguir na holding aperceberam-se que vários países começavam com graus de avanço diferentes, começavam a pensar em soluções...a holding então decidiu, já agora vamos fazer um estudo de avaliação se faz ou não sentido ser desenvolvido uma*

*solução em comum. Solução informática e solução em termos de processos também...”*

[GP]

Originalmente e ainda apenas no âmbito local, a iniciativa pretendia melhorar os processos de negócio relacionados com clientes, através de uma solução informática de Front Office.

*“...Nesta fase era, quais são os processos englobados no nosso negócio para os quais uma solução informática de Front Office tem que dar resposta? Basicamente era isso.*

*Ou seja, gestão de clientes. O que é que a gestão de clientes tem que fazer? Tem que permitir criar novos clientes, distinguir entre um cliente e um prospecto, gerir vários canais?... ”* [GP]

O projecto global coordenado pela holding surge quando esta se apercebe da existência de várias iniciativas locais, e toma a iniciativa de contactar várias filiais para que analisem a possibilidade e as vantagens da implementação de uma solução que sirva a todos.

Para além da parte mais operacional que é utilizada pela força de vendas, a solução disponibiliza uma forte componente de marketing para planeamento, gestão e análise de campanhas, para além de capacidades de análise da actividade comercial.

*“...vão por exemplo ao Pingo Doce e vão estudar as prateleiras, posicionamento do nosso produto, posicionamento do produto da concorrência, os preços, as promoções, tudo isso é registado. E esses dados são depois estudados pelo marketing...Dentro da ferramenta...Lá está, se fosse só para a força de vendas podíamos ter-lhe chamado SFA, por isso é que nós lhe chamamos Smart SFA. Há algum envolvimento do Marketing e do Trade Marketing...E mais, estruturação da campanha,*

*acompanhamento do ciclo e respectivo envio para os vendedores das acções determinadas nas campanhas, que isso é fundamental...” [GP]*

Para além do SFA destacam-se nos SI/TI da empresa o seu ERP desenvolvido pela Lusodata que apresenta algumas faltas de eficiência mas vai dando resposta às necessidades e EDI para integração com os principais clientes.

Com o ERP existe uma integração que foi desenvolvida à medida para troca de dados entre as aplicações. O processo de desenvolvimento da interface foi pacífico mas [GP] deu algum relevo à dificuldade que houve em preparar os dados para integração, nomeadamente em garantir a qualidade dos mesmos.

*“...Há! Há um interface upload e download....a grande problemática dos interfaces não é a tecnologia em que se constrói o interface, é a limpeza das bases de dados e as migrações dos dados. É sempre a parte mais, nem é difícil, é morosa.*

*A meu ver não é um desafio tecnológico, é um desafio de disponibilidade. Acho que hoje em dia qualquer boa solução com alguma credibilidade, disponibiliza várias formas de criação de interfaces, tecnicamente não é um desafio, a dificuldade está na gestão dos dados, preparar as bases de dados...” [GP]*

A integração foi realizada na medida do estritamente necessário para satisfazer as necessidades dos utilizadores, integrando um mínimo de dados entre os dois sistemas para que possam ser usados pelos utilizadores sem necessidade de duplicar esforços.

*“...Sim, mas muito pouca. Esse foi um dos aspectos que eu batalhei muito, porque no início há sempre a tendência para queremos passar tudo de um lado para o outro, é desnecessário. Eu queria o mínimo de dados que passasse do ERP para o SFA e o que*

*tem o SFA fica no SFA, não há necessidade de passar para lado nenhum, há apenas alguns que tem a ver com encomendas...” [GP]*

A avaliação que efectuada sobre a implementação realizada é positiva apesar de ser ainda cedo para uma opinião final. Destaca-se o facto de funcionalmente a implementação cobrir todas as necessidades que haviam sido definidas e a ferramenta ser bastante flexível para acompanhar a evolução destas.

*“...Em função dos nossos objectivos, dava-lhe 3,5... E aquilo é necessário nós vamos alterando de forma dinâmica...” [GP]*

Questionado sobre se estão a alcançar os objectivos que esperavam a resposta do [GP] é positiva.

*“...Sim, mas os objectivos que nós estipulamos para o primeiro ano de roll-out, não são tanto objectivos económicos, são mais objectivos de profissionalização.*

*Garantir que as tarefas básicas são feitas, por exemplo, garantir que o número de visitas mínimas por dia tem que ser x, e tem que ser cumprido. O tempo médio de uma visita tem que ser x, e tem que ser cumprido. Outro que é garantir que os vendedores façam a replicação duas vezes por dia, coisas destas.*

*O primeiro ano é de consolidação de novos hábitos de trabalho...” [GP]*

A resposta dada à questão sobre quais os pontos que considera mais importantes na realização de um projecto como este é bastante clara, distinguindo a gestão do âmbito e para a gestão da mudança.

*“...Ponto um, absolutamente pragmático naquilo que se ser fazer, em tudo! Pragmático na escolha de uma solução, não ir pelo sexy, perceber o que é fundamental, o absolutamente crítico e investir aí.*

*Não querer atingir a perfeição logo! Garantir Quick-Wins, ganhos rápidos, mesmo que sejam simples, tem que haver visibilidade e tangibilidade no projecto.*

*O segundo ponto, é envolver as pessoas ao máximo. As pessoas do terreno, as pessoas que irão utilizarem a ferramenta no futuro.*

*Ponto três, sim Sr. um projecto de CRM é um projecto estratégico, é uma mudança na forma de trabalhar...” [GP]*

#### **4.6.3 Visão do sucesso na adopção do CRM**

A adopção da solução de CRM é considerada um sucesso. Encontra-se no entanto ainda numa fase inicial e necessita de maior consolidação para uma apreciação mais profunda.

*“...Em função dos nossos objectivos, dava-lhe 3,5... Proporciona as funcionalidades que necessitamos e aquilo é necessário nós vamos alterando de forma dinâmica...”*

[GP]

#### **4.6.4 Contexto Interno**

A empresa F apresenta uma situação económica e financeira sólida encontrando-se numa fase de crescimento fundamentalmente por via de aquisições.

*“...Está em crescimento... a nível global está em crescimento, e a nível local está em crescimento...A empresa F a nível global tem crescido assim por aquisições e agora vamos comprar mais uma que é a LTDM, portanto cada vez estamos a crescer mais...”*

[GP]

Os objectivos da empresa diferem de marca para marca, sendo em alguns casos aumento da penetração no mercado, noutros de rentabilidade e noutros ainda definidos em função do canal.

*“...cada marca tem objectivos distintos. A F Portugal pode ter uma estratégia para uma determinada marca que seja focada na penetração de mercado, outra pode ser na rentabilidade porque se calhar é um produto mais maduro, outro pode ser na imagem. Cada marca tem a sua própria estratégia e o seu próprio objectivo...E a outra é em relação ao canal em si...” [GP]*

Apesar de ter pertencer a um grupo a autonomia local é muito grande, sendo esta uma característica do grupo F.

A nível local há uma Direcção Geral, uma Direcção de Marketing, uma Direcção Financeira e uma Direcção Comercial. Dentro da direcção comercial temos a área de vendas com três gestores de canal.

Debaixo da área financeira temos a área da logística onde os SI/TI se enquadram, sendo uma área de dimensão extremamente reduzida. Tudo é feito com recurso a out-sourcing e contratação de serviços no exterior.

*“...Temos um responsável de IT e o resto temos uma equipa que nos faz em out-sourcing o suporte de Helpdesk...” [GP]*

*“...Temos um contrato de outsourcing quase total. Temos um responsável de IT que não é cargo de direcção, uma pessoa em out-sourcing da TCSI que nos presta o apoio de helpdesk normal...” [GP]*

A opinião do [GP] é que apesar de ser possível ter continuado a viver sem a solução implementada, a crescente competitividade do mercado faz com as empresas tenham que ser cada vez mais eficientes.

*“...obviamente podíamos continuar a viver sem ela, agora vendo o mercado como ele é, extremamente competitivo, cada vez mais define-se em detalhes e pequenas coisas que*

*se fazem, nós temos que ser cada vez mais eficientes na alocação dos nossos recursos. Temos que ser rentáveis, temos que fazer mais com menos, é uma procura de eficiência...” [GP]*

A gestão de topo não tem grandes conhecimentos sobre os sistemas de informação em geral nem tinha inicialmente relativamente ao CRM em particular, embora os níveis hierarquicamente mais abaixo tivessem uma percepção clara do que é que o novo sistema envolvia para eles.

*“...apesar do primeiro nível ter poucos conceitos em termos de IT, e poucos conhecimentos sobre o que é que é o CRM, quem está mais a baixo, esses sim têm uma percepção clara do que é que isto envolve para eles...” [GP]*

Foi necessário um processo de evangelização por parte do [GP] sobre a importância da adopção de uma ferramenta deste género.

Inicialmente a maior motivação para o projecto tinha essencialmente a ver com achar piada à inovação e com dotar os vendedores da empresa com um equipamento que outros já tinham.

*“...No nosso caso demorou algum tempo até se aperceberem do que é que estávamos a falar e porque é que a ferramenta era importante. Sinceramente no início, a grande motivação da gestão de topo era, nós queremos é dar um equipamento para vendedor ir para a rua, porque os outros também já têm. Era um equipamento informático, um tablet que é giro, era sexy!...” [GP]*

Esta situação nunca colocou no entanto em causa o seu apoio ao projecto, nem o envolvimento sempre que necessário para resolver alguma questão.

*“...Querem ter um ponto de situação, como é que as coisas estão a correr, estamos dentro do budject, como é que podemos por as coisas a correr e pronto...” [GP]*

A esta disposição não será estanho facto de se tratar de um projecto com um elevadíssimo grau de exposição em todo o grupo, e que é acompanhado directamente pelo responsável máximo da empresa a nível mundial

Destaca-se o facto de tratar de um grupo em que as filiais nacionais têm um grau de autonomia muito elevado e se estar perante a primeira iniciativa do grupo F efectivamente comum e esta mexer simultaneamente com soluções, processos e procedimentos.

*“...até porque no caso em específico quando vemos que há aqui vários países em simultâneo acaba ser por haver uma competição saudável, ninguém quer ser o último a implementar a solução, queremos todos fazer o melhor e mais rápido...Ninguém quer ficar mal visto, até porque este é um projecto com enorme visibilidade dentro do grupo, isto vai directamente ao numero 1 do grupo que acompanha este projecto...*

*...Porque isto é a primeira demarche dentro do grupo F, demarche comum! Porquê, como é um grupo em que a autonomia é total, é um grupo que não se envolve, não desenvolve soluções, processos, regras ou procedimentos para todos, cada filial gere o seu negócio da forma como quiser*

*O factor aqui de ser um projecto Europeu foi extremamente motivante e foi catalisador de todo o processo. Não tenho dúvidas nenhuma que se tivéssemos sozinhos a coisa ia demorar mais tempo, pequenos problemas iriam torna-se uma montanha...” [GP]*

A solução é utilizada por 45 pessoas das áreas de vendas e marketing, número que deverá aumentar até ao final do ano 2005, sendo utilizada inclusivamente pelos gestores de topo da empresa na componente de reporting.

Os utilizadores não desenvolveram resistências significativas, nem existiram conflitos relevantes face à implementação da solução.

Esta situação de relativa naturalidade dos utilizadores na adopção da solução, deveu-se em grande parte ao forte investimento realizado em gestão da mudança, envolvendo as pessoas e explicando-lhes como iria desenrolar-se o processo e quais os benefícios que iriam obter com a implementação do mesmo.

*“...Tínhamos pessoas com competências completamente diferentes, uns que já conheciam super craques de IT, outros que nunca que tinham visto um computador à frente, outros vendedores antigos com mais de 50 anos, mesmo de propósito para poder avaliar como é que isto poderia correr em termos de roll-out, e de facto correu muito bem...Escolhemos uma pessoa que sabíamos que é perfeitamente adversa à mudança, e correu bastante bem...” [GP]*

*“...É gestão da mudança! A gestão da mudança é crítica. A gestão da mudança só pode ter sucesso se há uma comunicação absolutamente transparente, e frequente...” [GP]*

*Se eu na minha demarche de gestão da mudança, indicar às equipas que o que estamos a fazer é para o bem deles e porque é que é para o bem deles. É porque vamos conseguir que eles façam mais com menos trabalham, e que isso tem impacto no ordenado deles ao fim do mês, porque eles trabalham à comissão por isso se trabalham mais, vendem mais, vão ganhar mais comissão...” [GP]*

Relativamente à infra-estrutura disponível na empresa para instalar a solução de forma adequada, a mesma já existia pelo que foi aproveitada e a instalação encontra-se localizada em boas condições nas instalações da empresa F.

*“...É. A nossa opção foi a localizada. Nós temos a nossa solução instalada nas nossas instalações...Mais uma vez isso vai depender de que solução informática é que a empresa escolhe. No nosso caso, nós conseguimos redimensionando aquilo que nós tínhamos, os equipamentos que nós tínhamos, foi suficiente. Mas também já tínhamos uma excelente solução em termos de servidor...” [GP]*

#### **4.6.5 Contexto Externo**

Os fornecedores da empresa F são os donos das marcas que distribui, com os quais tem uma relação estreita estando mais próximo da parceria do que da relação de fornecimento tradicional

*“...Os fornecedores são os donos das marcas...neste tipo de negócio, quando estamos a falar de um fornecedor estamos a falar de parceiros...eles precisam de nós e nós precisamos deles... a parceria é tanta que os objectivos anuais em termos estratégicos são definidos em conjunto...” [GP]*

Os clientes também não tiveram influência sobre a decisão de adopção do CRM, no entanto o [GP] considera este como um ponto importante que poderia ter merecido mais atenção, até para ser explorado do ponto de vista da comunicação.

*“...Não, mas acho que isso foi uma das coisas que poderíamos ter feito melhor. É um ponto onde poderíamos ter investido mais, nem que seja para comunicar que estávamos num processo de CRM, que íamos melhorar isto e aquilo. Publicitar um bocado, isto nós não o fizemos...” [GP]*

Os principais desafios que se colocam ao negócio prendem-se essencialmente com elevada concorrência existente no sector.

*“...Essencialmente é a concorrência, porque no mercado dos espirituosos e dos vinhos a escolha, a oferta é imensa...” [GP]*

Foram vistas 6 soluções durante o processo de escolha e de uma forma geral os produtos existentes no mercado apresentavam um nível de qualidade satisfatório, mas acabaram por escolher uma que se distinguiu pela sua flexibilidade, facilidade de parametrização e administração.

*“...Eu acho que a principal conclusão é o seguinte. São raros os sistemas que não fazem aquilo que é necessário! Quase todos fazem!...*

*...Neste momento esta solução está a ser suportada por uma pessoa e meia local. endo que um está englobado no processo de helpdesk normal, e o outro que neste caso sou seu, mas que pode ser um utilizador normal.*

*Este é decididamente um caso único do que eu conheço. Normalmente a estrutura necessária de suporte para uma solução deste género é bem mais alargada.” [GP]*

*“...Esse foi um factor crítico pelo qual seleccionamos esse software, estamos perfeitamente independentes. Aliás, hoje em dia que dá suporte, e não é só primeira linha, suporte de manutenção da ferramenta, optimização, configuração, nós estamos independentes...” GP]*

A ferramenta escolhida veio a revelar-se uma excelente opção, tal como os consultores seleccionados para proceder à parametrização e necessidades da mesma de acordo com as necessidades definidas.

*“...Esta ferramenta é fantástica nesses aspectos, é muito, muito flexível. Não necessita de conhecimentos de programação, que é normalmente onde os problemas acontecem, e estamos perfeitamente independentes dos consultores.*

*Este aspecto é fabuloso, e era um factor crítico de sucesso. Porque não temos competências in-house, nem faz sentido o nosso negócio não é tecnologia, o nosso negócio é as bebidas, e não queríamos estar dependentes de consultores.*

*Claro que eles estão lá, se nós precisamos de alguma coisa, mas noventa e tal por cento daquilo que precisamos somos nós a fazê-lo e isso são muito poucas as ferramentas que permitem isso...” [GP]*

Fundamental ao longo do processo de implementação foi o apoio dado pelos consultores externos contratados para acompanhar o projecto. Quando questionado sobre se a presença dos consultores tinha sido fundamental, [GP] não tem dúvidas.

*“...Nós íamos lá, mas é uma questão de eficiência, o que é que é mais eficiente?! Nós tínhamos 3 ou 4 consultores que rapidamente conseguem ver aquilo e estruturar... Temos que ver aqui uma coisa que é interessante, é que nós temos uma equipa, uma task force, de pessoas que não são minimamente IT oriented, são pessoas de Negócio que não percebem nada de IT, e mais ainda que não têm noção do que é trabalhar em projecto, e mais ainda quando vemos aqui os países são culturas completamente distintas...*

*Toda esta amálgama faz com que ter o apoio dos consultores para estruturar a iniciativa e fazer a papelada seja fundamental...” [GP]*

#### 4.6.6 Processo

O processo de adopção do CRM tendo começado como resultado de uma iniciativa local, acabou por englobado na iniciativa da holding tendo seguido a partir de então uma sequência bem estruturada de fases.

De uma forma simples o processo de implementação do CRM desenvolveu-se em quatro fases:

- Fase 0 – Portugal, Suíça, Inglaterra e Holanda todos a dizerem estamos a pensar avançar com um solução de SFA
- Fase 1 – A holding concorda com a iniciativa, mas solicita que seja feita uma análise para verificar se faz sentido avançar em conjunto. Conclui-se que o negócio é muito semelhante em todas as filiais. Juntam-se representantes dos quatro países, elementos da holding e um grupo de consultores externos contratados para apoiar o projecto, com o objectivo de definir o caderno de encargos que definirá a solução
- Fase 2 – já com o caderno de encargos é realizada a selecção da ferramenta mais adequada às necessidades definidas, sempre com o apoio dos consultores externos.
- Fase 3 – já com a ferramenta seleccionada, foi desenhada a solução e a construído um modelo base a implementar por todos os países.

Apesar do primeiro momento do projecto surgir na sequência da consultoria solicitada pela empresa F local da qual resultou uma recomendação para um investimento numa ferramenta de front office comercial todas as restantes fases foram enquadradas no projecto global.

*“...Isto é um projecto em que vários países começaram a falar em SFA, e depois a F Holding em Paris, identificou essa necessidade e disse “já agora porque não havemos fazer um projecto em conjunto?...”*

*...a segunda fase do projecto, já englobada debaixo da F holding, e que foram escolhidos 4 países piloto, Portugal, Inglaterra, Suíça e Holanda, e o “delivery” era desenvolver um caderno de encargos comum para uma possível solução de SFA.*

*Foi criada uma task force, com pessoas de cada filial, com a Oro Group França a dar um apoio de consultoria e dois elementos da F holding para fazer com que isto tudo colasse.*

*Era uma equipa de 15 pessoas, em que o objectivo era desenvolver o caderno de encargos. O que é que realmente a solução tem que fazer para que nos dê resposta ao nosso negócio?...” [GP]*

No que concerne ao caso específico deste estudo, a implementação da filial portuguesa, estiveram permanentemente envolvidas na mesma, durante os 6 meses que ela durou, 15 a 16 pessoas com diversos perfis (vendedores, chefes de vendas, gestores de canal).

*“...na fase 4, nós temos a task force a nível europeu, e a nível local tivemos durante os 6 meses, 15 a 16 pessoas envolvidas neste processo...” [GP]*

*“... Mas só tínhamos dois “key users” da área de marketing, da área de vendas tínhamos cinco key users.*

*TI era um recurso interno quando nós necessitávamos. Basicamente TI, eu fazia um bocado a ponto entre os dois, tínhamos total apoio da TCSI em outsourcing nas configurações e no dimensionamento...” [GP]*

Com a finalização da fase 2, foi escolhida não só a ferramenta e definido o modelo “core” da solução, mas também foi seleccionado o modelo organizacional necessário para suportar a mesma e toda a estrutura de implementação do projecto.

*“...Porque quando escolhemos não foi só selecção, mas também o modelo organizacional e desenho da ferramenta, e posteriormente também da implementação...A demarche estava perfeitamente estruturada, e a abordagem de projecto também estava perfeitamente estruturada...” [GP]*

A implementação procurou seguir uma metodologia próximo do RAD, com ciclos curtos de implementação e apresentação aos utilizadores para apresentação e validação do trabalho realizado

*“...O que é que acontecia? Tínhamos workshops cada três semanas, o primeiro workshop vamos imaginar que estávamos destas unidades, por exemplo gestão de clientes, estávamos todos numa sala, a Update apresentava-nos o que a ferramenta faz é isto, nós dizíamos precisamos disto e disto, isso era incorporado, três semanas depois voltávamos e iamos construindo assim a ferramenta...” [GP]*

Para além do já exposto verificou-se uma excelente interacção entre a empresa F e os consultores envolvidos na implementação, o que permitiu trabalhar com um ritmo extremamente elevado e com um grande nível de eficiência.

*“...Uma equipa muito unida no sentido que cada um tinha a sua tarefa e cada um a desempenhava em simultâneo e éramos todos dependentes uns dos outros...”*

*...Em 6 meses nós pegámos numa ferramenta standard, temos cinco países que necessitam de chegar a um consenso sobre o que a ferramenta deve fazer, parece que é simples mas não é, e temos prazos muito apertados.*

*A cada três semanas, no meio das workshops cada um tinha que voltar ao seu país e apresentar à equipa local o que é que estava decidido e não estava, e isto tudo anda muito rápido...*

*No fim dos 6 meses, nós de facto tínhamos um core model, com todas as funcionalidades que de facto queríamos, da forma que queríamos. Normalmente 6 meses não são suficiente sequer para um país poder parametrizar nem um terço daquilo que quer... ” [GP]*

Os processos de negócio da empresa F foram equacionados à luz daquilo que são as necessidades efectivas da empresa e das melhores práticas que pretenderam incorporar.

*“...Tudo isto obrigou a uma revisão dos processos, a verificar o que é que se faz hoje, o que é que se deveria fazer e como podemos melhorar...*

*E é uma excelente oportunidade para se envolver os utilizadores. É a melhor desculpa para utilizarmos os utilizadores, e é com eles que vamos rever os processos, o que faz com que eles desde logo nos expliquem o que é que fazem e o que é que precisam...”*

[GP]

Todo o projecto foi excepcionalmente acompanhado por um processo de gestão da mudança, envolvendo e motivando os utilizadores para a adesão ao projecto.

*“...Uma coisa é eu chegar e dizer, toma lá a tua ferramenta está aqui. Aí obviamente que a resistência é grande. Agora se durante os 6 meses tu disseres, o que é que tu achas, vamos fazer assim? O que é que tu precisas? A partir do momento em que as pessoas sentem que a opinião deles é valorizada, que participam na definição dos requisitos, quando chega a parte final de entrega já não é uma coisa que lhe é imposta, é uma coisa deles, que eles criaram e logo aí a resistência é diferente...” [GP]*

“...Não é a tecnologia em que si que vai fazer com que o projecto corra bem, ou corra menos bem. É a forma como o projecto é levado a cabo, o envolver das pessoas, isso é crítico...” [GP]

No que concerne a formação foi bastante mais curta do que costuma encontrar-se em projectos do mesmo género, graças ao intenso envolvimento dos utilizadores desde o início em todas as fases o que permitiu que estivessem permanentemente a acompanhar, apreender e validar a solução que estava a ser criada.

“...Nem por isso, é engraçado. Nós investimos muito na fase de desenho e na fase de definição do caderno de encargos, são as duas fases críticas. Para termos a certeza do que é necessário existir na ferramenta e em termos de processos para isto funcionar, e obviamente que aqui também envolvemos os utilizadores...E nesta fase do desenho da ferramenta ainda mais, porquê? Desenhamos a ferramenta, mas envolvemos os utilizadores nas definições, nos requisitos, envolvemos os utilizadores na validação dos protótipos, e envolvemos os utilizadores na fase final de testes. Eles de facto foram vendo e foram acompanhando...A formação que fizemos foi um dia de formação windows para todos, meio-dia de formação com o tablet pc.” [GP]

#### 4.6.7 Resumo do caso F na *framework* teórico empírica

CONTEÚDO	
<b>Tipo de CRM</b>	Foi implementada uma solução de SFA com componente de gestão de força de vendas e componente de marketing.  Destaca-se nos SI/TI da empresa o ERP da Lusodata, e EDI para integração com clientes.
<b>Objectivos e Assunções do CRM</b>	Melhorar a actividade do frontoffice comercial conseguindo ganhos de eficiência. Uniformizar e informatizar um conjunto de processos e criando uniformização os processos relacionados com a actividade comercial.

<b>Avaliação CRM</b>	<b>do</b>	Não é feita uma avaliação formal dos benefícios do CRM, mas a gestão de topo considera que a adopção se está a desenvolver com sucesso, indo de encontro aos objectivos definidos.
<b>Momento adopção</b>	<b>de</b>	Adopção dá-se no decorrer do ano de 2004, na sequência de uma solicitação a um consultor externo de um diagnóstico aos sistemas de informação, que acaba com a recomendação de investimento numa solução de SFA.  A empresa F decide avançar com a iniciativa, e acaba por aderir a uma iniciativa mais global conduzida pela holding a que pertence, envolvendo quatro países.
<b>Qualidade dos dados e Integração</b>	<b>dos e</b>	A integração foi realizada na medida do estritamente necessário para satisfazer as necessidades dos utilizadores, integrando um mínimo de dados entre os dois sistemas para que possam ser usados pelos utilizadores sem necessidade de duplicar esforços.  A integração obrigou a algum esforço de limpeza de dados para poderem posteriormente ser migrados.
<b>CONTEXTO INTERNO</b>		
<b>Disponibilidade de recursos (humanos e financeiros)</b>	<b>e</b>	A empresa apresenta um bom desempenho económico e financeiro, com disponibilidade para investir em SI/TI sempre que tal se revela importante para o negócio, desde que os custos não sejam demasiado elevados. Nunca iriam para soluções tipo SAP ou Siebel.  Os recursos humanos da empresa reúnem as condições necessárias para a adopção da solução.
<b>Perspectivas e atitudes da gestão</b>	<b>e</b>	A gestão da empresa tem uma atitude positiva quanto à importância dos SI/TI para o negócio, embora não tenha quaisquer competências de SI/TI.  O envolvimento no projecto foi bom apoiando sempre que necessário. Inicialmente acharam o projecto “sexy”, mas com o avançar do mesmo acabaram por perceber o valor real do mesmo.  A elevada visibilidade do projecto a nível internacional funcionou como um catalisador de meios, e de vontade de sucesso na gestão de topo da empresa.
<b>Competências em CRM</b>	<b>em</b>	As competências de CRM dos gestores de topo são baixas, mas nos níveis hierárquicos seguintes são razoáveis, existindo uma percepção clara do que é que o projecto envolve.  O gestor de projecto tem boas competências de CRM quer na perspectiva de negócio, quer na perspectiva da solução.  Foram desenvolvidas condições para que ficassem na empresa recursos com as competências necessárias para suportar, manter e evoluir a solução nas suas necessidades do dia a dia.

<b>Estrutura organizacional</b>	Um director geral com três direcções de primeira linha; Marketing, Financeira, Comercial. Dentro da direcção comercial temos a área de vendas com três gestores de canal... debaixo da área financeira temos a área da logística onde o IT se enquadra.
<b>Relações de Poder</b>	<p>Relevante a relação entre o gestor do projecto e os responsáveis da empresa F, uma vez que apesar de ser um elemento externo, foi seleccionado para representar Portugal na equipa de trabalho europeia, o que deixa perceber uma enorme relação de confiança entre ele e a gestão de topo.</p> <p>Sendo um grupo francês apoiado na implementação por uma consultora Francesa e tendo o gestor do projecto passado parte da sua vida em França e trabalhado já na consultora que está a apoiar tem a vida facilitada na interacção com todos os interlocutores.</p> <p>Finalmente o facto de no âmbito do projecto reportar directamente ao presidente da holding que acompanha também de perto a evolução do projecto, dá ao gestor do projecto uma situação privilegiada para a obtenção dos meios necessários ao sucesso</p>
<b>Atitude dos Utilizadores</b>	<p>Na globalidade a atitude dos utilizadores foi bastante positiva.</p> <p>Esta atitude deve-se ao envolvimento e à preocupação em ouvir as suas necessidades e espelhá-las na solução, e também a um cuidadoso de programa de comunicação e gestão da mudança.</p>
<b>Infra-estrutura TI</b>	A empresa tem uma infra-estrutura de rede estável, com um servidor onde se encontra instalado o CRM e diversos postos cliente que acedem ao mesmo via portátil e PDA.
<b>Capacidades de Gestão do Conhecimento</b>	Para além da parte mais operacional que é utilizada pela força de vendas, a solução disponibiliza uma componente de marketing para planeamento, gestão e análise de campanhas, e ainda de capacidades de análise da actividade comercial. Estas funcionalidades são devidamente utilizadas para apoiar a gestão da actividade da empresa.
<b>Contexto Externo</b>	
<b>Suporte dos vendedores</b>	O suporte dado pelos vendedores da solução foi muito bom, tal como os serviços desenvolvidos pelos seus implementadores.
<b>Eficiência dos consultores</b>	A qualidade dos fornecedores que acompanharam o processo é elevada e os mesmos foram considerados como fundamentais para o sucesso do projecto pela experiência e competências de SI/TI, de organização e condução de projecto que providenciaram.
<b>Qualidade dos produtos e serviços disponíveis no mercado</b>	<p>Foram vistos seis produtos no mercado, podendo dizer-se que de uma forma global a oferta disponível oferece as características necessárias para implementar o projecto.</p> <p>O produto seleccionado é considerado excepcional pela flexibilidade e facilidade com que permite realizar alterações/evoluções na solução sem</p>

	necessidade de competências técnicas. Esta situação permite um elevado grau de independência de elementos externos para as actividades e evoluções do dia a dia, tendo sido considerado um factor crítico de sucesso face à falta de competências técnicas internas que se pretende que se mantenha.
<b>Pressão de clientes e fornecedores para a adopção de CRM</b>	Foram razões internas que levaram à adopção e não a pressão de clientes ou fornecedores.
<b>Processo</b>	
<b>Etapas no processo de desenvolvimento do CRM</b>	<p>Fase 0 – equacionada uma implementação de SFA pela empresa F em Portugal na sequência de um parecer sobre como deveriam evoluir os seus sistemas de informação. E simultâneo está a equacionar-se situações semelhantes em mais três países.</p> <p>Fase 1 – A holding concorda com a iniciativa, mas solicita que seja feita uma análise para verificar se faz sentido avançar em conjunto. Conclui-se que o negócio é muito semelhante em todas as filiais. Juntam-se representantes dos quatro países, elementos da holding e um grupo de consultores externos contratados para apoiar o projecto, com o objectivo de definir o caderno de encargos que definirá a solução</p> <p>Fase 2 – já com o caderno de encargos é realizada a selecção da ferramenta mais adequada às necessidades definidas, sempre com o apoio dos consultores externos.</p> <p>Fase 3 – já com a ferramenta seleccionada, foi desenhada a solução e a construído um modelo base a implementar por todos os países.</p> <p>Fase 4 – instalação e entrada em Produção em Portugal</p>
<b>Pessoas envolvidas</b>	Os vendedores, supervisores e gestores de canal estiveram envolvidos desde o início do projecto, num total de 16 pessoas a acompanhar ao longo de 6 meses tudo o que estava a ser feito. A equipa era extremamente unida e com forte sentido de responsabilidade relativamente à importância do papel de cada um.
<b>Modelos, técnicas e frameworks utilizadas</b>	<p>A abordagem ao projecto estava perfeitamente estruturada com apoio da empresa de consultoria contratada para apoiar o projecto a nível internacional. Na selecção da ferramenta, foi definido também o modelo organizacional, desenho da solução e forma de implementação.</p> <p>A implementação procurou seguir uma metodologia próximo do RAD, com ciclos curtos de implementação e apresentação aos utilizadores para apresentação e validação do trabalho realizado</p> <p>Grande esforço desenvolvido em actividades de comunicação e gestão da mudança para envolver todos os elementos da empresa e ganhar a sua adesão ao projecto.</p>

<b>Formação Treino</b>	Formação foi bastante curta. O investimento feito para envolver os utilizadores nas definições dos requisitos, desenho, validação dos protótipos e testes acabou por permitir uma formação muito mais curta do que o normal neste tipo de projectos.
<b>Políticas de Partilha de Informação</b>	Não existem políticas explícitas para partilha de informação, mas é uma necessidade comunicada de forma informal entre todos elementos da equipa.
<b>Mecanismos de avaliação e Recompensa</b>	Não existem mecanismos de avaliação e recompensa relacionados com a utilização do CRM.
<b>Adequação dos processos de negócio</b>	Existiu uma revisão dos processos de negócio com vista a melhorar os mesmos de acordo com as novas possibilidades proporcionadas pela solução adoptada.

#### 4.6.8 Apresentação dos factores significativos

O responsável pelo projecto exprime um bom nível satisfação com a adopção da solução de CRM na empresa. Foram identificados os seguintes factores como significativos para o nível de sucesso atingido:

- Perspectivas e atitudes da gestão a nível internacional e a nível nacional conferindo um elevado grau de importância ao projecto e mobilizando para o mesmo os meios necessários ao sucesso.
- Eficiência dos consultores externos que estiveram envolvidos ao longo de todo o processo, colmatando a falta de competências internas sobre SI/TI em geral e sobre soluções de CRM, e ainda a importância da sua experiência no apoio condução do processo global.
- Envolvimento dos utilizadores desde os primeiros passos da iniciativa de forma a considerar as suas necessidades e anseios na solução a adoptar, e gestão da mudança para a motivar os mesmos para a adesão à solução.

- Produto seleccionado que pela sua flexibilidade e facilidade de parametrização permite à empresa um elevadíssimo grau de autonomia na evolução da solução sem necessitar de recorrer competências técnicas internas ou externas.

No contexto interno destaca-se através da posição da gestão de topo que procurou activamente avaliar os SI/TI da empresa e mobilizou os meios necessários ao sucesso do projecto e acompanhou ao mais alto nível da organização. Na dimensão processo o envolvimento dos utilizadores e a gestão da mudança revelaram-se essenciais.

No contexto externo, a qualidade dos consultores seleccionado para apoiar a implementação que permitiu suprir a falta de recursos e competências internas de SI/TI em geral e aplicações de CRM em particular (a nível nacional e a nível internacional). De destacar também a importância do factor Tecnologia Disponível que face à decisão da empresa em querer um solução que fosse possível suportar a 99% através de utilizadores de negócio avançados sem intervenção de técnicos, tornando-se um factor de sucesso.

## **4.7 Análise dos dados entre os casos**

Foram apresentados, analisados e discutido anteriormente cada um dos seis casos de estudo realizados. Os casos cobrem diversas situações de adoção de CRM em diferentes empresas com características distintas. De seguida será realizada uma análise comparativa dos casos considerando cada um dos factores em função dos dados obtidos nos seis casos.

### **4.7.1 Resumo dos seis casos na *framework* teórico empírica**

Tabela 3 – Resumo dos factores da dimensão Conteúdo

Conteúdo	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	
<b>Tipo de CRM</b>	SFA sendo exaustivamente explorado na SFA que apresenta capacidades de gestão de contactos e gestão de vendas e algumas capacidades de automatização de marketing. Tem uma componente analítica que não está ainda a ser explorada na totalidade do seu potencial. Existe uma integração perfeita com o ERP existente, permitindo que os utilizadores utilizem as aplicações de forma transparente.	SFA que apresenta capacidades de gestão de contactos, gestão de vendas e algumas capacidades de automatização de marketing. Existe na empresa um software de gestão comercial com o qual o CRM deveria integrar a fim de evitar duplicação de tarefas.	DeSMEA com capacidade de gestão de contactos, gestão de vendas e algumas capacidades de automatização de marketing. Tem uma componente analítica que não está ainda a ser explorada na totalidade do seu potencial. Existe uma integração perfeita com o ERP existente, permitindo que os utilizadores utilizem as aplicações de forma transparente.	SFA que apresenta capacidades de gestão de equipas comerciais e algumas capacidades de automatização de marketing. Existem na empresa outras aplicações de gestão de vendas e de gestão de projectos Microsoft EPM.	Foi implementada uma solução de CRM Analítico. Existe na empresa implementado um conjunto de outras aplicações das quais se destacam o ERP JD Edwards, o SFA da CGDIM e a Lusodata, e EDI para integração com clientes.	Foi implementada uma solução de CRM Analítico. Existe na empresa implementado um conjunto de outras aplicações das quais se destacam o ERP JD Edwards, o SFA da CGDIM e a Lusodata, e EDI para integração com clientes.	Foi implementada uma solução de SFA com componente de gestão de força de vendas e componente de marketing. Destaca-se nos S/ITI da empresa o ERP da Lusodata, e EDI para integração com clientes.
<b>Objectivos Assunções CRM</b>	O crescimento da actividade comercial obrigou a aumentar a organização e eficiência desta área, o que conduziu à adopção da solução.	Ainda que não tenham sido formalizados, a adopção da solução de CRM tinha como objectivos: (1)Disciplinar a actividade comercial, contribuindo para a concentração e organização da informação; (2)Aumentar a capacidade analítica sobre a actividade comercial sobre os clientes	Iniciativa do negócio com o objectivo: (1)Melhorar a informação recolhida sobre os clientes e fornecida aos clientes; (2)Incrementar a eficiência da força de vendas e da área de apoio administrativo; (3) Reforçar um conjunto de regras que orientam o trabalho dos vendedores	O CRM foi uma iniciativa de negócio com vista a melhorar a gestão da informação sobre clientes e a gestão comercial da empresa.	Objectivos são públicos e parilhados: disponibilização de uma solução analítica que integra dados de múltiplas fontes permitindo aumentar a capacidade de conhecimento da gestão topo; relacionamentos com o prestígio e imagem de dinamismo da subsidiária Portuguesa perante as suas congéneres nos restantes países.	Objectivos são públicos e parilhados: Melhorar a actividade do frontoffice comercial conseguindo ganhos de eficiência. Uniformizar e informatizar um conjunto de processos e criando conhecimento do processo relacionados com a actividade comercial.	Melhorar a actividade do frontoffice comercial conseguindo ganhos de eficiência. Uniformizar e informatizar um conjunto de processos e criando conhecimento do processo relacionados com a actividade comercial.
<b>Avaliação CRM</b>	Não é feita uma avaliação formal dos benefícios do CRM, mas o director geral considera a adopção foi bastante satisfatório com a solução.	Não é feita uma avaliação formal dos benefícios do CRM, mas o administrador comercial considera que a adopção foi um sucesso e uma decisão sobre a sua continuidade que parece pouco provável.	Não é feita uma avaliação formal dos benefícios do CRM, mas a gestão de topo considera a adopção um sucesso. O grau de satisfação é positivo e encontram-se previstas evoluções para a solução.	Não é feita uma avaliação formal dos benefícios do CRM, mas a gestão de topo considera a adopção um sucesso. O grau de adopção é positivo e encontram-se previstas evoluções para a solução.	Não é feita uma avaliação formal dos benefícios do CRM, mas a gestão de topo considera a adopção um sucesso.	Não é feita uma avaliação formal dos benefícios do CRM, mas a gestão de topo considera que a adopção se está a desenvolver com sucesso, indo de encontro aos objectivos definidos.	Não é feita uma avaliação formal dos benefícios do CRM, mas a gestão de topo considera que a adopção se está a desenvolver com sucesso, indo de encontro aos objectivos definidos.
<b>Momento de adopção</b>	A adopção da solução de CRM dá-se no ano 2000 após a entrada da empresa num grande grupo de S/ITI, sendo uma decisão do director geral com o objectivo de melhorar a organização da área comercial.	A iniciativa de implementar um solução de CRM, partiu directamente de [AC] que em 2000 ganha uma sensibilidade acrescida para o tema no decorrer de uma reunião de trabalho sobre CRM.	Seguiu da consciência já existente na gestão de topo da necessidade de informatizar a informação comercial e aumentar a produtividade das vendas. Acabou por ser materializada na iniciativa de implementação do CRM, com o apoio de uma consultora de gestão que se encontrava a trabalhar com a empresa no final de 2003.	O processo iniciou-se no quarto trimestre de 2004 em resposta à necessidade existente, e expressas pela própria comissão executiva, pela equipa de IT da filial Italiana e da disponibilidade de um elemento em Portugal para assumir a gestão do projecto de implementação.	No decorrer do ano de 2004, na sequência de uma solicitação a um consultor externo de um diagnóstico aos S/ITI, que acaba com a recomendação de investimento num SFA. A empresa F decide avançar com a iniciativa, e acaba por aderir a uma iniciativa mais global conduzida pela holding a que pertence, envolvendo quatro países.	No decorrer do ano de 2004, na sequência de uma solicitação a um consultor externo de um diagnóstico aos S/ITI, que acaba com a recomendação de investimento num SFA. A empresa F decide avançar com a iniciativa, e acaba por aderir a uma iniciativa mais global conduzida pela holding a que pertence, envolvendo quatro países.	No decorrer do ano de 2004, na sequência de uma solicitação a um consultor externo de um diagnóstico aos S/ITI, que acaba com a recomendação de investimento num SFA. A empresa F decide avançar com a iniciativa, e acaba por aderir a uma iniciativa mais global conduzida pela holding a que pertence, envolvendo quatro países.
<b>Qualidade dos dados existentes</b>	Os dados existentes na aplicação são frávoles, não se colocando questões ao nível da integração com outras aplicações pois não sentem essa necessidade.	Problema grave de integração de dados entre o CRM e a Gestão Comercial, o que obriga a um esforço de duplicação de alguns dados para manutenção de informação coerente entre os dois sistemas. Os dois software deveriam ser integrados mas tal é impossível dado o desaparecimento da empresa que desenvolveu o SIGCOM e falta de capacidade do fornecedor GoldMine.	Os dados existentes tinham e têm a qualidade, tendo no entanto existido problemas técnicos na migração para a solução implementada. Na versão do projecto não existe integração com as restantes aplicações implementadas na empresa, estando prevista para uma segunda fase a desenvolver a curto prazo.	Foi necessário desenvolver procedimentos e pequenas aplicações à medida para o tratamento dos dados existentes antes da sua migração para a solução implementada. Na versão do projecto não existe integração com as restantes aplicações implementadas na empresa, estando prevista para uma segunda fase a desenvolver a curto prazo.	Foram integrados na solução analítica dados de fontes distintas (ERP, SFA, IMS), o que se tornou um processo com elevada complexidade mas realizado com sucesso pela equipa de projecto. Para os utilizadores que recorrem a solução analítica para obtenção de informação, as fontes de dados que estão envolvidas na integração é algo completamente transparente.	Foram integrados na solução analítica dados de fontes distintas (ERP, SFA, IMS), o que se tornou um processo com elevada complexidade mas realizado com sucesso pela equipa de projecto. Para os utilizadores que recorrem a solução analítica para obtenção de informação, as fontes de dados que estão envolvidas na integração é algo completamente transparente.	Foram integrados na solução analítica dados de fontes distintas (ERP, SFA, IMS), o que se tornou um processo com elevada complexidade mas realizado com sucesso pela equipa de projecto. Para os utilizadores que recorrem a solução analítica para obtenção de informação, as fontes de dados que estão envolvidas na integração é algo completamente transparente.

Tabela 4 – Resumo dos factores da dimensão Contexto Interno

Contexto Interno	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	
Disponibilidade de recursos (humanos e financeiros)	Quebra no crescimento de 2004 em relação aos dois anos anteriores, tendo retomado de novo em crescimento em 2005. A situação de 2004 não colocou em causa o desempenho económico financeiro da empresa. Os utilizadores são pessoas com formação superior e tem os conhecimentos necessários para utilizar a solução.	A situação financeira é estável, no entanto os recursos financeiros são visto como um factor inibe escolha da solução a implementar. Os recursos humanos têm todas as condições para utilização dos S/ITI, existindo no entanto algumas pessoas mais antigas para quem novas aplicações podem ser mais difíceis de utilizar.	Bom desempenho económico e financeiro, com crescimento constante ao longo da sua existência. Existe uma facilidade de adopção de soluções de S/ITI.	A empresa tem uma posição financeiramente sólida e dispõe de recursos humanos muito qualificados para implementação de soluções de S/ITI.	A empresa tem uma posição financeiramente sólida, dispondo de recursos financeiros necessários à implementação das soluções S/ITI que considere necessárias. Os recursos humanos da empresa são bastante qualificados e têm condições para a adopção de novas aplicações. Existe uma pequena equipa de S/ITI com qualificação elevada.	A empresa apresenta um bom desempenho económico e financeiro, com disponibilidade para investir em recursos humanos necessários à implementação das soluções S/ITI que tal se revele importante para o negócio, desde que os custos não sejam demasiado elevados. Nunca iriam para soluções de tipo SAP ou Siebel. Os recursos humanos da empresa reúnem as condições necessárias para a adopção da solução.	
Perspectivas e atitudes da gestão	O director geral da empresa acredita plenamente nas vantagens da adopção da solução de CRM, tendo assumido de forma clara o processo de implementação do mesmo.	O gestor de topo é uma pessoa preocupada com a organização, tendo decidido pela adopção do CRM com a intenção de desempenhar na estruturação do projecto de implementação do CRM, factor que reconhece ter contribuído insucesso do mesmo.	A gestão de topo considera que os S/ITI são essenciais para a empresa e considera natural os investimentos realizados na evolução dos mesmos. O CRM é considerado como elemento essencial no sistema de informação da empresa sem o qual a mesma não pode funcionar. A gestão de topo esteve envolvida no projecto nomeando como líder do mesmo o director financeiro, e com o director geral a acompanhar e intervir sempre que necessário.	A gestão de topo tem uma visão clara sobre a importância dos S/ITI e sobre a necessidade de adoptar uma solução de CRM. O projecto foi iniciado através de um dos membros da comissão executiva que foi patrocinador do projecto.	Perspectiva positiva sobre a importância dos S/ITI e sempre se mostrou disponível a adoptar soluções de S/ITI. Um dos envolvidos no projecto foi bom gestor de topo foi o patrocinador do projecto, tendo apoiado o gestor de topo na promoção da utilização do S/ITI. O gestor de topo da área acabaram por perceber o seu valor comercial acompanhando o projecto, não se envolveu a fundo, o que contribuiu para que a adesão fosse menos intensa do que poderia ter sido.	Atitude positiva quanto à importância dos S/ITI para o negócio, embora não tenha competências de S/ITI. O projecto foi desenvolvido sempre que necessário apoiando sempre o projecto inicialmente acharam o S/ITI "sexy", mas com o avançar do mesmo o gestor de topo percebeu o seu valor comercial. A elevada visibilidade do projecto a nível internacional como um catalisador de meios, e de vontade de sucesso na gestão de topo da empresa.	
Competências em CRM	Trata-se de uma empresa de cariz tecnológico, em que todos os elementos da empresa são confortáveis com os S/ITI em geral. O director geral tem uma grande sensibilidade para as questões de relacionamento com o cliente da sua área comercial. A solução implementada é específica e conhecida pelos utilizadores da mesma, que vão explorando o potencial disponível em função das necessidades.	Todos os utilizadores tem competências na utilização das aplicações Office e Aplicação de Gestão Comercial, existindo bons conhecimentos relativos a infra-estruturas, competências comerciais na empresa, director comercial e director geral. No entanto, embora seja possível identificar poucas preocupações relacionadas com o marketing relacional. Não existem competências internas necessárias para a utilização da solução de CRM adoptada que suportem a mesma.	Boas competências genéricas em todos os elementos da empresa enquanto utilizadores de S/ITI. Existem boas competências de gestão comercial na empresa, nomeadamente ao nível de marketing relacional por parte do director comercial e director geral. No entanto, embora seja possível identificar poucas competências funcionais necessárias para a utilização da solução de CRM adoptada que suportem os utilizadores e fazer evoluir a mesma.	Competências elevadas em S/ITI em geral e sobre soluções de CRM em particular. Tem uma área de negócios dedicada ao CRM. Boas competências funcionais e uma visão clara sobre o CRM enquanto solução de suporte ao negócio.	O chefe de projecto é uma pessoa em formação superior em informática, não sendo um especialista em CRM. As competências técnicas existem na empresa E. As competências de negócio existem dentro da empresa, no projecto e no gestor do projecto, e dentro da área de Marketing e Vendas.	As competências de CRM dos gestores de topo são baixas, mas nos níveis hierárquicos seguintes são razoáveis, existindo uma percepção clara do que o projecto envolve. O gestor de topo tem boas competências de CRM quer na perspectiva de negócio, dentro da empresa, e dentro do projecto, e dentro da área de Marketing e Vendas.	As competências de CRM dos gestores de topo são baixas, mas nos níveis hierárquicos seguintes são razoáveis, existindo uma percepção clara do que o projecto envolve. O gestor de topo tem boas competências de CRM quer na perspectiva de negócio, dentro da empresa, e dentro do projecto, e dentro da área de Marketing e Vendas.

Tabela 5 - Resumo dos factores da dimensão Contexto Interno (continuação)

Contexto Interno	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	
Estrutura organizacional	A estrutura da empresa é muito horizontal, tendo três sócios, assumindo um o papel de director geral/comercial e outro o papel de director técnico. O terceiro sócio não tem funções de direcção e toda a restante estrutura responde a um primeiro.	Com 10 pessoas a empresa tem uma estrutura bastante horizontal. Existe um director administrativo financeiro e os restantes elementos comerciais, alinhados nestas duas últimas direcções das competências, cada um com um elemento de topo e composto pelos líderes de cada um dos departamentos. O relacionamento informal entre os elementos de topo da empresa, com fácil acesso ao superior hierárquico e ao director geral. Não existe uma área de SI/TI, sendo o director financeiro o responsável pelos SI/TI.	Estrutura organizacional simples com um director geral, um director comercial, e os restantes elementos de topo e composto pelos líderes de cada um dos departamentos. O relacionamento informal entre as pessoas da empresa é bastante dependência do gestor com o pelouro financeiro	Resistência inicial por parte de alguns utilizadores, devido ao facto de a adopção celeridade da solução. O aumento de utilização foi progressivo, muito através do esforço de realização do gestor de atitude de envolvimento e a preocupação em ouvir as suas necessidades e espelha-las na solução, e também a um cuidadoso programa de comunicação e gestão da mudança.	Resistência inicial por parte de alguns utilizadores, devido ao facto de a adopção celeridade da solução. O aumento de utilização foi progressivo, muito através do esforço de realização do gestor de atitude de envolvimento e a preocupação em ouvir as suas necessidades e espelha-las na solução, e também a um cuidadoso programa de comunicação e gestão da mudança.	Resistência inicial por parte de alguns utilizadores, devido ao facto de a adopção celeridade da solução. O aumento de utilização foi progressivo, muito através do esforço de realização do gestor de atitude de envolvimento e a preocupação em ouvir as suas necessidades e espelha-las na solução, e também a um cuidadoso programa de comunicação e gestão da mudança.	Resistência inicial por parte de alguns utilizadores, devido ao facto de a adopção celeridade da solução. O aumento de utilização foi progressivo, muito através do esforço de realização do gestor de atitude de envolvimento e a preocupação em ouvir as suas necessidades e espelha-las na solução, e também a um cuidadoso programa de comunicação e gestão da mudança.
Relações de Poder	Não há conflitos internos, assumindo o director geral uma ascendência clara sobre a totalidade dos elementos.	A actual responsável pelo CRM apenas recentemente assumiu uma posição de chefe, não conseguindo até à data impor a utilização.	O relacionamento global na empresa é bastante saudável. O director geral tem uma grande proximidade com o director comercial, e os restantes elementos de topo e composto pelos líderes de cada um dos departamentos. O relacionamento informal entre as pessoas da empresa é bastante dependência do gestor com o pelouro financeiro	Os SI/TI estão na dependência do gestor. Relação privilegiada entre o gestor do projecto e os responsáveis da empresa F, que apesar de ser um elemento externo foi seleccionado para representar Portugal na equipa de trabalho europeia. Sendo um grupo francês apoiado por uma consultora Francesa e SI/TI enquanto utilizador. O gestor de topo tendo o papel de apoio ao gestor de topo e composto pelos líderes de cada um dos departamentos. O relacionamento informal entre as pessoas da empresa é bastante dependência do gestor com o pelouro financeiro	Os SI/TI estão na dependência do gestor. Relação privilegiada entre o gestor do projecto e os responsáveis da empresa F, que apesar de ser um elemento externo foi seleccionado para representar Portugal na equipa de trabalho europeia. Sendo um grupo francês apoiado por uma consultora Francesa e SI/TI enquanto utilizador. O gestor de topo tendo o papel de apoio ao gestor de topo e composto pelos líderes de cada um dos departamentos. O relacionamento informal entre as pessoas da empresa é bastante dependência do gestor com o pelouro financeiro	Os SI/TI estão na dependência do gestor. Relação privilegiada entre o gestor do projecto e os responsáveis da empresa F, que apesar de ser um elemento externo foi seleccionado para representar Portugal na equipa de trabalho europeia. Sendo um grupo francês apoiado por uma consultora Francesa e SI/TI enquanto utilizador. O gestor de topo tendo o papel de apoio ao gestor de topo e composto pelos líderes de cada um dos departamentos. O relacionamento informal entre as pessoas da empresa é bastante dependência do gestor com o pelouro financeiro	
Atitude dos Utilizadores	A solução é utilizada pelas três pessoas que desenvolvem actividade comercial junto de clientes, que adram bem a mesma.	Os utilizadores têm uma atitude bastante negativa relativamente à solução, podendo afirmar-se que a utilização que fazem da mesma é mínima essencial e por vezes tentam mesmo não utilizar. A necessidade de aplicar na aplicação dados que ser lançados em outra aplicação e a resistência a registar informação que expõe a sua actividade são apontados como possíveis causas para a atitude negativa dos utilizadores.	Os utilizadores foram bastante envolvidos na fase de definição das características da solução, tendo tido um contributo muito grande na introdução de alguma alteração mínima essencial e por vezes tentam mesmo não utilizar. A necessidade de aplicar na aplicação dados que ser lançados em outra aplicação e a resistência a registar informação que expõe a sua actividade são apontados como possíveis causas para a atitude negativa dos utilizadores.	Resistência inicial por parte de alguns utilizadores, devido ao facto de a adopção celeridade da solução. O aumento de utilização foi progressivo, muito através do esforço de realização do gestor de atitude de envolvimento e a preocupação em ouvir as suas necessidades e espelha-las na solução, e também a um cuidadoso programa de comunicação e gestão da mudança.	Resistência inicial por parte de alguns utilizadores, devido ao facto de a adopção celeridade da solução. O aumento de utilização foi progressivo, muito através do esforço de realização do gestor de atitude de envolvimento e a preocupação em ouvir as suas necessidades e espelha-las na solução, e também a um cuidadoso programa de comunicação e gestão da mudança.	Resistência inicial por parte de alguns utilizadores, devido ao facto de a adopção celeridade da solução. O aumento de utilização foi progressivo, muito através do esforço de realização do gestor de atitude de envolvimento e a preocupação em ouvir as suas necessidades e espelha-las na solução, e também a um cuidadoso programa de comunicação e gestão da mudança.	Resistência inicial por parte de alguns utilizadores, devido ao facto de a adopção celeridade da solução. O aumento de utilização foi progressivo, muito através do esforço de realização do gestor de atitude de envolvimento e a preocupação em ouvir as suas necessidades e espelha-las na solução, e também a um cuidadoso programa de comunicação e gestão da mudança.
Infra-estrutura TI	A empresa tem uma infra-estrutura de rede estável, com um servidor onde se encontra instalado o CRM e diversos postos cliente que acedem ao mesmo.	A empresa tem uma infra-estrutura de rede estável, com um servidor onde se encontra instalado o CRM e diversos postos cliente que acedem ao mesmo.	A empresa tem uma infra-estrutura de rede estável, com um servidor onde se encontra instalado o CRM e diversos postos cliente que acedem ao mesmo.	A empresa tem uma infra-estrutura de rede estável, com um servidor onde se encontra instalado o CRM e diversos postos cliente que acedem ao mesmo.	A empresa tem uma infra-estrutura de rede estável, com um servidor onde se encontra instalado o CRM e diversos postos cliente que acedem ao mesmo.	A empresa tem uma infra-estrutura de rede estável, com um servidor onde se encontra instalado o CRM e diversos postos cliente que acedem ao mesmo.	
Capacidades de Gestão do Conhecimento	O director geral utiliza a solução para recolher informação sobre os clientes de forma a melhorar a actividade comercial e conduzir a gestão da empresa.	A solução não está a ser utilizada para capturar, gerir e disponibilizar informação sobre os clientes de forma a melhorar a actividade comercial e conduzir a gestão da empresa.	A solução não está a ser utilizada para capturar, gerir e disponibilizar informação sobre os clientes de forma a melhorar a actividade comercial e conduzir a gestão da empresa.	A solução não está a ser utilizada para capturar, gerir e disponibilizar informação sobre os clientes de forma a melhorar a actividade comercial e conduzir a gestão da empresa.	A solução não está a ser utilizada para capturar, gerir e disponibilizar informação sobre os clientes de forma a melhorar a actividade comercial e conduzir a gestão da empresa.	A solução não está a ser utilizada para capturar, gerir e disponibilizar informação sobre os clientes de forma a melhorar a actividade comercial e conduzir a gestão da empresa.	

Tabela 6 – Resumo dos factores da dimensão Contexto Externo

Contexto Externo	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
Suporte dos vendedores	Não aplicável uma vez que toda a implementação foi conduzida através dos recursos próprios.	Muito mau, não tendo capacidade nem competência para responder da forma necessária às questões colocadas pela empresa B. A falta de apoio e capacidades do vendedor é apontado de forma inequívoca como uma das principais razões para o fracasso da adopção.	O suporte dos vendedores da solução é fraco, não obstante alguma aplicação adoptada, que revelou conteúdos sobre a mesma.	Fraco suporte por parte do vendedor da aplicação adoptada, que revelou conteúdos sobre a mesma.	O suporte dado pelos vendedores da solução foi muito bom, tal como os serviços desenvolvidos pelos implementadores.	O suporte dado pelos vendedores da solução foi muito bom, tal como os serviços desenvolvidos pelos implementadores.
Eficiência dos consultores	Não aplicável uma vez que toda a implementação foi conduzida através dos recursos próprios.	Não foram utilizados consultores externos, para além dos elementos do vendedor de software.	Consultores externos para apoiar na condução do processo desde a definição dos requisitos, à selecção do fornecedor, acompanhamento da solução e apoio na gestão do suporte. Foi fundamental para mobilizar as energias necessárias à execução do projecto, pelos conhecimentos que trouxeram que permitiram uma interacção cuidadosa e exigente com o vendedor.	Não aplicável uma vez que toda a implementação foi conduzida através dos recursos próprios.	Os consultores da firma italiana envolvidos tinham elevada qualidade e foram de grande valor para a implementação.	A qualidade dos fornecedores que acompanharam o processo é elevada e os mesmos foram considerados como fundamentais para o sucesso do projecto pela experiência e competências de S/IT, de organização e condução de projecto que apresentaram.
Qualidade dos produtos e serviços disponíveis no mercado	A empresa encontra-se bastante satisfeita com a qualidade do produto adquirido. Não tendo feito um estudo exaustivo do mercado, a selecção foi aconselhada por uma área de outra empresa B. A aplicação implementada apresenta algumas limitações de funcionalidades base, mas no geral é considerada de boa qualidade.	O leque de opções encontrou-se bastante limitado, face ao reduzido número de soluções disponíveis em Portugal a preços acessíveis a uma empresa B. A aplicação implementada apresenta algumas limitações de funcionalidades base, mas no geral é considerada de boa qualidade.	Foi realizada uma pequena revisão pelos produtos existentes no mercado, concluindo-se que não se adequavam às necessidades da empresa. Foi realizado pelo facto de ser um produto para o qual também parte da sua oferta para o mercado.	A empresa encontra-se bastante satisfeita com a qualidade do produto adquirido. Não tendo feito um estudo exaustivo do mercado, a selecção foi aconselhada por uma área de outra empresa B. A aplicação implementada apresenta algumas limitações de funcionalidades base, mas no geral é considerada de boa qualidade.	Não foi efectuada uma pesquisa detalhada das opções do mercado, mas o produto seleccionado recolhe nota muito positiva por parte dos responsáveis do projecto.	Vistos seis produtos e de forma global a oferta disponível disponibiliza características necessárias para implementar o projecto. O produto seleccionado é excepcional pela facilidade em realizar alterações sem competências técnicas. Permite uma elevada independência de elementos externos tendo sido considerado um factor crítico de sucesso face à falta de competências técnicas internas que se pretende que se mantenham.
Pressão de clientes fornecedores para a adopção de CRM	Foram razões internas que levaram à adopção e não a pressão de clientes ou fornecedores.	Foram razões internas que levaram à adopção e não a pressão de clientes ou fornecedores.	Foram razões internas que levaram à adopção e não a pressão de clientes ou fornecedores.	Foram razões internas que levaram à adopção e não a pressão de clientes ou fornecedores.	Foram razões internas que levaram à adopção e não a pressão de clientes ou fornecedores.	Foram razões internas que levaram à adopção e não a pressão de clientes ou fornecedores.

Tabela 7 – Resumo dos factores da dimensão Processo

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	
Processo	A experiência profissional do director geral, aliada à necessidade de melhorar a organização da área comercial, conduziram à decisão de adopção. O factor de na altura de decisão estarem integrados num grupo com uma área de implementação de CRM ajudou à escolha da ferramenta.	O processo de adopção passou pela consulta e adjudicação do software de CRM, acrescido de um conjunto mínimo de serviços de instalação e formação de utilizadores. A seleção e aquisição de utilizadores, acabou por seguir-se de imediato uma fase de instalação da ferramenta, sem a devida preparação e gestão da mudança junto dos utilizadores, sem definição de mecanismos motivadores da utilização, e com menos formação do que aquilo que seria desejável.	Foi envolvida uma consultora para apoiar todo o processo, desde a especificação, implementação da ferramenta, e apoio na implementação para implementação deste tipo de soluções	Foi seguida a metodologia de projectos própria da empresa que se baseia nas referências internacionais para implementação de soluções	Não existiu um planeamento formal de implementação a realizar de SFA pela empresa F em Portugal. Fase 1 – A holding concordou com a iniciativa, mas solicita que seja feita uma análise para verificar se faz sentido avançar em conjunto, concluindo-se que sim; Fase 3 – Partiu-se para a implementação da mesma solução que já existia com a ferramenta seleccionada, foi feita a implementação em Itália, que desenhada a solução e a construído um modelo core a implementar por todos os países; Fase 4 – instalação e entrada em Produção em Portugal	Desde o início esteve envolvido o patrocinador de projecto e o gestor de projecto, conjuntamente com os elementos externos vindos de Itália e um elemento do fornecedor do software. O que estava a ser feito. A equipa era extremamente unida e com forte sentido de responsabilidade relativamente à implementação não aconteceu, uma vez que foi tomada a decisão de partir da implementação igual à de Itália, o que aparenta ter contribuído para uma menor adesão destes à ferramenta.	Fase 0 – equacionada uma implementação de SFA pela empresa F em Portugal. Fase 1 – A holding concordou com a iniciativa, mas solicita que seja feita uma análise para verificar se faz sentido avançar em conjunto, concluindo-se que sim; Fase 3 – Partiu-se para a implementação da mesma solução que já existia com a ferramenta seleccionada, foi feita a implementação em Itália, que desenhada a solução e a construído um modelo core a implementar por todos os países; Fase 4 – instalação e entrada em Produção em Portugal
Etapas no processo de desenvolvimento do CRM							
Pessoas envolvidas	A decisão de adopção foi do director geral, que recorreu a ajuda para a identificação da solução mais aconselhada. Escolhida a ferramenta, os restantes utilizadores foram envolvidos desde o início da fase de parametrização da mesma.	A decisão foi tomada pelo administrador comercial, sem o envolvimento dos utilizadores.	O director geral que patrocinou o projecto, o director financeiro e do consultor externo, foram envolvidos desde o momento inicial os utilizadores (vendedores) com valioso contributo para a solução. O projecto continua a ser liderado pelo director financeiro, sendo necessário passar a sua liderança para o director comercial.	Foram envolvidos elementos de todas as áreas interessadas ou relacionados com a adopção da solução. Gestores de clientes, gestão integrada, o marketing, a comissão de resultados. Todos os envolvidos na fase de análise e definição funcional.	Desde o início esteve envolvido o patrocinador de projecto e o gestor de projecto, conjuntamente com os elementos externos vindos de Itália e um elemento do fornecedor do software. O que estava a ser feito. A equipa era extremamente unida e com forte sentido de responsabilidade relativamente à implementação não aconteceu, uma vez que foi tomada a decisão de partir da implementação igual à de Itália, o que aparenta ter contribuído para uma menor adesão destes à ferramenta.	Os vendedores, supervisores e gestores de canal estiveram envolvidos desde o início do projecto, num total de 16 pessoas a acompanhar ao longo de 6 meses tudo o que estava a ser feito. A equipa era extremamente unida e com forte sentido de responsabilidade relativamente à implementação não aconteceu, uma vez que foi tomada a decisão de partir da implementação igual à de Itália, o que aparenta ter contribuído para uma menor adesão destes à ferramenta.	
Modelos, técnicas e frameworks utilizadas	Não existiram modelos ou técnicas formais utilizadas na implementação. O director geral estour a aplicação em detalhe explicando aos restantes utilizadores como queria que fosse feita a utilização da mesma. As parametrizações necessárias foram definidas em conjunto.	Não existiram modelos ou técnicas formais utilizadas na implementação.	Modelos tradicionais de desenvolvimento recomendados pela Eng. de software no desenvolvimento aplicativo. Esforço de utilização de técnicas RAD de forma a permitir aos utilizadores o maior contributo possível ao longo do desenvolvimento da solução. Desenvolvidas diversas acções de comunicação interna para promover a gestão da mudança e a adesão à solução.	Metodologia interna para implementação de projectos. Desenvolvidas diversas acções de comunicação interna para promover a gestão da mudança e a adesão à solução.	Não foram seguidos modelos formais na implementação efectuada. Foram benefícios claros da implementação da equipa apoiar o projecto a nível internacional. Na seleção da ferramenta, foi definido também o modelo organizacional, desenho da solução e forma de implementação. A implementação procurou seguir uma metodologia próxima do RAD, com ciclos curtos de implementação e apresentação aos utilizadores para apresentação e validação do trabalho realizado. Grande esforço desenvolvido em actividades de comunicação e gestão da mudança para envolver todos os elementos da empresa e ganhar a sua adesão ao projecto.	A abordagem ao projecto estava estruturada com apoio da empresa de consultoria contratada para apoiar o projecto a nível internacional. Na seleção da ferramenta, foi definido também o modelo organizacional, desenho da solução e forma de implementação. A implementação procurou seguir uma metodologia próxima do RAD, com ciclos curtos de implementação e apresentação aos utilizadores para apresentação e validação do trabalho realizado. Grande esforço desenvolvido em actividades de comunicação e gestão da mudança para envolver todos os elementos da empresa e ganhar a sua adesão ao projecto.	

Tabela 8 - Resumo dos factores da dimensão Processo (continuação)

Processo	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
Formação Técnico	A formação foi autodidacta a partir dos manuais da solução. Suporte realizado internamente	A formação foi considerada excessiva e de fraca qualidade. Dividas e necessidade de suporte não obtiveram do fornecedor as respostas necessárias às necessidades da empresa.	Foi dada bastante formação. O suporte foi realizado bastante formação. O suporte de primeira linha é efectuado com recursos internos da empresa E, que sempre que necessário recorre à equipa de suporte da empresa ou ao vendedor do software que se encontra em Portugal.	Foi realizada bastante formação em dois ciclos para permitir uma maior absorção do trabalho necessário para a realização do CRM. Por exemplo não é possível facturar se o contacto, oportunidade e proposta não estiverem devidamente preenchidos no CRM.	Foi dada toda a formação necessária. O investimento feito para envolver os utilizadores nas definições dos requisitos, desenho, validação dos protótipos e testes acabou por permitir uma formação muito mais curta do que o normal neste tipo de projectos.	Foi dada a formação, mas foi bastante curta. O investimento feito para envolver os utilizadores nas definições dos requisitos, desenho, validação dos protótipos e testes acabou por permitir uma formação muito mais curta do que o normal neste tipo de projectos.
Políticas de Partilha de Informação	Não existem políticas explícitas para a partilha de informação, mas é necessidade e comunicada de forma informal entre os elementos da equipa.	Não existem políticas explícitas para a partilha de informação, mas é necessidade e comunicada de forma informal entre os elementos da equipa.	Não existem políticas explícitas para a partilha de informação, mas é necessidade e comunicada de forma informal entre os elementos da equipa.	Foram desenvolvidos mecanismos que obrigam à correcta utilização do CRM para a realização do trabalho necessário. Por exemplo não é possível facturar se o contacto, oportunidade e proposta não estiverem devidamente preenchidos no CRM.	Não existem políticas explícitas para a partilha de informação, mas é necessidade e comunicada de forma informal entre os elementos da equipa.	Não existem políticas explícitas para a partilha de informação, mas é necessidade e comunicada de forma informal entre os elementos da equipa.
Mecanismos de avaliação e Recompensa	Não existem mecanismos de avaliação e recompensa relacionados com a utilização do CRM.	Não existem mecanismos de avaliação e recompensa relacionados com a utilização do CRM.	Existem mecanismos de avaliação e recompensa relacionados com a utilização do CRM, nomeadamente sobre o preenchimento correcto de um conjunto de itens de informação a recolher. Por se tratar do primeiro ano de utilização a empresa considera que deve ter uma margem de tolerância considerável.	Não existem mecanismos de avaliação e recompensa relacionados com a utilização do CRM.	Não existem mecanismos de avaliação e recompensa relacionados com a utilização do CRM.	Não existem mecanismos de avaliação e recompensa relacionados com a utilização do CRM.
Adequação dos processos de negócio	Existiram mudanças em alguns processos comerciais resultantes da adopção do CRM que foram induzidas pela disciplina que a solução "impõe" aos comerciais.	Não foram identificadas mudanças nos processos de negócio resultantes da adopção do CRM.	Existiram mudanças num conjunto de processos, permitindo uma efectiva solução seria aplicar um conjunto de regras, e o utilizador ter apenas que se preocupar com a gestão das excepções.	Foram mudanças nos processos de negócio que foram revistos à luz dos objetivos do projecto e da solução adoptada.	Não foram identificadas mudanças nos processos de negócio resultantes da adopção do CRM Amarrilho.	Existiu uma revisão dos processos de negócio com vista a melhorar os mesmos de acordo com as novas possibilidades proporcionadas pela solução adoptada.

Sobre os dados obtidos nos seis casos o investigador desenvolveu um processo de análise e reflexão do qual resultou a classificação dos factores baseada no trabalho desenvolvido por Calderira (1998).

Tabela 9 - Resultado da classificação dos factores

Conteúdo	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Classificação
Tipo de CRM	Situacional	Situacional	Situacional	Situacional	Situacional	Situacional	Situacional
Objectivos e Assunções do do CRM	Situacional	Situacional	Situacional	Situacional	Situacional	Situacional	Situacional
Avaliação do CRM	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Não significativo
Momento de adopção	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Não significativo
Quantidade dos dados e Integração	Não significativo	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente
<b>Contexto Interno</b>							
Disponibilidade de recursos	Situacional	Situacional	Situacional	Situacional	Situacional	Situacional	Situacional
Persepectivas e atitudes da gestão	<b>Determinante (+)</b>	<b>Determinante (-)</b>	<b>Determinante (+)</b>	<b>Determinante (+)</b>	<b>Determinante (+)</b>	<b>Determinante (+)</b>	<b>Determinante</b>
Competências em CRM	<b>Determinante (+)</b>	<b>Determinante (-)</b>	Não significativo	<b>Determinante (+)</b>	Não significativo	Não significativo	<b>Determinante *</b>
Estrutura Organizacional	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Não significativo
Relações de Poder	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente
Atitude dos utilizadores	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente
Infra-estrutura de TI	Situacional	Situacional	Situacional	Situacional	Situacional	Situacional	Situacional
Capacidade de Gestão do Conhecimento	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente
<b>Contexto Externo</b>							
Suporte dos vendedores	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente
Eficiência dos consultores	Não significativo	Não significativo	<b>Determinante (+)</b>	Não significativo	<b>Determinante (+)</b>	<b>Determinante (+)</b>	<b>Determinante *</b>
Qualidade dos Produtos e Serviços disponíveis no mercado	Situacional	Situacional	Situacional	Situacional	Situacional	<b>Determinante (+)</b>	Situacional
Pressão de clientes e Fornecedores para adopção de CRM	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Não significativo
<b>Processo</b>							
Etapas no processo de desenvolvimento	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Não significativo
Pessoas envolvidas	Consequente	<b>Determinante (-)</b>	<b>Determinante (+)</b>	Consequente	Consequente	<b>Determinante (+)</b>	<b>Determinante *</b>
Modelos, Técnicas e Frameworks utilizadas	Não significativo	Não significativo	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente
Formação / Treino	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente
Políticas de partilha de informação	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Consequente	Não significativo	Não significativo	Não significativo
Mecanismos de avaliação e recompensa	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Não significativo	Não significativo
Adequação dos processos de Negócio	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente	Consequente

Tabela 10 - Factores agrupados por classificação

<b>Situacional</b>	Tipo de CRM [CO]
	Objectivos e Assunções do do CRM [CO]
	Disponibilidade de recursos [CI]
	Infra-estrutura de TI [CI]
<b>Determinante</b>	Qualidade dos Produtos e Serviços disponíveis no mercado [CE]
	Perspectivas e atitudes da gestão [CI]
	Competências em CRM [CI]
	Eficiência dos consultores [CE]
<b>Consequente</b>	Pessoas envolvidas [P]
	Qualidade dos dados e Integração [CO]
	Relações de Poder [CI]
	Atitude dos utilizadores [CI]
	Capacidade de Gestão do Conhecimento [CI]
	Suporte dos vendedores [CE]
	Modelos, Técnicas e Frameworks utilizadas [P]
	Formação / Treino [P]
Adequação dos processos de Negócio [P]	
<b>Não significativo</b>	Avaliação do CRM [CO]
	Momento de adopção [CO]
	Estrutura Organizacional [CI]
	Pressão de clientes e Fornecedores para adopção de CRM [CE]
	Etapas no processo de desenvolvimento [P]
	Políticas de partilha de informação [P]
	Mecanismos de avaliação e recompensa [P]

Dos resultados da classificação apresentados o investigador destaca em particular:

- Existência de factores que têm associada mais do que uma classificação. No entender do investigador esta situação deve-se à existência de factores que se encontram inter-relacionados e a classificação de um têm consequências na classificação do outro, existência de características do projecto ou da organização que conduzem a classificações diferentes em função destas.
- As dimensões Contexto Interno e Contexto Externo encontram-se inter-relacionadas. Existem factores no contexto interno que quando presentes de forma significativa permitem reduzir a importância de factores no contexto, e

quando não estão presentes exigem uma presença de qualidade de factores do contexto externo.

- A existência de factores que não foram considerados como significativos com base nos dados obtidos e na análise realizada, apesar de serem referidos na bibliografia. Esta situação deixa adivinhar a necessidade de aprofundar mais o estudo dos casos.

#### **4.7.2 Apresentação dos resultados da análise**

Os resultados são apresentados por grupo de factores em função da sua classificação, sendo assinaladas as situações em que um factor surge em mais do que um grupo e apresentando a explicação do investigador para o efeito.

##### **4.7.2.1 Factores Situacionais**

###### **Tipo de CRM [Conteúdo]**

Todas as empresas estudadas excepto a empresa C optaram por implementar soluções a partir de produtos disponíveis no mercado. As empresas A, B, D e F implementaram soluções de SFA onde se destacam as componentes de gestão comercial e marketing, e a empresa E implementou uma solução de CRM Analítico.

A empresa C optou por realizar um desenvolvimento à medida por considerar que os produtos disponíveis no mercado, pelo menos os que avaliou, não satisfaziam as suas necessidades.

###### **Objectivos e Assunções do CRM [Conteúdo]**

Em todas as empresas com excepção da E os objectivos do projecto compreendiam fundamentalmente aumento da eficiência e eficácia da área comercial, e introdução de regras para regular o trabalho das equipas comerciais.

Na empresa E, como era de esperar, os objectivos públicos do projecto prendiam-se com aumentar a capacidade de análise e decisão. Interessante é verificar que para lá destes objectivos públicos, neste caso existiam objectivos políticos de promoção da imagem e das capacidades da empresa junto da holding a que pertence e das restantes filiais.

Em nenhuma das implementações estudadas os objectivos estava definidos de uma forma clara, no entanto é também verdade que em todas elas foi possível obter dos entrevistados uma indicação sobre os objectivos do projecto.

Em nenhum dos casos estudados existiu uma avaliação formal e precisa do grau de realização dos objectivos.

#### **Disponibilidade de recursos (financeiros, humanos) [Contexto Interno]**

Os recursos financeiros não foram impeditivos de investir numa solução de CRM em nenhuma das empresas, até porque, existem no mercado soluções de qualidade positiva a custos relativamente baixos. No entanto as empresas mais pequenas (A e B) apresentam recursos mais limitados o que de alguma forma condicionou a possibilidade de investir em soluções mais sofisticadas.

Em matéria de recursos humanos, em todas as empresas consideradas, os mesmos reuniam as condições necessárias para aprender e utilizar a usar a solução na sua actividade.

#### **Infra-estrutura de TI [Contexto Interno]**

As empresas estudadas apresentavam todas a infra-estrutura de TI necessária e suficiente para a instalação da solução de CRM que pretendiam adoptar.

### **Qualidade dos Produtos e Serviços disponíveis no mercado [Contexto Externo]**

Na sua maioria, as empresa estudadas não realizaram um estudo detalhado das opções disponíveis no mercado, tendo apenas as empresas A por acesso a um centro de competências de CRM e a F por iniciativa própria desenvolvido um esforço real para avaliar opções existentes. No entanto, todas excepto a empresa B conseguiram encontrar no mercado uma solução disponível que satisfazia de forma positiva as suas necessidades.

O caso da empresa F apresenta características de excepção face aos restantes, e que faz com que este factor assuma para si uma classificação como Determinante e não como Situacional. Tal deve-se à imposição determinada desde o início do projecto de identificar uma solução que fosse possível manter e evoluir apenas por utilizadores do negócio, e sem competências técnicas específicas.

#### **4.7.2.2 Factores Determinantes**

##### **Perspectivas e atitudes da gestão [Contexto Interno]**

Em todas as empresas estudadas que apresentam uma avaliação positiva do sucesso na implementação do CRM a gestão de topo acompanhou de perto o projecto, ou esteve mesmo envolvida nele através do responsável máximo da empresa, ou delegando num gestor de primeira linha.

No caso da empresa B, que apresenta uma avaliação negativa do processo de adopção do CRM, equacionando com forte probabilidade o abandono da iniciativa, a gestão de topo não acompanhou devidamente o projecto. Apesar de na empresa B o gestor de topo demonstrar conceptualmente grande interesse na adopção da solução, na realidade afastou-se do mesmo antes de este estar consolidado na empresa.

##### **Competências em CRM [Contexto Interno]**

Este factor apresenta duas classificações, sendo considerado simultaneamente Determinante e Não Significativo. O investigador considera que esta situação que pode à primeira vista parecer absurda tem uma explicação racional que procurará ilustrar.

Tal como anteriormente referido as dimensões contexto interno e contexto externo encontram-se inter-relacionadas precisamente através de dois factores.

As empresas com fortes competências internas necessárias para implementar a solução seleccionada (A, D) fizeram-no com sucesso, não necessitando consultores externos e ultrapassando rapidamente dificuldades criadas por falta de capacidade de resposta dos vendedores.

As empresas sem as competências internas necessárias para implementar a solução seleccionada (C, E, F) mas que recorreram ao apoio de consultores externos de

qualidade, com as competências necessárias, realizaram também uma implementação com sucesso. Estas empresas utilizaram os consultores externos como “ferramenta” para ultrapassar as dificuldades para as quais não tinham recursos internos, nomeadamente selecção e negociação com fornecedores, discussão de itens mais técnicos, organização do projecto.

No caso da empresa B, em que se verifica que por uma lado não existem internamente os conhecimentos necessários sobre a solução de CRM e sobre projectos de SI/TI em geral, e por outro não procuraram externamente forma de colmatar esta falha, verificamos que a adopção acabou por não atingir o sucesso.

#### **Eficiência dos consultores [Contexto Externo]**

Este factor encontra-se analisado em simultâneo com o factor Competências CRM.

#### **Pessoas Envolvidas [Contexto Interno]**

A implementação de uma solução de CRM tem geralmente consequências nas pessoas da organização. Foi possível verificar nos casos estudados, situações em que informação que era detida por alguém passou a ser pública, em que existiram mudanças em alguns processos da empresa, ou em que as pessoas foram obrigadas a utilizar um novo sistema para a realização das suas funções.

Em dois dos casos o envolvimento dos utilizadores foi considerado como determinante pelos entrevistados (C, F). Nos casos A e D foi referido como tendo havido esse cuidado mesmo que não tenha sido explicitado como determinante. No caso E não houve envolvimento desde o início dos utilizadores do negócio que iriam usufruir do novo sistema implementado e verifica-se que nesta área poderia ter tido uma adesão mais célere à solução do que a verificada.

No caso da empresa B não houve envolvimento dos utilizadores desde o início e o próprio gestor de topo reconheceu que deveria ter sido considerado com mais cuidado esse factor.

O envolvimento dos utilizadores desde o início do processo, promovendo uma comunicação clara do que se espera deles e dos benefícios a alcançar, é fundamental para promover a adesão dos mesmos a este tipo de iniciativa. A sua participação desde as fases de definição de requisitos, aos testes, passando por eventuais aprovações de pilotos contribui de forma significativa para a adesão emocional ao projecto e co-responsabilização no sucesso do mesmo.

#### **4.7.2.3 Factores Consequentes**

##### **Qualidade dos dados e Integração [Conteúdo]**

A necessidade de integração de dados surge naturalmente na adopção de uma solução de CRM, uma vez que se trata de uma solução que tipicamente vai ser adicionada a um SI/TI da empresa em que já existe um ERP ou alguma aplicação de gestão.

As empresas C e F procederam à integração entre o CRM e o ERP de acordo com as necessidades, na justa medida do necessário para evitar duplicação de trabalho por parte dos utilizadores.

No caso da empresa E por ser um CRM analítico vai recolher dados de diversas fontes operacionais, tendo o processo de integração com essas fontes sido desenvolvido com sucesso.

No entanto, é possível iniciar a utilização da solução de CRM sem existir integração e deixar esse passo para um segundo momento de adopção. Esta opção foi tomada pelas empresas A e D implementaram o CRM sem qualquer integração. No caso da empresa

A por não sentirem essa necessidade, no caso da empresa D por opção de projecto em deixar a integração para um segundo momento da implementação.

Na empresa B por falta de capacidades internas e do vendedor seleccionado não foi possível integrar o CRM com a aplicação de gestão já existente o que teve como consequência um aumento do esforço dos utilizadores que se viam obrigado a lançar a mesma informação em duas aplicações.

Interessa relevar que a empresa D ao tomar a opção de não integrar obriga a um esforço administrativo de lançamento dos mesmos dados em duas aplicações (por exemplo abrir clientes no ERP e no CRM), mas que considerou ser suportável face ao esforço de partir desde o início para a integração.

A empresa D pode tomar esta opção pois a sua dimensão permite-lhe ter recursos administrativos com tempo para esta “integração manual”, algo que não sucede com a empresa B que não tem recursos disponíveis para tal.

### **Relações de Poder [Contexto Interno]**

Não foram identificados conflitos de poder resultantes da adopção das soluções de CRM impeditivos de fazer evoluir a adopção das mesmas, existindo no entanto duas situações que merecem ser destacadas:

Na empresa B, o afastamento do gestor de topo do projecto cedendo a sua posição a um elemento recentemente nomeado para cargos de gestão, transmitiu aos utilizadores a ideia que a utilização do CRM não era prioritária e abriu portas a um progressivo afastamento destes da aplicação.

Na empresa E, o facto de a iniciativa ter partido dos SI/TI, apesar de ter tido o apoio de um gestor de topo, e não ter envolvido desde o início os utilizadores do negócio criou

no gestor responsável pela área comercial e marketing algum afastamento relativamente ao projecto. Este elemento não tendo criado entraves ao projecto acabou por acompanhar de longe quando poderia ter tido um contributo maior na celeridade da adopção da solução.

### **Atitude dos Utilizadores [Contexto Interno]**

Os dados recolhidos sugerem que a atitude dos utilizadores é consequência do envolvimento da gestão de topo no processo de adopção e do envolvimento desde o início do projecto dos utilizadores. O envolvimento deve compreender a sua participação na definição dos requisitos da solução, uma comunicação clara do que se espera deles e as vantagens que se pretende alcançar com o projecto e uma gestão cuidadosa da mudança.

Na empresa C, D e F os utilizadores foram envolvidos desde o início com resultados de forma geral muito positivos relativamente à sua participação e adesão.

Na empresa E os utilizadores foram envolvidos, mas o facto de ser uma iniciativa dos SI/TI, em que eles não participaram desde o início acabou por causar algumas dificuldades de adesão, contornadas com a persistência do gestor de projecto e com a participação do gestor de topo.

Na empresa A o director geral teve o cuidado de envolver os restantes utilizadores na definição e parametrização das regras da aplicação e de estar disponível para acompanhar as dificuldades.

Na empresa B os utilizadores não tiveram qualquer envolvimento na escolha da solução, e quando o gestor de topo se afastou do projecto foram progressivamente deixando de utilizar.

### **Capacidades de gestão do conhecimento [Contexto Interno]**

As empresas A, C, D e F tiram proveito a solução adoptada para capturar, gerir e disponibilizar, informação sobre os clientes de forma a melhorar a actividade comercial e conduzir a gestão da empresa. A empresa E utiliza a solução implementada para realização de relatórios sobre a actividade desenvolvida, mas a mesma não está ainda a ser devidamente usada em todas as suas potencialidades nomeadamente pela área de marketing.

A empresa B embora tenha necessidades de recolher e analisar informação adicional relativamente à aplicação de gestão comercial que tem, e tenha sido esse, um dos motivos para implementar o CRM, não está a fazê-lo.

### **Suporte dos Vendedores [Contexto Externo]**

Uma das vantagens verificadas na existência de competências internas, ou no consultores competentes a acompanhar o projecto, é a capacidade de gerir a relação com o vendedor e exigir um nível de serviço adequado. As empresas A e D pelas competências internas têm uma dependência residual do vendedor e estão numa posição de força para negociar com ele. As empresas C, E e F tiveram o apoio de consultores competentes ao longo do projecto, que supriram as faltas de competências internas e permitiram manter uma relação exigente com os vendedores, garantindo que estes tinham as capacidades para prestar o suporte adequado.

A empresa B apresentou uma posição frágil face ao vendedor seleccionado, que foi incapaz de responder positivamente às necessidades levantadas pela empresa. Esta situação acabou por originar consequências muito negativas para o projecto.

## **Formação [Processo]**

O caso A foi o único em que não existiu formação, tendo os utilizadores passado por um processo de auto formação com recurso aos manuais do software utilizado. Esta situação foi possível por serem apenas três utilizadores, todos eles com forte apetência para utilização de soluções informáticas, e liderados pelo director geral que se responsabilizou por dominar a solução e apoiar os outros dois elementos se necessário.

Nos restantes casos os utilizadores tiveram acesso a formação em sala dada por formadores, destacando-se os casos B e F por razões particulares.

No caso B a formação foi considerada pouca e de má qualidade, com o formador a não conseguir responder a todas as questões colocadas.

No caso F a formação foi muito curta para aquilo que é hábito verificar-se a quando da introdução deste tipo de soluções em organizações daquela dimensão. Este facto deveu-se ao intenso envolvimento dos utilizadores nas fases anteriores do projecto que permitiu que chegasse à formação já muito familiarizados com a solução.

## **Modelo Técnicas e *Framework* utilizadas [Processo]**

À excepção da empresa A e B, todas as restantes utilizaram processos mais ou menos formais para implementação da solução. As empresas C e F seguiram a metodologia definida pela consultora que acompanhou a adopção, a empresa D seguiu a sua metodologia interna de implementação de projecto. A empresa E como optou por arrancar com uma solução igual à já desenvolvida noutra filial partiu directamente para a implementação

## **Adequação dos Processos de Negócio [Processo]**

A adopção de uma solução de CRM está geralmente acompanhada por alguma adequação dos processos de negócio. Não existindo em nenhum dos casos estudados uma iniciativa de reengenharia de processos, acabou por verificar nos casos A, C, D uma alteração nos processos de trabalho induzida pela forma de funcionar da solução adoptada. No caso F, também se verificou esta alteração, mas de uma forma mais suave, pois a solução foi muito desenhada para ir de encontro à forma de funcionar dos vendedores.

No caso E, por se tratar de um CRM analítico, não é tão visível a alteração de processos, embora estejam a tentar que o processo de recolha e análise de informação passe a centrar-se na solução adoptada e não noutras aplicações.

### **4.7.2.4 Factores Não Significativos**

#### **Avaliação do CRM [Conteúdo]**

Em nenhum dos casos foi efectuada uma avaliação formal do atingir dos objectivos ou benefícios esperados. Na realidade, em nenhum dos casos houve uma definição formalizada dos objectivos ou benefícios a atingir com a adopção do CRM, apesar de os entrevistados terem descrito objectivos para os projectos. A avaliação da implementação do CRM não aparenta ser um factor com relevante para o estudo.

#### **Momento de adopção [Conteúdo]**

As soluções de CRM são relativamente recentes e com poucas implementações em Portugal. Todas as empresas procederam à adopção entre 2000 e 2004 não se identificando que o momento de adopção seja um factor com relevante para o estudo.

### **Estrutura Organizacional [Contexto Interno]**

Apenas a empresa E tem na sua estrutura um lugar especificamente criado para o responsável de SI/TI. Nas empresas A e B acaba por ser uma preocupação do director geral, e nas empresas C e E é ao gestor com o pelouro financeiro que cabem as preocupações com os SI/TI. A empresa F tem uma situação invulgar de não ter ninguém internamente responsável pelos SI/TI nem nas direcções de primeira nem de segunda linha, tendo inclusivamente recrutado para responsável pela implementação do CRM um consultor externo à empresa. Não se identifica que a estrutura organizacional seja um factor relevante para o estudo.

### **Pressão dos clientes e fornecedores para a adopção de CRM [Contexto Externo]**

Em nenhum dos casos se verificou uma situação directa de pressão de clientes ou fornecedores para a adopção de CRM. Não se identifica que este factor seja relevante para o estudo.

### **Etapas do processo de desenvolvimento [Processo]**

À excepção do caso F nenhum dos restantes casos apresentou um plano com etapas formalizadas relativamente à adopção do CRM. No caso da empresa F a existência deste plano deve-se à adesão da adopção F nacional a uma iniciativa mais alargada envolvendo múltiplos países simultaneamente, razão pela qual o factor foi nesta empresa considerado Consequente.

Não se identifica que este factor seja relevante para o estudo, uma vez que este se foca sobre a adopção de soluções individuais e não no âmbito de iniciativas conjuntas.

### **Políticas de Partilha de Informação [Processo]**

Em nenhum dos casos se verificou a definição de políticas ou regras formais que conduzam explicitamente à partilha de informação. No entanto, nas empresas C e D, foram desenvolvidos alguns mecanismos na solução implementada que obrigam a que os utilizadores para realizar determinadas tarefas, inerentes às suas funções, tenham previamente que colocar determinadas informações na aplicação. Não se considerou que este factor seja relevante para o estudo.

### **Mecanismos de avaliação e recompensa CRM [Processo]**

Apenas no caso C foram introduzidos na gestão por objectivos dos vendedores mecanismos de avaliação e recompensa relacionados com a utilização da solução de CRM. Mesmo neste caso por estarem ainda no primeiro ano de utilização da solução, estão a equacionar se estes mecanismos irão ser realmente executados. Não se considerou que este factor seja relevante para o estudo.

## 5. Resumo e conclusões

Nos capítulos anteriores foi apresentada a base teórica que serviu de suporte à investigação, o modelo que orientou o trabalho empírico, e seis casos de estudo, através dos quais se procuraram identificar os factores que facilitam a adopção de uma solução de CRM.

Neste capítulo é apresentado um conjunto de reflexões sobre os resultados obtidos, o contributo dos mesmos, algumas limitações do estudo identificadas e conclui-se com propostas para investigações futuras.

### 5.1 Resumo da investigação efectuada

O estudo desenvolvido teve como objectivo central estudar os factores que podem contribuir para facilitar ou inibir o sucesso na adopção de uma solução de CRM numa empresa em Portugal, aplicando como base o referencial teórico desenvolvido por Caldeira (1998), no qual foram objecto de estudo, PME's industriais.

A implementação de uma solução de CRM tem impacto sobre um número considerável de funções dentro da empresa, incluindo Vendas, TI, Operações, Marketing e Finanças Adebajo (2003), e são diversos os relatos que alertam para o facto de apesar do investimento ao longo dos anos ter progressivamente crescido, muitas das implementações falham em atingir os seus objectivos (Karimi *et al*, 2001; Goodhue *et al*, 2001; Rigby *et al*, 2002; Starkey e Woodcock, 2002).

O relevo assumido pelo investigador sobre a importância de explorar os factores que contribuem ou inibem para a implementação com sucesso de iniciativas de CRM,

resulta do exposto no parágrafo anterior e é partilhada por outros investigadores como Chen e Popovich (2003).

A questão central da presente dissertação foi a seguinte: “Quais os factores que podem facilitar ou dificultar o sucesso na adopção de soluções de CRM em Portugal?”.

Foi utilizada uma *framework* teórica adaptada da *framework* desenvolvida por Caldeira (1998), com a definição dos factores a analisar, classificados em três dimensões: Contexto, Processo e Conteúdo.

Metodologicamente, elaborou-se a dissertação na forma de múltiplos estudos de caso, desenvolvendo-se primeiro para cada um a análise dos dados e identificação dos factores críticos de sucesso, e posteriormente, uma análise comparativa entre casos.

Considera-se que o objectivo proposto para o presente trabalho foi alcançado. Ao investigar um tema ainda pouco investigado, e recolher e analisar evidência a partir de seis casos de estudo, as descobertas tornam-se relevantes, não apenas no contexto particular da investigação, mas também contribuem para uma melhor compreensão dos factores que influenciam o sucesso na implementação de soluções de CRM.

## **5.2 Resposta à questão de investigação e considerações**

A questão de investigação continha implicitamente a necessidade de verificação da validade de utilização dos mesmos factores utilizados por Caldeira (1998), bem como da identificação de novos factores explicativos do sucesso na adopção de soluções de CRM em Portugal, que não tinham sido considerados no modelo desenvolvido por Caldeira (1998).

Depois da análise dos factores caso a caso, foi efectuada uma análise conjunta, da qual resultou a classificação dos factores em quatro grupos: Situacionais, Determinantes, Consequentes e Não significativos.

A análise efectuada permitiu concluir que o sucesso na adopção de uma solução de CRM está associada a uma combinação de factores determinantes, tendo os factores situacionais e os consequentes, um segundo nível de importância.

A análise e reflexão efectuadas, que são apresentadas ao longo do ponto 4.7, levam o investigador a concluir que os factores identificados como determinantes para o sucesso na adopção de CRM são:

- Perspectivas e atitudes da gestão
- Competências em CRM
- Eficiência dos consultores
- Pessoas Envolvidas

De destacar a ideia já a apresentada no ponto 4.7.2.2 que os factores “Competências em CRM” e “Eficiência dos consultores” não precisam de estar presentes em simultâneo, podendo verificar-se apenas um deles. As empresas com fortes competências internas necessárias para implementar a solução seleccionada, fizeram-no com sucesso, não necessitando consultores externos. As empresas sem as competências internas necessárias para implementar um CRM, mas que recorreram ao apoio de consultores externos de qualidade, com as competências necessárias, realizaram também uma implementação com sucesso.

Do trabalho de análise de realizado o investigador deixa ainda as seguintes considerações que considera relevantes para os leitores:

Em empresas tecnologicamente menos evoluídas e muito focadas no negócio, como é o caso das empresas B, C, E e F, o envolvimento dos utilizadores desde o início do processo e a gestão da mudança assumem um papel fundamental.

As empresas serem pequenas não significa que a complexidade na gestão seja inferior ou que não utilizem modelos de gestão e sistemas de informação com elevada complexidade, como é o caso da empresa C.

A introdução do CRM ocorre tipicamente existindo já um sistema informático em funcionamento. A menos que a dimensão da empresa seja muito pequena, e a informação a gerir nos dois sistemas não constitua problema de maior, é fundamental integrar, de forma a minimizar o esforço de manutenção da informação.

A importância da projecção política dos projectos nas organizações de grande dimensão estudadas, sobrepõe-se às restantes lógicas, que até podem ser mais racionais para decidir sobre projectos, como é o caso verificado com a empresa E.

Nos casos estudados referentes a multinacionais é interessante verificar que o facto de haver visibilidade do sucesso do projecto a nível global funciona como um factor de motivação extra, para que sejam encontrados os meios necessários ao sucesso.

### **5.3 Contributo para o conhecimento**

O presente trabalho contribui para o aumento do conhecimento no domínio dos SI/TI, ao proporcionar a académicos e profissionais um estudo, sobre os factores que influenciam o sucesso na implementação de uma solução de CRM em Portugal.

O trabalho assume um papel relevante ao estudar um tipo de solução com um nível de complexidade e impactos nas organizações elevados, cujo número de implementações, sendo actualmente reduzido no nosso país, se espera venha a crescer ao longo dos próximos anos (IDC, 2004).

Apesar do contexto específico e da metodologia aplicada limitar a generalização das conclusões, o autor acredita que as mesmas podem ser úteis a investigadores e profissionais envolvidos na implementação de CRM em Portugal.

#### **5.4 Limitações e sugestões para investigação**

Não obstante o esforço e empenho desenvolvidos, o trabalho de investigação realizado sofreu limitações e condicionantes à sua realização, que o autor considera normais num projecto desta natureza, realizado num tempo relativamente curto.

As limitações identificadas conduzem o autor a considerar que as conclusões obtidas, não podem deixar de ser consideradas como provisórias e passíveis de revisão, através do desenvolvimento de estudos mais aprofundados.

Das limitações identificadas importa destacar as seguintes:

- Limitações metodológicas, a escolha dos casos, as técnicas seleccionadas para recolha de dados (entrevista, observação e análise documental), com posterior análise qualitativa de conteúdo, que apresentam algumas limitações e podem ser melhoradas, procurando seguir mais à risca as recomendações encontradas na literatura que aborda as metodologias de investigação (Benbasat *et al*, 1987);
- As empresas envolvidas não representam a situação geral das empresas Portuguesas, sendo que o conjunto foi seleccionado com o objectivo de estudar empresas que pudessem ser consideradas como bem ou mal sucedidas, na

implementação de CRM, não se pretendendo qualquer generalização do tipo estatístico.

- Utilização de múltiplos observadores poderia melhorar o potencial criativo do estudo, por outro lado a convergência de observações de múltiplos observadores permite aumentar a confiança nas conclusões.
- O estudo realizado é fundamentalmente exploratório, e as conclusões obtidas são induzidas a partir da evidência empírica. Investigação dedutiva pode ser desenvolvida, suportada em métodos de investigação quantitativos, de forma a testar a validade das conclusões na população das empresas Portuguesas que adoptaram soluções de CRM.
- A dimensão de algumas das empresas estudadas justifica um estudo mais aprofundado, eventualmente através de um caso de estudo dedicado.

A importância deste tipo de solução e o crescimento previsto para a adopção pelo mercado de CRM (IDC, 2004) sugerem a necessidade de estudos adicionais, para o desenvolvimento de maior conhecimento sobre como podem as organizações realizar as suas implementações de projectos de CRM com sucesso.

## 6. Bibliografia

- Adebanjo, D. (2003), Classifying and selecting e-CRM applications: an analysis-based proposal, *Management Decision*, 41, 66, pp. 570-577
- Agarwal, A.; Harding, D. P. e Schumacher J. R. (2004), Organizing for CRM, *The McKinsey Quarterly*, 3, pp. 80-91.
- Anderson, J.C. e Narus, J. A. (2003), Selectively Pursuing More of Your Customer's Business, *MIT Sloan Management Review*, 44, 3, pp. 42-49
- Armstrong, C. P. e Sambamurthy, V. (1999), Information Technology Assimilation in Firms: The Influence of Senior Leadership and IT Infrastructures, *Information Systems Research*, 10, 4, pp. 304-327.
- Baroundi, O.; Olson, M. e Ives, B. (1986), An empirical study of the impact of user involvement on system usage and information satisfaction, *Communications of the ACM*, 29, 3, pp. 232-238.
- Benbasat, I.; Goldstein, D. K. e Mead, M. (1987), The case study research strategy in studies of information systems, *MIS Quarterly*, 11, 3, pp. 369-386
- Benbasat, I.; Zmud, R. W. (1999), Empirical Research in Information Systems: The Practice of Relevance, *MIS Quarterly*, 23, 1, pp. 3-16.
- Bhaskar, R. (1989), *Reclaiming Reality*, London: Verso
- Bhaskar, R. (2004), A Customer Relationship Management System to Target Customers at Cisco, *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 2, 4, pp. 63-73.
- Blili, S. e Raymond, L. (1993), Information Technology: Threats and opportunities for small and medium-sized enterprises, *International Journal of Management*, 13, pp. 439-448
- Britt, P.; Comptom, J.; Weinberger, J. (2004), The 2004 Market Leaders, *Customer Relationship Management*, 8, 9, pp. 44-60.
- Bryman, A. e Bell, E. (2004), *Business Research Methods*, Nova York.: Oxford
- Bull, C. (2003), Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation, *Business Process Management Journal*, 9, 55, pp. 592-602.
- Bygstad, B. (2003), The Implementation Puzzle of CRM Systems in Knowledge-Based Organizations, *Information Resources Management Journal*, 16, 4, pp. 33-45.

Caldeira, M. (1998), *Understanding the adoption and use of information systems/information technology in small and medium manufacturing enterprises: A study in Portuguese Industry*, PhD Thesis, Cranfield University.

Caldeira, M. (2000), Critical Realism: A philosophical perspective for case study research in social sciences, *EPISTEME*, 5-6, pp. 73-88.

Caldeira, M. e Ward, J. (2002), Understanding the successful adoption and use of IS/TI in SMEs – an explanation from Portuguese manufacturing industries, *Information Systems Journal*, 12, 2, pp. 121-152.

Caldeira, M. e Ward, J. (2003), Using resource-based theory to interpret the successful adoption and use of information systems and technology in manufacturing small and medium-sized enterprises, *European Journal of Information Systems*, 12, pp. 127-141. Chang, J. (2004), CRM at any size, *Sales and Marketing Management*, 156, 8, pp. 30-35.

Chen, Q. e Chen, H. M. (2004), Exploring the success factors of eCRM strategies in practice, *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11, 4, pp. 333-343.

Chen, J. e Ching, R. K. H. (2004), An Empirical Study of the Relation of IT Intensity and Organizational Absorptive Capacity on CRM Performance, *Journal of Global Information Management*, 12, 1, pp. 1-17.

Chen, I. J. e Popovich, K. (2003), Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, process and technology, *Business Process Management Journal*, 9, 5, pp. 672 – 688.

Child, P.; Dennis, R. J.; Gokey, T.; McGuire, T. I.; Sherman, M. e Singer, M. (1995), Can marketing regain the personal touch ?, *The McKinsey Quarterly*, 3, pp. 112-125.

Comptom, J. (2004), It's not Business as Usual, *Customer Relationship Management*, 8, 12, pp. 32-37

Court, D.; French, D. T.; McGuire, T. I. e Partington, M. (1999), Marketing in 3D, *The McKinsey Quarterly*, 4, pp. 6-17.

Coyles, S. e Gokey, T. (2002), Customer retention is not enough, *The McKinsey Quarterly*, 2, pp. 81-89.

Croteau, A. M. e Li, P. (2003), Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20, 1, pp. 21-34.

Dandridge T. (1979), Children are not Little Grown-ups: Small Business needs its own organizational theory, *Journal of Small Business*, 17, 2, pp. 53-57

- Day, G. S. (2003), Creating a Superior Customer-Relating Capability, *MIT Sloan Management Review*, 44, 3, pp. 77-82.
- Davenport, T. H.; Harris, J. G. e Kohli, A. K. (2001), How do they know their customers so well?, *MIT Sloan Management Review*, 42, 2, pp. 63 – 73.
- Darke, P.; Shanks, G. e Broadbent M. (1998), Successfully completing case study research: combining rigour, relevance and pragmatism, *Information System Journal*, 8, pp. 273-289.
- Delone, W. (1988), Determinantes of success for computer usage in small business, *MIS Quarterly*, 12, 1, pp. 51-61.
- Delone, W. e McLean, E. (1992), Information System success: The quest for the dependent variable, *Information System Research*, 3, 1, pp. 60-95.
- Dobson, P. J. (2001), The Philosophy of Critical Realism – An Opportunity for Information Systems Research, *Information Systems Frontiers*, 3, 2, pp. 199-210.
- Dutta, S. e Evrard, P. (1999), Information Technology and Organisation within European Small Enterprises, *European Management Journal*, 17, 3, pp. 239-251.
- Ebner, M.; Hu, A.; Levitt D. e McCrory J. (2002), How to rescue CRM, *The McKinsey Quarterly Special Edition: Technology*, pp. 48-57.
- Eisenhard, K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14, 4, pp. 532-550.
- Gable, G. G. (1994), Integrating case study and survey research methods: and example in information systems, *European Journal of Information Systems*, 3, 2, pp. 112-126.
- Galbreath, J. e Rogers, T. (1999), Customer Relationship Leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business, *The TQM Magazine*, 11, 3, pp. 161-171.
- Geisler, E. (1992), Managing Information Technologies in Small Business: Some Practical Lessons and Guidelines, *Journal of General Management*, 18, 3, pp. 74-81.
- Goodhue, D. L.; Wixom, B. H. e Watson, H. J. (2002), Realizing business benefits through CRM: hitting the right target in the right way, *MIS Quarterly Executive*, 1, 2, pp. 79-94.
- Hammer, M. (2004), *A Agenda*, Lisboa: Actual Editora
- Hogan, J. E.; Lemom, K. N. e Libai, B. (2003), What is the true value of a lost customer, *Journal of Service Research*, 5, 3, pp. 196-208.
- Hunter, M. G. (2004), Information Systems & Small Business: Research Issues, *Journal of Global Information Management*, 12, 4, pp. i – v.

- ICEP (2001), *PME em Números*, [WWW] <http://www.icep.pt> (11 Outubro 2005).
- ICEP (2005), *Sobre as PME*, [WWW] <http://www.icep.pt> (11 Outubro 2005).
- IDC (2003), *Mercado Português de Tecnologias de Informação – Análise e Previsões, 2002-2006*, IDC, pp. 54-55.
- IDC (2004), *Mercado Português de Tecnologias de Informação – Análise e Previsões, 2003-2008*, IDC, pp. 77-79.
- Ives, B.; Olson, M.; e Baroundi, J. (1983), The measurement of user information satisfaction, *Communications of the ACM*, 26, 10, pp. 785-793.
- Lee, A. S. (1989), A Scientific Methodology for MIS Case Studies, *MIS Quarterly*, 13, 1, pp. 33-50.
- Karimi, J.; Somers, T. M.; Gupta, Y. P. (2001), Impact of Information Technology Management Practices on Customer Service, *Journal of Management Information Systems*, 17, 4, pp. 125-158.
- King, W. R. e Theo, T. S. H. (1996), Key Dimensions of Facilitators and Inhibitors for the Strategic Use of Information Technology, *Journal of Management Information Systems*, 12, 4, pp. 35-53.
- Kotler, P. (2001), *Marketing Management Millenium Edition*, Tenth Edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- Mata, F. J.; Fuerst, W. L.; Barney, J. B. (1995), Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A resource-based analysis, *MIS Quarterly*, 19, 4, pp. 487-505.
- McFarlan F. W. (1984), Information Technology Changes the Way you Compete, *Harvard Business Review*, 62, 3, pp. 98 – 103
- McFarlan, F .W. e Walker, R. G. (1990), The 1990s: The Information Decade, *Business Quarterly*, 55, 1, pp. 73-79.
- Mingers, J. (2004), Real-izing information systems: critical realism as an underpinning philosophy for information systems, *Information and Organization*, 14, pp. 87-103.
- OECD (2000), *A New Economy? The Changing Role of Innovation and Information Technology in Grow*, Paris: OECD.
- Ozcan, G. (1995), *Small Firms and Local Economic Development*, Aldershot: Avebury
- Peppard, J. (2000), Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services, *European Management Journal*, 18, 3, pp. 312 – 327.

- Peppers, D.; Rogers, M. (1995), A New Marketing Paradigm: Share of Customer, Not Market Share, *Planning Review*, 23, 3, pp.14 – 18.
- Porter, M. & Millar, V.E. (1985). How information gives you competitive advantage, *Harvard Business Review*, 63, 4, pp.149-160
- Raymond, L. (1992), Computerisation as a factor in the Development of Young Entrepreneurs, *International Small Business Journal*, 11, 1, pp. 23 – 34.
- Reichheld, F. F. (1993), Loyalty-Based Management, *Harvard Business Review*, 71, 2, pp. 64-73
- Reichheld, F. F. (1996), Learning from Customer Defections, *Harvard Business Review*, 74, 2, pp. 56-69
- Reichheld F.F. (2003). The One Number you Need to Grow, *Harvard Business Review*, 81, 12, pp. 46-54
- Rigby, Darrel K; Reichheld, Frederick F; Schefter, Phil Winer, (2002), Avoid the four perils of CRM, *Harvard Business*, 80, 2, pp. 101 – 107.
- Rigby D.K, e Ledingham, D. (2004). CRM Done Right, *Harvard Business Review*, 82, 11 , pp. 118 – 129.
- Rogers, B. (2003), What gets measured gets better, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 12, 1, pp. 20-26.
- Ryals, L.; Knox, S. (2001), Cross Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing through Customer Relationship Management, *European Management Journal*, 19, 5, pp. 534-543.
- Santana, S. e Diz, H. M. M. (1996), Tecnologias da Informação e PME: A Situação Portuguesa, *Revista Portuguesa de Gestão*, 1, 67-76.
- Serrano, A. (1997), *Sistemas de Informação de Potencial Estratégico – Um referencial para as PMEs*, Tese Doutorado, Universidade de Évora.
- Serrano, A. e Caldeira, M.M. (2002), Um modelo para a gestão de investimentos em sistemas e tecnologias de informação, *Revista Portuguesa de Gestão*, 16, 1, pp. 14-23.
- Shin, N. (2001), The impact of information technology on financial performance: the importance of strategic choice, *European Journal of Information Systems*, 10, pp. 227-236.
- Silva, F. M. (2002), *Factores de sucesso no processo de adopção de CRM*. Tese de Mestrado, Universidade de Évora.

- Sousa, J. A. B. (2004), *Iniciativas de CRM e obtenção de vantagens competitivas: O caso da banca de retalho Portuguesa*, Tese de Mestrado, Instituto Superior Economia e Gestão.
- Starkey, M. e Woodcock, N. (2002), CRM Systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of customer management, *Journal of Database Marketing*, 9, 3, pp. 267- 275.
- Talvinen, J. M. (1995), Information Systems in Marketing: Identifying opportunities for new applications, *European Journal of Marketing*, 29, 1, pp. 8 – 26.
- Thomas, J.S.; Reinartz, W. and Kumar, V. (2004). Getting the most out of all your customers, *Harvard Business Review*, 82, 7/8, pp.116-123.
- Thong, J. Y. L. (1999), An Integrated Model of Information Systems Adoption in Small Businesses, *Journal of Management Information Systems*, 15, 4, pp. 187 – 214.
- Tippins, M. J. e Sohi R. S. (2003), IT Competency and firm performance: is organizational learning a missing link? , *Strategic Management Journal*, 24, pp. 745-761.
- Tourniaire, F. (2003), *Just Enough CRM*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Yin R., (1994), *Case Study Research – Design and Methods*, Second Edition, Newbury Park: SAGE Publications Editions.
- Walsham, G. (1995), Interpretive case studies in IS research: nature and method, *European Journal Information Systems*, 4, pp. 74-81.
- Walsh, J. e Godfrey, S. (2000), The Internet: A New Era in Customer Service, *European Management Journal*, 18, 1, pp.85-92.
- Webster, J. e Watson, R. T. (2002), Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review, *MIS Quarterly*, 26, 2, pp. xiii – xxiii.
- Winer, R. (2001), A *Framework* for Customer Relationship Management, *California Management Review*, 43, 4, pp. 89 – 105.
- Zeithaml, V. A.; Rust, T. R e Lemon, K. N. (2001), The Customer Pyramid, *California Management Review*, 43, 4, pp. 118-141.
- Zikmund, G. W., McLeod R. Jr. e Gilbert, F. W. (2003), *Customer Relationship Management – Integrating Marketing, Strategy and Information Technology*, Minion: Wiley.
- Zorinho, C. (1994), Reengenharia em Portugal: um processo empírico, *Revista PME*, 14, pp. 93-96

## 7. Anexo A – guião das entrevistas

O guião para as entrevistas foi definido a partir dos trabalhos de investigação prévios realizados por Caldeira (1998) e Silva (2002). O conjunto de questões apresentadas constitui a base para a condução da entrevista, podendo as questões efectuadas variar em função do perfil do entrevistado e do desenrolar da conversa.

### **Dados gerais sobre a empresa**

- Idade, Função, Anos na empresa, Formação académica, Experiência Profissional
- Ano de constituição da empresa
- Número de empregados
- Capital Social e constituição do capital
- Desempenho financeiro da empresa
- Desempenho económico da empresa
- Estrutura organizacional [gestores 2ª linha, utilizadores chave]
- Estratégia genérica [liderança no custo, diferenciação, segmentação]
- Objectivos Organizacionais
- Factores críticos de sucesso para atingir os objectivos definidos
- Produtos [Principais Marcas] e Serviços Vendidos
- Número e tipo de clientes [dimensão, nacionais/estrangeiros, retalho/cliente final]
- Número e tipo de fornecedores [dimensão, nacionais/estrangeiros]
- Principais problemas com que se confrontam (necessidade maior qualidade, volume de pequenas encomendas, sazonalidade, aumento da concorrência, etc.)

### **Participante (s) chave no processo de adopção e utilização do CRM**

- Idade, Função, Anos na empresa, Formação académica, Experiência Profissional
- Como teve início o processo de adopção do CRM na empresa (iniciativa tecnológica/iniciativa de negócio)?

- Que objectivos se pretenderam atingir com a implementação do CRM?
- A que problemas procurava dar resposta?
- Perspectiva sobre o impacto do CRM no negócio/indústria (1 - irrelevante a 5 - crítico para a indústria).
- Qual o grau de envolvimento da gestão de topo na implementação do CRM (1 - não suportou a 5 - muito comprometido)
- O custo é um factor inibidor na adopção de SI/TI/CRM?
- Qual a proximidade entre o responsável TI e responsável Marketing ao longo do processo de adopção do CRM?
- Quantos especialistas SI/TI existem na empresa? Quais as suas qualificações? Como classifica o seu desempenho (1-fraco a 5-muito bom)?
- Quantos especialistas CRM existem na empresa? Como classifica o seu desempenho (1-fraco a 5-muito bom)?
- Como classifica os conhecimentos da empresa sobre SI/TI?
- Como classifica os conhecimentos da empresa sobre o CRM?
- Qual o nível de competências SI/TI dos gestores de topo (1-fraco a 5-muito bom)
- Os gestores sentem-se confortáveis a utilizar o CRM (1-pouco a 5-muito)?
- Qual a relação entre o responsável SI/TI e o gestor de topo e o tempo que envolvem na discussão de temas relacionados com o CRM?
- O responsável SI/TI conhece o negócio e participa de forma activa na relação entre as TI e as necessidades do negócio?
- Quem são os utilizadores do CRM?
- Existe resistência por parte dos utilizadores a trabalhar com o CRM? Porquê?
- A introdução do CRM na empresa originou conflitos internos (1-nenhum a 3-muitos)? Quais foram os motivos (alterações poder, receio sobre o posto de trabalho, falta de conhecimentos SI/TI, receio sobre o aumento do controlo interno)?

- Foi dada a formação necessária aos utilizadores sobre o CRM?
- São efectuados ciclos de formação periódica sobre o CRM?
- Em caso de dificuldade de utilização de que forma é suportado o utilizador?
- Existem políticas de incentivo à partilha de informação dentro da empresa
- Existem métricas para avaliação e recompensa relacionados com a utilização do CRM
- Existiram mudanças de processos relacionadas com a adopção do CRM?
- Existiram mudanças na estrutura da organização relacionadas com o CRM?
- De que forma os produtos disponíveis determinam a adopção do CRM?
- Qual a qualidade dos produtos de CRM disponíveis no mercado?
- Qual o nível dos serviços prestados pelos vendedores (1-fraco a 5-muito bom)?
- Qual o nível dos serviços prestados pelos consultores (1-fraco a 5-muito bom)?
- A empresa tem múltiplos fornecedores relacionados com o CRM ou tem uma relação privilegiada com algum fornecedor?
- Quem teve a iniciativa de adopção do CRM?
- Qual a influência dos clientes ou fornecedores na adopção do CRM?
- Quem esteve envolvido no processo de adopção do CRM?
- Foram envolvidos os utilizadores finais?
- Qual Processo de adopção/aquisição dos componentes de CRM existentes (desenvolvimento à medida, pacote comprado no mercado, contrato com integrador/consultor) e porquê?
- Qual o valor do investimento realizado em SI/TI e que percentagem está relacionada com o CRM?
- Como é que a empresa planeia e avalia os investimentos em SI/TI?
- Quais os benefícios que eram esperados da utilização do CRM? Foram previamente analisados?

- Que objectivos se pretenderam atingir com a implementação do CRM?
- A que problemas procurava dar resposta?
- Perspectiva sobre o impacto do CRM no negócio/indústria (1 - irrelevante a 5 - crítico para a indústria).
- Qual o grau de envolvimento da gestão de topo na implementação do CRM (1 - não suportou a 5 - muito comprometido)
- O custo é um factor inibidor na adopção de SI/TI/CRM?
- Qual a proximidade entre o responsável TI e responsável Marketing ao longo do processo de adopção do CRM?
- Quantos especialistas SI/TI existem na empresa? Quais as suas qualificações? Como classifica o seu desempenho (1-fraco a 5-muito bom)?
- Quantos especialistas CRM existem na empresa? Como classifica o seu desempenho (1-fraco a 5-muito bom)?
- Como classifica os conhecimentos da empresa sobre SI/TI?
- Como classifica os conhecimentos da empresa sobre o CRM?
- Qual o nível de competências SI/TI dos gestores de topo (1-fraco a 5-muito bom)
- Os gestores sentem-se confortáveis a utilizar o CRM (1-pouco a 5-muito)?
- Qual a relação entre o responsável SI/TI e o gestor de topo e o tempo que envolvem na discussão de temas relacionados com o CRM?
- O responsável SI/TI conhece o negócio e participa de forma activa na relação entre as TI e as necessidades do negócio?
- Quem são os utilizadores do CRM?
- Existe resistência por parte dos utilizadores a trabalhar com o CRM? Porquê?
- A introdução do CRM na empresa originou conflitos internos (1-nenhum a 3-muitos)? Quais foram os motivos (alterações poder, receio sobre o posto de trabalho, falta de conhecimentos SI/TI, receio sobre o aumento do controlo interno)?

- Foi dada a formação necessária aos utilizadores sobre o CRM?
- São efectuados ciclos de formação periódica sobre o CRM?
- Em caso de dificuldade de utilização de que forma é suportado o utilizador?
- Existem políticas de incentivo à partilha de informação dentro da empresa
- Existem métricas para avaliação e recompensa relacionados com a utilização do CRM
- Existiram mudanças de processos relacionadas com a adopção do CRM?
- Existiram mudanças na estrutura da organização relacionadas com o CRM?
- De que forma os produtos disponíveis determinam a adopção do CRM?
- Qual a qualidade dos produtos de CRM disponíveis no mercado?
- Qual o nível dos serviços prestados pelos vendedores (1-fraco a 5-muito bom)?
- Qual o nível dos serviços prestados pelos consultores (1-fraco a 5-muito bom)?
- A empresa tem múltiplos fornecedores relacionados com o CRM ou tem uma relação privilegiada com algum fornecedor?
- Quem teve a iniciativa de adopção do CRM?
- Qual a influência dos clientes ou fornecedores na adopção do CRM?
- Quem esteve envolvido no processo de adopção do CRM?
- Foram envolvidos os utilizadores finais?
- Qual Processo de adopção/aquisição dos componentes de CRM existentes (desenvolvimento à medida, pacote comprado no mercado, contrato com integrador/consultor) e porquê?
- Qual o valor do investimento realizado em SI/TI e que percentagem está relacionada com o CRM?
- Como é que a empresa planeia e avalia os investimentos em SI/TI?
- Quais os benefícios que eram esperados da utilização do CRM? Foram previamente analisados?

- Que modelos, técnicas ou *frameworks* foram utilizadas na implementação?
- Quais as componentes cobertas pelo CRM implementado (Gestão contactos, SFA, Serviços e Suporte, Marketing, Analítico)?
- Que outros pacotes de software existentes na empresa (ERP, EDI, CAD, etc.)?
- Qual a infra-estrutura de TI's existente?
- Rede, servidores, postos clientes?
- Com que outros softwares integra o CRM?
- Problemas ao nível da integração dos dados? Porquê? O que deveria ser feito?
- Problemas ao nível da qualidade dos dados? Porquê? O que deveria ser feito?
- Como classifica o desempenho do CRM na empresa? (1 - fraco, a 5 - muito bom).
- Proporciona as funcionalidades que necessita?
- Quais os benefícios obtidos até ao momento com a utilização do CRM?
- Está previsto algum investimento em SI/TI (relacionado com o CRM)?
- Quais os maiores problemas com a utilização do CRM na empresa?
- Quais os factores que considera como mais relevante para o sucesso com a utilização do CRM?

## 8. Anexo B – modelo teórico empírico

Dimensão	Factor	Desdobramento de questões (tópicos)
<b>CONTEXTO INTERNO</b>	<b>Disponibilidade de recursos (humanos e financeiros)</b>	<p>Qual o desempenho financeiro da empresa?</p> <p>Qual o desempenho económico da empresa?</p> <p>Quantos especialistas de SI/TI existem na empresa?</p> <p>Quais as suas qualificações? Como classifica o seu desempenho (1 – fraco a 5 – muito bom)?</p> <p>Quantos especialistas de CRM existem na empresa? Como classifica o seu desempenho (1 – fraco a 5 – muito bom)?</p>
	<b>Perspectivas e atitudes da gestão</b>	<p>Quais os objectivos organizacionais definidos?</p> <p>Quais os FCS para atingir esses objectivos?</p> <p>Qual a estratégia definida pela empresa?</p> <p>Quais as perspectivas sobre o impacto do CRM no negócio e na indústria?</p> <p>Qual o grau de envolvimento da gestão de topo no projecto de CRM (1 – pouco envolvido a 5 – comprometido)?</p> <p>Qual a proximidade entre o responsável TI e responsável Marketing ao longo do processo de adopção do CRM?</p>
	<b>Competências em CRM</b>	<p>Como classifica os conhecimentos da empresa sobre SI/TI (1 – fraco a 5 – muito bom)?</p> <p>Como classifica os conhecimentos da empresa sobre o CRM (1 – fraco a 5 – muito bom)?</p> <p>Qual o nível de competências SI/TI dos gestores de topo (1-fraco a 5-muito bom)</p> <p>Os gestores sentem-se confortáveis a utilizar o CRM (1-pouco a 5-muito)?</p>

Dimensão	Factor	Desdobramento de questões (tópicos)
<p style="text-align: center;"><b>CONTEXTO INTERNO</b></p>	<p><b>Estrutura organizacional</b></p>	<p>Qual a estrutura organizacional da empresa? Existiram mudanças na estrutura organizacional relacionadas com a adopção/utilização do CRM?</p>
	<p><b>Relações de Poder</b></p>	<p>Qual a relação entre o responsável SI/TI e o gestor de topo? Quanto tempo envolve na discussão de temas relacionados com o CRM? O responsável SI conhece o negócio e participa de forma activa na relação entre as TI e as necessidades do negócio?</p>
	<p><b>Atitude dos Utilizadores</b></p>	<p>Quem são os utilizadores do CRM? Existe resistência por parte dos utilizadores a trabalhar com o CRM? Porquê? A introdução do CRM na empresa originou conflitos internos (1-nenhum a 3-muitos)? Quais foram os motivos (alterações poder, receio sobre o posto de trabalho, falta de conhecimentos SI/TI, receio sobre o aumento do controlo interno)?</p>
	<p><b>Infra-estrutura TI</b></p>	<p>Qual a infra-estrutura de TI's existente? Rede, servidores, postos clientes?</p>
	<p><b>Capacidades de Gestão do Conhecimento</b></p>	<p>Qual a utilização dada à informação proveniente do CRM?</p>

Dimensão	Factor	Desdobramento de questões (tópicos)
<p><b>CONTEXTO EXTERNO</b></p>	<p><b>Suporte dos vendedores</b></p>	<p>Qual o nível dos serviços prestados pelos vendedores (1-fraco a 5-muito bom)?</p> <p>A empresa tem múltiplos fornecedores relacionados com o CRM ou tem uma relação privilegiada com algum fornecedor?</p>
	<p><b>Eficiência dos consultores</b></p>	<p>Qual o nível dos serviços prestados pelos consultores (1-fraco a 5-muito bom)?</p>
	<p><b>Qualidade dos produtos e serviços disponíveis no mercado</b></p>	<p>De que forma os produtos disponíveis determinam a adopção do CRM?</p> <p>Qual a qualidade do software de CRM disponível no mercado?</p> <p>Número e tipo de clientes (dimensão, nacionais/estrangeiros, retalho/cliente final)?</p> <p>Número e tipo de fornecedores (dimensão, nacionais/estrangeiros)?</p>
	<p><b>Pressão de clientes e fornecedores para a adopção de CRM</b></p>	<p>Qual a influência dos clientes ou fornecedores na adopção do CRM?</p> <p>Principais problemas com que se confrontam (necessidade maior qualidade, volume de pequenas encomendas, sazonalidade, aumento da concorrência, etc.)?</p>

Dimensão	Factor	Desdobramento de questões (tópicos)
PROCESSO	Etapas no processo de desenvolvimento do CRM	<p>Qual Processo de adopção/aquisição do CRM (desenvolvimento à medida, pacote comprado no mercado, contrato com integrador/consultor) e porquê?</p> <p>Qual o valor do investimento realizado em SI/TI e que percentagem está relacionada com o CRM?</p> <p>Como é que a empresa planeia e avalia os investimentos em SI/TI?</p> <p>Quais os benefícios que eram esperados da utilização do CRM? Foram previamente analisados?</p>
	Pessoas envolvidas	<p>Quem teve a iniciativa de adopção do CRM?</p> <p>Quem esteve envolvido no processo de adopção do CRM?</p> <p>Foram envolvidos os utilizadores finais?</p>
PROCESSO	Modelos, técnicas e <i>frameworks</i> utilizadas	Que modelos, técnicas ou <i>frameworks</i> foram utilizadas na implementação?
	Formação/Treino	<p>Foi dada a formação necessária aos utilizadores sobre o CRM?</p> <p>São efectuados ciclos de formação periódica sobre o CRM?</p> <p>Em caso de dificuldade de utilização de que forma é suportado o utilizador?</p>
	Políticas de Partilha de Informação	Existem políticas de incentivo à partilha de informação dentro da empresa?
	Mecanismos avaliação e Recompensa	Existem métricas para avaliação e recompensa relacionados com a utilização do CRM?
	Adequação dos processos de negócio	Existiram mudanças de processos relacionadas com a adopção do CRM?

Dimensão	Factor	Desdobramento de questões (tópicos)
<p style="text-align: center;"><b>CONTEÚDO</b></p>	<p><b>Tipo de CRM</b></p>	<p>Quais as componentes cobertas pelo CRM implementado (Gestão contactos, SFA, Serviços e Suporte, Marketing, Analítico)?</p> <p>Que outros pacotes de software existentes na empresa (ERP, EDI, CAD, etc.)?</p> <p>Com que outros softwares integra o CRM?</p>
	<p><b>Objectivos e Assunções do CRM</b></p>	<p>Como teve início o processo de adoção do CRM na empresa (iniciativa tecnológica ou iniciativa de negócio)?</p> <p>Que objectivos pretenderam atingir com a implementação do CRM?</p> <p>A que problemas procurava dar resposta?</p>
	<p><b>Avaliação do CRM</b></p>	<p>Como classifica o desempenho do CRM na empresa? (1 - fraco, a 5 - muito bom).</p> <p>Proporciona as funcionalidades que necessita?</p> <p>Quais os benefícios obtidos até ao momento com a utilização do CRM?</p> <p>Quais os maiores problemas com a utilização do CRM na empresa?</p> <p>Quais os factores que considera como mais relevante para o sucesso com a utilização do CRM?</p> <p>Está previsto algum investimento em SI/TI (relacionado com o CRM)?</p>



Dimensão	Factor	Desdobramento de questões (tópicos)
<b>CONTEÚDO</b>	<b>Momento de adopção</b>  <b>Qualidade dos dados e Integração</b>	Quais os elementos da empresa que tomaram a iniciativa no adopção do CRM?  Como teve início o processo de adoção do CRM na empresa (iniciativa tecnológica ou iniciativa de negócio)?  Que problemas existiram ao nível da qualidade dos dados?  Como foram enfrentados?  Que problemas existiram ao nível da integração dos dados com outras aplicações?  Como foram enfrentados?