



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Mestrado em Marketing

Trabalho Final de Mestrado

DISSERTAÇÃO

**Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na Implementação
de uma Estratégia de CRM**

ESTUDO DE CASO

Francisco José Lemos Reis

Orientação: Professora Doutora Ana Maria Marques Ribeiro dos Santos Lucas

Lisboa, Setembro de 2012

Resumo

O *Customer Relationship Management* (CRM) é uma estratégia, que permite às organizações manterem relações a longo prazo com os seus clientes, de forma a ambas as partes obterem o maior valor possível.

Com a globalização da economia mundial, a necessidade de as organizações adotarem este tipo de estratégia é cada vez mais importante, uma vez que o nível de exigência por parte dos clientes tem sido vez cada mais elevada, fruto dessa mesma globalização. Assim, esta estratégia ajuda as organizações a perceberem mais facilmente as necessidades dos seus clientes, por forma a darem uma resposta o mais rápido possível com a solução mais adequada.

Contudo, a implementação de uma estratégia de CRM é processo bastante complexo, que requer uma análise por parte das organizações em diversos fatores para que a mesma tenha sucesso. Desta forma, neste trabalho pretendeu-se verificar se os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) identificados na revisão da literatura, estiveram presentes na estratégia da empresa analisada.

Os métodos utilizados na recolha de dados foi uma entrevista a um colaborador da empresa, e a observação na mesma à forma como os colaboradores interagem com os clientes.

Após a análise dos dados, verificou-se que à exceção de um FCS os restantes estiveram presentes na estratégia da empresa.

Palavras-chave: *Customer Relationship Management* (CRM), Fatores Críticos de Sucesso (FCS), Estratégia de CRM.

Abstract

The Customer Relationship Management (CRM) is a strategy that allows organizations to maintain long term relationships with their customers, so that both parts have more and more profits.

With the globalization of the world economy, the need for organizations to adopt this kind of strategy is increasingly important since the level of demand of the customers has been higher and higher, as a the result of this globalization. Thus, this strategy helps organizations more easily realize the needs of its customers in order to give an answer as soon as possible with the most appropriate solution.

However, the implementation of a CRM strategy is a very complex process, which requires analyses by the organizations in various factors so that may succeed. Thus, this study was intended to verify that the Critical Success Factors (CSF), identified in the literature review, had been present in the company's strategy analyzed.

Methods used for data collection were an interview with an employee of the company, and in the same observation to the way how employees interact with customers.

After analyzing the data, it was observed that expect for one other CSF attended the company's strategy.

Key-words: Customer Relationship Management (CRM), Critical Success Factors (CSF), Strategy of CRM.

Agradecimentos

O meu reconhecimento à Professora Doutora Ana Maria Marques Ribeiro dos Santos Lucas pelo apoio na realização deste trabalho, paciência, incentivo e motivação, que ao longo deste percurso disponibilizou com a sua sabedoria, capacidade de trabalho, organização e partilha do saber. As críticas pertinentes e as sugestões apresentadas revelaram a justeza das suas propostas e a sua honestidade intelectual. A minha gratidão, pela sua inexcedível disponibilidade, paciência e interesse manifestado pelo tema que lhe apresentei, confiando em mim desde o primeiro momento.

À Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão pela formação e estímulo na aquisição de novos conhecimentos.

À Empresa implicada neste estudo pela disponibilidade, simpatia e interesse em colaborar na realização desta investigação, pois sem a mesma este trabalho não seria possível.

A minha família, principalmente aos meus pais e de forma especial à minha tia Mila, pelo estímulo e apoio incondicional em terem acreditado que eu era capaz de levar a termo este trabalho. Para eles um reconhecimento especial.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	3
2.1 <i>Customer Relationship Management</i>	3
2.2 Marketing Relacional.....	6
2.3 Fatores Críticos de Sucesso (FCS).....	8
2.4 Objetivos e Benefícios do CRM.....	13
3. Metodologia e Dados	14
3.1 Metodologia.....	14
3.2 Estudo de Caso.....	16
3.2.1 Caracterização da organização	16
3.2.2 Recolha de Dados.....	17
4. Análise dos Resultados	21
4.1 Estratégia de CRM da Empresa.....	21
4.2 FCS Presentes na Estratégia de CRM da Empresa.....	22
5. Conclusões, Limitações e Investigação Futura.....	28
Referencias Bibliográficas	31
Anexos	34

Lista de Tabelas

Tabela I – Definições de CRM.....4

Tabela II – Fatores Críticos de Sucesso.....9

Lista de Figuras

Figura I – Diagrama de Processos UML.....20

Lista de Acrónimos

CRM – *Customer Relationship Management*

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

CSF – *Critical Success Factors*

TI – Tecnologias de Informação

UML – *Unified Modeling Language*

1. Introdução

A evolução da economia ao longo do século XX permitiu grandes mudanças nos mercados e na sociedade em geral. Os mercados tornaram-se bastante competitivos, estando em constante mudança bem como as preferências e exigências dos consumidores. Tal facto deveu-se ao grande desenvolvimento das indústrias, nomeadamente ao desenvolvimento das novas tecnologias que permitiram interligar todas as partes do globo criando o efeito da globalização.

Neste sentido, com a progressão de um mercado global bastante competitivo e com consumidores cada vez mais exigentes, face a uma oferta cada vez mais diversificada, o Marketing tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante dentro organizações. Isto porque através do Marketing as organizações poderão adotar estratégias que lhes ofereçam vantagens competitivas, como é o caso da estratégia de *Customer Relationship Management* (CRM). De acordo com Payne (2005), os princípios do CRM assentam no Marketing Relacional, que permite às organizações melhorarem a gestão de informação dos seus clientes e interagir de forma mais eficiente com os mesmos.

Desta forma, as organizações poderão oferecer produtos e/ou serviços de modo mais rápido, de acordo com as necessidades específicas dos seus clientes acrescentando, assim, valor para ambas as partes. Através da estratégia de CRM, as organizações poderão criar um histórico das preferências dos seus clientes, traçando perfis, tendo por isso um conhecimento mais rico e profundo dos mesmos.

Contudo, a implementação de uma estratégia de CRM envolve todo um processo, em que é necessário analisar um conjunto de fatores e requisitos relativos à organização para que a mesma tenha sucesso na sua implementação. Nem sempre as organizações estão preparadas para a implementação de uma estratégia de CRM ou a visão que as mesmas têm sobre este tipo de estratégias não é a mais correta, podendo a estratégia de CRM não ter sucesso nas organizações.

Todo o processo referido anteriormente é de extrema importância para as organizações, porque, quando esta estratégia não é implementada com sucesso, pode por em causa a vida da organização, uma vez que uma má gestão de informação dos clientes bem como uma má interação com os mesmos pode levar a uma perda significativa de clientes, o que por sua vez pode levar a organização a não conseguir ultrapassar tal perda.

O presente trabalho pretende responder à seguinte questão de investigação:

Como pode ser implementada uma estratégia de CRM bem sucedida?

Nesta perspetiva, de acordo com os objetivos delineados e com base na questão central, o estudo que apresentamos encontra-se estruturado em cinco capítulos. No primeiro, começamos pela introdução, onde é feito um enquadramento do tema e uma breve apresentação do estudo. No segundo capítulo, procuramos desenvolver a revisão de literatura referente ao tema do trabalho, que irá, posteriormente, dar suporte ao trabalho empírico. Os capítulos três e quatro relatam o trabalho empírico, sendo que no terceiro se aborda a metodologia, bem como a recolha de dados e no quarto se elabora uma análise dos resultados. No último capítulo apresentam-se as conclusões, contributos, limitações e investigação futura.

2. Revisão da Literatura

Neste capítulo elabora-se uma revisão da literatura relativamente aos conceitos relacionados com o objetivo do trabalho, nomeadamente sobre o conceito de CRM e de Marketing Relacional, Fatores Críticos de Sucesso da implementação de uma estratégia de CRM e objetivos e benefícios de uma tal estratégia.

2.1 *Customer Relationship Management*

O conceito de CRM surgiu com a necessidade de as organizações manterem os relacionamentos com os seus clientes a longo prazo, que varia em função do tipo de negócio da organização em causa. Apresentam-se na tabela seguinte várias definições do conceito de CRM, segundo os autores mais significativos.

TABELA I – DEFINIÇÕES DO CONCEITO DE CRM

Definição	Autor
<i>“O CRM é essencialmente a interação com os clientes, de forma a perceber quais são as suas necessidades e preferências, a fim de oferecer produtos e serviços mais adequados no futuro.”</i>	Burgess e King (2007, p.422)

TABELA I – DEFINIÇÕES DO CONCEITO DE CRM (cont.)

Definição	Autor
<i>“O CRM pode ser interpretado como o processo de aprendizagem por parte dos colaboradores da organização em relação aos comportamentos, gostos e preferências seus clientes, com objetivo de construir um relacionamento a longo prazo e criar valor para ambas as partes.”</i>	Nguyen e Newby (2007, p.102)
<i>“CRM é uma ferramenta que permite definir e aumentar valor para os clientes, bem como tornar os clientes leais, para que voltem a comprar.”</i>	Peppers, Partner e Roger (2004, p.4)
<i>“CRM é uma abordagem empresarial com o objetivo de compreender e influenciar o comportamento dos clientes, através de comunicações que procura melhorar a retenção, a lealdade e os lucros dos clientes.”</i>	Swift (2001, p.12)
<i>“CRM é uma estratégia que abrangente o processo de aquisição, retenção e parceria com clientes de forma a criar valor para o cliente e para a empresa. O CRM envolve a integração de marketing, vendas, atendimento a clientes e as funções da cadeia de fornecedores da organização para alcançar maior eficiência e eficácia na entrega de valor ao cliente.”</i>	Parvatiyar e Sheth (2001, p.5)
<i>“CRM é a estratégia que usa informação, processos, tecnologia e pessoas para gerir a relação da empresa (marketing, serviços, vendas e suporte) com os seus clientes em todo o seu ciclo de vida.”</i>	Kincaid (2003, p.41)

TABELA I – DEFINIÇÕES DO CONCEITO DE CRM (cont.)

Definição	Autor
<i>“CRM é uma estratégia que abrange o processo de aquisição, retenção e de parceria com os seus clientes de forma a criar valor para a empresa e para os clientes.”</i>	Sheth, Parvatiyar e Shainesh (2001, p.6)
<i>“CRM é uma abordagem estratégica que visa criar valor para os acionistas através do desenvolvimento de relacionamentos mais adequados com os principais clientes e segmentos de clientes.”</i>	Payne (2005, p.22)

De acordo com Payne (2005), a definição do CRM adotada afeta diretamente a forma como a organização o irá compreender e como será implementado. O CRM não é apenas uma solução de Tecnologias de Informação (TI) que vai resolver os problemas para obter uma base de dados dos seus clientes, mas sim uma estratégia com vista a aumentar o valor para os acionistas através de um aumento da qualidade no relacionamento da organização com os seus clientes. Assim, Payne (2005, p. 22-23) define CRM como:

“CRM é uma abordagem estratégica que visa criar valor para os acionistas através do desenvolvimento de relacionamentos mais adequados com os principais clientes e segmentos de clientes. O CRM une as TI com as estratégias de Marketing Relacional para proporcionar relações de longo-prazo rentáveis. O CRM oferece as melhores oportunidades para utilizar os dados e as informações, para compreender os clientes bem como implementar da melhor forma as estratégias de Marketing

Relacional. Isto exige uma integração interfuncional de pessoas, processos e recursos de marketing que são ativados através de tecnologias de informação e aplicações.”

Outro autor com uma visão semelhante, Light (2001) *apud* Mendoza, *et al* (2007), define que a estratégia de CRM implica recursos humanos, recursos tecnológicos e processos de toda a organização, com o objetivo de melhorar o relacionamento com os clientes, permitindo uma maior retenção dos mesmos. Neste sentido, a estratégia de CRM envolve três componentes, os processos, as pessoas e a tecnologia. É através dos processos que os clientes se relacionam com as organizações, nomeadamente os processos relacionados com marketing, vendas e serviços. As pessoas têm um papel muito importante na estratégia de CRM, tanto ao nível dos colaboradores da empresa, como ao nível dos clientes. A tecnologia é uma ferramenta que vai facilitar o processo de implementação da estratégia CRM.

2.2 Marketing Relacional

Existem diferentes formas de definir o Marketing Relacional. De uma forma mais genérica, podemos dizer que é a gestão de todos os relacionamentos da organização com o mercado Raval e Grönroos (1996). Mais especificamente, é o processo de identificar, estabelecer, manter, melhorar e, quando é necessário, terminar o relacionamento com o cliente e os outros *stakeholders* do mercado. O objetivo reside no fato de que ambas as partes fiquem satisfeitas. Bruhn (2003) corrobora da opinião de Raval e Grönroos, ao considerar que o Marketing Relacional abrange todas as ações em que se analisa, planeia, realiza e controla todas as medidas. Para o mesmo autor, estas medidas iniciam, estabilizam, intensificam e reativam as relações

comerciais com todas as partes corporativas interessadas, tendo em atenção a criação de valor de ambas as partes.

O Marketing Relacional assenta em três princípios fundamentais, o primeiro está relacionado com a retenção dos clientes e do *lifetime value customer* através de estratégias que se focam em manter os clientes alvo. O segundo princípio baseia-se no reconhecimento, por parte das organizações, na necessidade de desenvolver relacionamentos com os *stakeholders* para que possam obter sucesso a longo-prazo no mercado final. O terceiro diz respeito à forma como o marketing é visto em toda a organização, devendo, para o efeito, ser adotada a cultura do marketing relacional por todos os colaboradores da organização. (Payne, 2005)

Na opinião de Stone *et al.* (1996), o Marketing Relacional traz alguns benefícios para as organizações, especialmente ao nível da retenção e lealdade dos clientes permitindo, assim, ter menores custos em reter clientes. Isto porque as organizações não necessitam de reter um maior número clientes para manter o volume de vendas, uma vez que os clientes leais compram mais e com mais frequência. Um outro benefício que o Marketing Relacional pode trazer às organizações é o facto de estas conseguirem uma informação mais detalhada dos seus clientes, podendo depois transformar o conhecimento desta informação na oferta de novos produtos ou serviços. (Payne, 2005)

Após esta análise, verifica-se que o Marketing Relacional e o CRM têm princípios comuns, uma vez que o CRM assenta nos princípios do Marketing Relacional, na opinião de Payne (2005).

2.3 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

O conceito de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) surgiu pela primeira vez por D. Ronald Daniel, em 1961, tendo sido construído e divulgado por John F. Rockart, em 1979. Desde então, tem sido muito utilizado para ajudar as organizações a implementarem as suas estratégias e projetos (Ranjan e Bhatnagar, 2008)

Os FCS podem ser definidos de diferentes formas, porque eles variam de acordo com a indústria, a organização e a visão do gestor. Assim, não há um número limite de FCS, bem como também não são um padrão de medidas que possa ser implementado em todas as organizações. São, sim, as áreas em que um determinado gestor deve concentrar a sua atenção num determinado momento. (Bullen e Rockart, 1981)

Neste contexto, os FCS não são mais que um guião, que deve ser considerado como uma parte muito importante de toda e qualquer estratégia e devendo ser alcançados para além dos objetivos da organização. (Caralli, 2004)

Caralli (2004) apresenta o seguinte resumo das várias definições de FCS, baseado num trabalho de Bullen e Rockart (1981):

- Principais áreas onde os resultados favoráveis são absolutamente necessários para atingir os objetivos;
- Principais áreas onde existem os fatores que permitem os negócios crescerem;
- Fatores que são críticos para o sucesso da organização;
- Um número relativamente pequeno de questões importantes em o que gestor deve concentrar a sua atenção.

No contexto do CRM, os FCS representam as principais áreas ou atividades que garantam o sucesso da respetiva implementação numa organização, contribuindo, desta forma, para a sua sobrevivência e sucesso no mercado. (Zhu, 2006)

A tabela abaixo mostra os FCS da implementação de CRM, disponíveis na literatura.

TABELA II – FCS da implementação de CRM

FCS	Autores
	Garantir a participação da Gestão de Topo no projeto de CRM Mendoza, Marius, Pérez e Grimán (2007)
	Os gestores de topo devem estar envolvidos na implementação da estratégia de CRM Almotairi (2008)
Compromisso por parte da gestão	A implementação de Tecnologias de Informação deve ser promovida pelos gestores de topo Croteau e Li (2003)
Topo	Para que implementação da estratégia de CRM tenha sucesso é necessário que exista compromisso por parte da gestão de topo Ranjan e Bhatnagar (2008)
	O compromisso da gestão de topo na implementação da estratégia é um fator chave para o sucesso Puschmann e Alt (2004)
	O apoio da gestão de topo é um fator crucial para que a implementação do CRM seja bem sucedida. Arab, Selamat, Ibrahim e Zamani (2010)

TABELA II – FCS da implementação de CRM (cont.)

FCS		Autores
Definição de objetivos	Definir os objetivos que devem ser alcançados com a implementação do CRM	Mendoza, Marius, Pérez e Grimán (2007)
	A estratégia de CRM deve ser clara e ir de encontro com a estratégia da organização, por forma a facilitar a mudança da estrutura de trabalho.	Almotairi (2008)
	É necessário que seja definida de forma clara a estratégia de CRM que de encontro com a estratégia da organização.	Arab, Selamat, Ibrahim e Zamani (2010)
Integração interdepartamental	Integrar diferentes áreas da organização de forma a encontrar objetivos gerais e específicos para casa área.	Mendoza, Marius, Pérez e Grimán (2007)
	Diferentes funções e departamentos devem integrados na nova estrutura que suporta o fluxo de informação	Almotairi (2008)
Comunicação da estratégia de CRM aos trabalhadores	Divulgar os objetos, benefícios e implicações do projeto a toda a organização.	Mendoza, Marius, Pérez e Grimán (2007)
	É importante a comunicação da estratégia de CRM para elevar os objetivos, implicações e benefícios.	Almotairi (2008)
	A comunicação deve ser feita a toda a organização com alguma antecedência	Ranjan e Bhatnagar (2008)
Gestão de informação do cliente	Gerir as informações chave dos clientes	Mendoza, Marius, Pérez e Grimán (2007)
	Obter a informação correta dos seus clientes	Almotairi (2008)

TABELA II – FCS da implementação de CRM (cont.)

FCS		Autores
	É a capacidade que as organizações têm em reter gerir e entregar em tempo real clientes, produtos e serviços de forma a melhorar a resposta ao cliente.	Croteau e Li (2003)
Integração e gestão do sistema de informação	Integrar um sistema de informação para disponibilizar informação consistente dos clientes da organização.	Mendoza, Marius, Pérez e Grimán (2007)
	Aspectos tecnológicos nomeadamente armazenamento de dados, configuração do software que são fundamentais na implementação do CRM com sucesso.	Almotairi (2008)
	Este fator é muito importante quando é necessário fazer cruzamentos de dados a partir de sistemas de informação já existentes na empresa.	Ranjan e Bhatnagar (2008)
Adaptação da nova cultura	A organização deve desenvolver uma cultura onde deve motivar todos os seus colaboradores a aprender a nova estrutura de trabalho e informações que se baseiam nos seus clientes	Almotairi (2008)
	É importante envolver os colaboradores na estratégia de CRM de forma a perceberem os benefícios que pode trazer para a organização.	Puschmann e Alt (2004)
	Para que a implementação do CRM tenha sucesso é importante que a organização desenvolva uma cultura onde os colaboradores são motivados a aprender a nova cultura de trabalho e informações que se baseiam em clientes.	Arab, Selamat, Ibrahim e Zamani (2010)
Colaboradores qualificados	Devem ser tidos em conta os processos de aprendizagem de forma a minimizar a resistência à mudança por parte dos mesmos.	Almotairi (2008)
	É importante que os colaboradores tenham formação para que estejam motivados	Ranjan e Bhatnagar (2008)
	Os colaboradores devem estar motivados a aprender os novos métodos de trabalho e nos sistemas de informação.	Arab, Selamat, Ibrahim e Zamani (2010)

TABELA II – FCS da implementação de CRM (cont.)

FCS		Autores
Benefícios operacionais e estratégicos	Os gestores deverão perceber quais os benefícios que determinada estratégia traz para a organização antes da sua implementação.	Croteau e Li (2003)
Capacidade organizacional	Está relacionado com os recursos financeiros e tecnológicos que a organização tem para adoção da estratégia de CRM.	
CRM com uma abordagem centrada no cliente	Envolver o cliente direto ou indireto na estratégia de CRM:	Almotairi (2008)
	É importante que a implementação do CRM tenha uma abordagem centrada no cliente.	Ranjan e Bhatnagar (2008)
Custos que o projeto envolve	Todos os projetos têm um custo associado que deve ser analisado pela gestão de topo.	Ranjan e Bhatnagar (2008)
Prazo	A implementação da estratégia leva algum tempo, logo deve ser criado um plano para que as várias fases sejam implementadas na altura certa.	Ranjan e Bhatnagar (2008)
	Para que as organizações sejam bem-sucedidas devem dividir a implementação da estratégia de CRM de longo prazo em subprojecto com um prazo máximo de 6 meses.	Puschmann e Alt (2004)
	Antes de ser implementado o CRM deve ser definido e controlado o tempo do projeto.	Arab, Selamat Ibrahim, Zamani (2010)

Segundo Mendoza *et al.* (2007), cada FCS tem influência direta ou indireta nas três componentes que envolvem a estratégia de CRM (processos, pessoas e tecnologia) e devem ser implementados de acordo com o nível de gestão que lhe está associado.

Os FCS são ainda medidos e associados de acordo com determinado objetivo. No entanto, podem ser alterados a qualquer momento e incluir informações

relativamente à qualidade do produto, às atitudes dos colaboradores, à flexibilidade de produção e à marca. Geralmente são identificados nas seguintes áreas: processos de produção, colaboradores e capacidades, funções, técnicas e tecnologias da organização. (Ranjan e Bhatnagar, 2008)

2.4 Objetivos e Benefícios do CRM

As organizações quando adotam uma estratégia de CRM pretendem atingir os três objetivos principais que fazem parte desta estratégia: (Swift, 2001):

1. Retenção de clientes, que representa a capacidade de reter os clientes leais e rentáveis;
2. Aquisição de clientes, que se baseia na aquisição dos clientes certos, através das características conhecidas, que impulsiona o crescimento e as margens de lucro;
3. Rentabilidade dos clientes, que permite aumentar as margens de rentabilidade de cada cliente, oferecendo os produtos certos na altura certa.

Neste sentido, Mckin e Hugles (2001) identificaram os seguintes benefícios que permitem atingir os objetivos indicados:

- Capacidade de integrar a informação dos clientes em base de dados e comunicar informações relevantes aos clientes;
- Redução dos custos operacionais;
- Aumentar a predisposição para a compra por parte dos clientes;
- Melhorar a imagem da organização perante os clientes;
- Aumentar a capacidade de acrescentar valor ao relacionamento com o cliente;

- Gerir o comportamento do cliente para obter melhores resultados.

3. Metodologia e Dados

Todo o trabalho de investigação assenta numa metodologia rigorosa e bem-sucedida pretendendo-se obter rigor e qualidade científica.

Assim, neste capítulo descrevemos a metodologia de investigação, o procedimento adotado no estudo, bem como o instrumento utilizado na recolha de dados e respetiva caracterização.

3.1 Metodologia

Na opinião de Yin (2009), o método de investigação a utilizar depende essencialmente de três condições fundamentais: (a) do tipo de questão de investigação, (b) do controlo que o investigador possui sobre os eventos comportamentais e (c) do foco em fenómenos contemporâneos em oposição a eventos históricos. Assim, de acordo com o mesmo autor, as questões de investigação do tipo “como” e “porquê”, que se focam em fenómenos contemporâneos dentro de um contexto da vida real, são as mais adequadas para o método de estudo de caso.

Atendendo ao tipo da nossa questão de investigação e aos escassos recursos disponíveis, nomeadamente de tempo, decidiu-se utilizar como metodologia de investigação um estudo de caso único, numa organização que já implementou, com sucesso, uma estratégia de CRM. Pretende-se identificar os FCS da implementação, confirmando ou infirmando os identificados na revisão da literatura.

O estudo de caso tem vindo cada vez mais a ganhar uma importância crescente na investigação das organizações e estudos de gestão, pelo aumento exponencial do número de projetos de investigação que utilizam este método de pesquisa (Yin, 1994).

O método de estudo de caso é um método de investigação empírica, de natureza qualitativa, que investiga fenómenos contemporâneos em profundidade dentro de um contexto real em que os limites entre o fenómeno e o seu contexto não são claramente definidos (Yin, 2009).

Na classificação do método de estudo de caso podem adotar-se três tipos de classificação, a exploratória, a descritiva e a explanatória (Yin, 2009). Nesta investigação foi adotada a natureza explanatória porque compara as evidências encontradas no estudo de caso com os conceitos disponíveis na revisão da literatura (Oates, 2006).

Neste trabalho foram adotadas duas técnicas diferentes de recolha de dados, a entrevista e a observação. O guião da entrevista semiestruturada foi preparado a partir dos FCS para implementação de uma estratégia de CRM, identificados na revisão da literatura.

A entrevista foi realizada a um colaborador da organização, que ocupa o cargo de gestão da formação, sendo ainda coordenador pedagógico de três centros. A observação incidiu na forma como os colaboradores que contactam diretamente com o cliente trabalham, através da observação de um colaborador que contacta diretamente com os mesmos. Aqui foram identificadas os principais processos de contacto com os clientes, bem como a

forma como os colaboradores trabalham com a ferramenta que apoia a estratégia de CRM.

Com a entrevista e a observação feita na empresa pretendeu-se saber como foi adotada a estratégia de CRM e quais os fatores críticos de sucesso que estiveram presentes na implementação dessa estratégia. Por fim, pretendeu-se conhecer quais os benefícios que a empresa obteve com a adoção do CRM.

3.2 Estudo de Caso

No estudo de caso que a seguir se apresenta, pretendemos analisar a forma como foi implementada a estratégia de CRM numa organização, saber quais os FCS que estiveram presentes na sua implementação, que determinaram para o seu sucesso da implementação da mesma.

3.2.1 Caracterização da organização

De acordo com a informação apresentada no site da empresa, as novas tecnologias permitiram a globalização do mundo, estando, neste momento, todo globo interligado. Desta forma, o mercado de trabalho globalizou-se tornando-se mais competitivo. Neste sentido, cada vez mais as pessoas sentem a necessidade de melhorar a sua formação. Contudo, nem sempre é fácil conjugar o trabalho com a sua formação, havendo, por isso, a necessidade de cursos com horários mais flexíveis, uma vez que as exigências do mercado de trabalho nem sempre permitem disponibilidade em satisfazer as necessidades dos trabalhadores que o mercado exige.

A organização analisada neste estudo de caso opera no setor da educação, oferecendo cursos constituídos por módulos bastante flexíveis, de forma a poder oferecer o mais adequado às necessidades de cada aluno e que melhor

se adapte à vida pessoal e profissional. Assim, os alunos poderão obter de forma mais fácil o sucesso nos seus cursos.

A organização foi fundada em 1972 em Itália, tendo tido, logo desde o início, a preocupação com o relacionamento com os seus clientes. Após 11 anos da sua existência, a organização já tinha uma posição bastante sólida no mercado Italiano e decidiu internacionalizar-se, expandindo-se para vários países europeus. Na década de 90, devido ao sucesso que obteve no mercado europeu, a empresa decide expandir-se para a América Latina, Médio-Oriente e Ásia, estando atualmente presente em 27 países com cerca de 190.000 de alunos inscritos.

Em 2010 foi adquirida por um grupo de educação e informação global, sendo este grupo constituído por empresas líderes mundiais em educação, informação empresarial e edição.

De acordo com a empresa, esta introduziu no mercado um método de ensino inovador denominado *Blended Learning*, oferecendo cursos com um sistema modular altamente flexível, onde os alunos se encontram motivados e com bons resultados de aproveitamento, como resultado do bom acompanhamento. Este método de ensino consiste na utilização de várias técnicas, adaptadas a cada aluno, combinando aulas de multimédia com aulas presenciais com professor.

3.2.2 Recolha de Dados

O guião da entrevista é apresentado no Anexo I e inclui quatro perguntas relativas a contextualização e as restantes relativas aos FCS, identificando para cada um o FCS analisado. A entrevista foi gravada e está transcrita no

Anexo II. Utilizou-se o software MAXqda de análise de conteúdo assistida por computador para identificar os FCS presentes na transcrição da entrevista, sendo os resultados apresentados no capítulo 4.

Para perceber o tipo de contactos que a empresa tem com os seus clientes e forma como é utilizada a ferramenta de CRM, observou-se o trabalho da equipa de um centro durante uma tarde.

Neste sentido, é importante explicar a forma como a empresa diferencia os seus clientes e como estes são alunos. A partir deste ponto irei referir-me a eles como aluno.

A empresa disponibiliza um curso de vinte níveis, em que cada nível é composto por quatro módulos. No entanto, o curso não é uniforme para todos os alunos, isto porque a empresa vê o curso de cada um de forma individual. Ou seja, quando um aluno entra para um centro e adquire, por exemplo, três níveis, mas em vez de entrar no primeiro nível, entra no quinto, a empresa vai considerar este nível como o primeiro do curso do aluno. Assim, independentemente do nível em que o aluno inicia o seu curso, este, quando entra para um centro, é sempre considerado um aluno de primeiro nível até completar o primeiro nível do seu curso.

Quando o aluno deixa de ser considerado de primeiro nível, este passa a ser ativo ou inativo, de acordo com a regularidade que realiza aulas no centro em que está inscrito. Quando um aluno se encontra a há mais de vinte e um dias sem realizar qualquer tipo de aula é considerado aluno inativo.

A política que a empresa tem em relação ao contacto com os seus alunos é essencialmente de acompanhamento. Deste modo, efetua com regularidade

contactos via telefone, sms e e-mail, no sentido de os lembrar da aula que têm agendada e de concluírem as aulas multimédia que ainda não realizaram.

Para auxiliar a gestão de toda a informação dos seus alunos, a empresa utiliza um software denominado SSDS. Este software contém as informações relativas aos dados biográficos de cada aluno, ao nível do curso de que cada um, ao nível em que se encontra no momento, as aulas que já efetuou e o aproveitamento que teve nas mesmas, bem como todas as informações relativas ao *feedback* de cada aluno.

Para representar as diferentes interações recorreu-se ao diagrama de casos de utilização da metodologia *Unified Modeling Language* (UML) apresentado na figura seguinte. Este modelo foi construído com base na observação feita aos colaboradores da empresa.

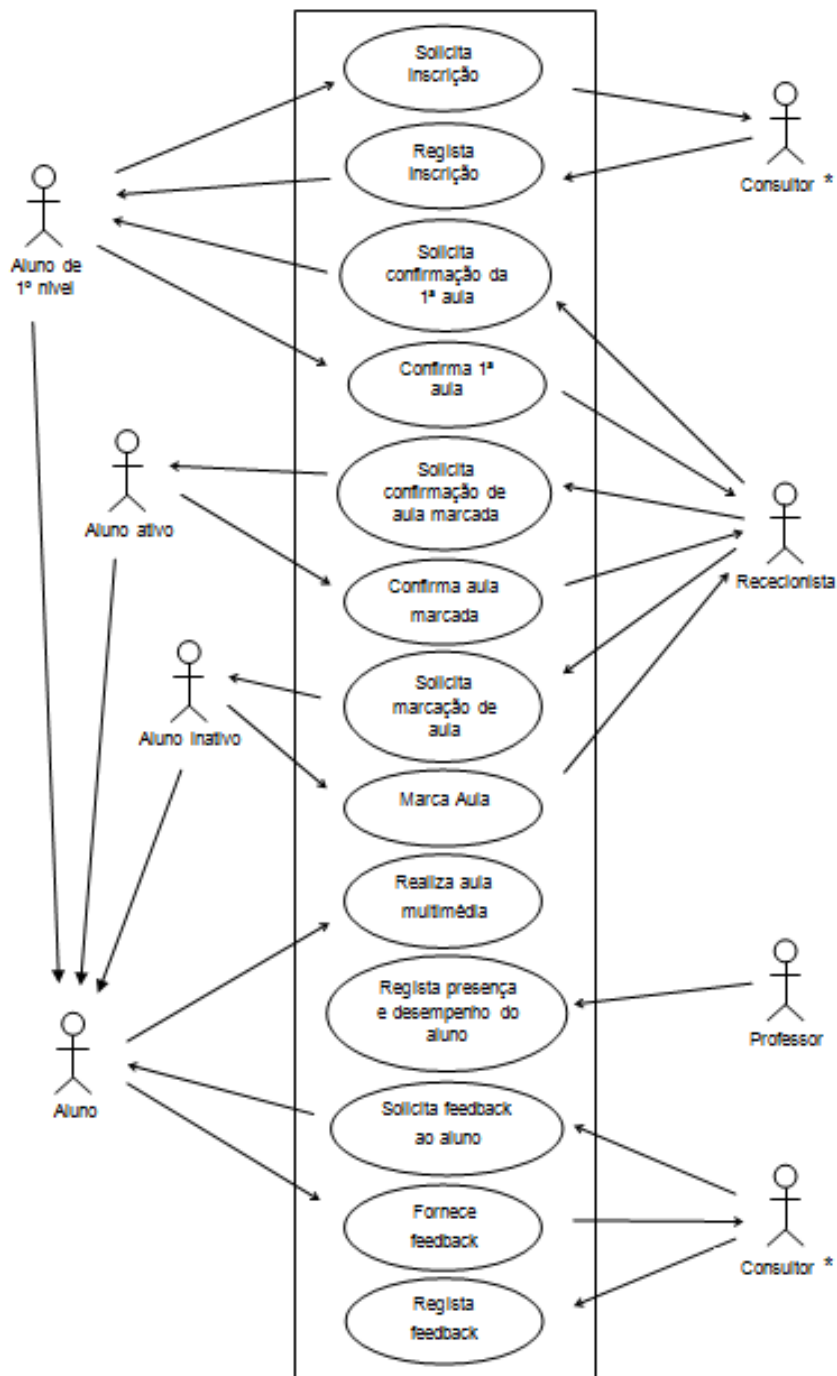


Figura I – Diagrama de Casos de Utilização UML

4. Análise dos Resultados

Neste capítulo apresentam-se os dados que foram recolhidos anteriormente, devidamente analisados de acordo com revisão da literatura presente neste trabalho.

4.1 Estratégia de CRM da Empresa

Tal como foi referido anteriormente, a empresa desde o início da sua existência que teve especial preocupação com os clientes, assim, logo em 1972 começou a desenvolver uma de CRM para que pudesse acompanhar os seus clientes da melhor forma possível. Pois segundo a organização, quando os clientes não se sentem satisfeitos com a mesma deixam de a procurar e sem clientes a organização deixa de existir.

Desta forma, o CRM é fundamental para a organização, uma vez que sem ele não era possível apoiar da forma como apoia os seus clientes, sendo que o principal objetivo, aquando da implementação da referida estratégia, é foi oferecer um maior apoio para que estes conseguissem aumentar o seu rendimento desejado.

Para servir de apoio à estratégia de CRM, a organização, em 2004, desenvolveu uma ferramenta de TI de forma a facilitar o processo de gestão de toda a informação dos seus clientes. Contudo, ao longo do tempo, a ferramenta tem sido alvo de alterações para melhorar a gestão de informação e o acompanhamento dos seus clientes e neste momento encontra-se em funcionamento uma segunda versão deste software.

A organização, ao longo do processo de implementação da estratégia de CRM, teve especial preocupação com os seus colaboradores, uma vez que são estes que interagem com os seus clientes, e se os mesmos não estiverem motivados e de acordo com a estratégia, esta nunca irá ter sucesso. Para isso, os colaboradores são alvo de formações regulares e existem reuniões periódicas por forma a obter *feedback* dos resultados obtidos. Assim, é possível melhorar a forma como a organização interage com os seus clientes, funcionando melhor a estratégia de CRM.

Em suma, a organização vê o CRM como o conjunto de três componentes, os processos, as pessoas e as TI. Estas três componentes trabalhando em conjunto permitem obter benefícios para todas as partes, ou seja, a ferramenta de TI vai facilitar a análise e tratamento dos processos que os colaboradores têm que desenvolver de forma mais rápida e eficiente.

4.2 FCS Presentes na Estratégia de CRM da Empresa

Na sequência da ordem dos FCS apresentada na revisão da literatura, começou-se por analisar o Compromisso por parte da Gestão de topo.

De acordo com o que foi analisado na entrevista, a iniciativa da implementação da estratégia de CRM partiu da pessoa que criou a empresa uma vez que, tal como foi referido anteriormente, a empresa pretendia oferecer um acompanhamento mais eficiente aos seus alunos. Assim, a empresa focou-se bastante nos seus alunos.

Devido à grande dimensão da empresa, não foi possível ao criador da mesma acompanhar o processo de implementação desta estratégia em todos os locais, no entanto, no caso de Portugal, o gestor Ibérico que é o responsável máximo

no país, esteve sempre presente ao longo de todo este processo. O que permite concluir que o FCS esteve presente na estratégia.

Passando agora para o FCS referente à definição de objetivos, aqui constatou-se logo desde o início da entrevista que existia um objetivo principal e bastante claro, que era o facto de a empresa conseguir um bom acompanhamento dos alunos, permitiu-lhes obter obterem um melhor aproveitamento nos seus cursos. Um outro objetivo era a empresa conseguir armazenar toda informação dos seus alunos num só lugar. Por fim, a empresa pretendia ainda ter uma plataforma que pudesse ser desenvolvida e adaptada, de acordo com as necessidades específicas dos seus alunos e colaboradores. Na perspetiva do entrevistado, os resultados ao nível da conclusão dos cursos dos alunos em Portugal têm sido bastantes bastante positivos, verificando-se uma melhoria constante nos últimos oito a nove anos. Desta forma, pode concluir-se que este FCS esteve presente na estratégia, uma vez definidos os objetivos e de acordo com os resultados obtidos verificou-se que a empresa conseguiu alcançá-los.

Procurando agora abordar a Integração Interdepartamental, a empresa não efetuou nenhuma reestruturação a nível departamental, contudo, criou um departamento chamado *Corporate* para servir de suporte aos restantes de nível hierárquico inferior. Este suporte era essencial no apoio à implementação da estratégia de CRM nesses departamentos, tendo estes que seguir as regras do departamento *Corporate*. Embora não se tenham fundido departamentos e as funções de uns terem passado para outros, houve uma alteração hierárquica, concluindo-se assim a presença deste FCS.

Relativamente à Comunicação da estratégia de CRM efetuada aos colaboradores, segundo o entrevistado, a empresa realiza reuniões trimestrais

com os mesmos, onde os assuntos da ordem de trabalhos estão relacionados com o que o foi planeado e realizado até ao momento, assim como o que vai ser efetuado no futuro. Desta forma, os colaboradores ficam a par de tudo o que se passa dentro da empresa. Por outro lado, também nos permite constatar que o FCS relativamente à comunicação da estratégia de CRM aos colaboradores se verifica.

Em relação à Gestão de Informação do Cliente, a empresa decidiu implementar um software para gerir a informação dos seus alunos, permitindo-lhe assim gerir de forma mais eficiente essa mesma informação. Este software regista logo no momento todas as atividades do aluno, ficando toda a informação atualizada. Logo, podemos afirmar que o FCS em análise se verificou.

No que respeita à Integração e Gestão do Sistema de Informação, a empresa teve necessidade de armazenar todas as informações dos seus alunos e com a implementação de novos sistemas de informação houve ainda a necessidade de efetuar a migração de dados dos sistemas dos antigos para os novos. Esta migração de dados, estando sempre a cargo do departamento de informática internacional, obteve sempre sucesso. Permitindo-nos concluir que este FCS esteve presente na estratégia de CRM.

Centrando-nos agora na Adaptação de Nova Cultura e de acordo o que se percebeu da entrevista, a empresa desde o início assumiu uma cultura orientada para o cliente. Logo, todas as alterações realizadas ao longo do tempo tiveram sempre com objetivo melhorar o serviço prestado aos seus clientes, nomeadamente ao nível de procedimentos e software de apoio à gestão de informação dos mesmos. Relativamente à presença deste FCS na estratégia conclui-se que o mesmo não esteve presente.

No que diz respeito ao FCS Colaboradores Qualificados, no dizer do entrevistado, todos os colaboradores têm uma formação básica, em que o CRM é uma parte fundamental. Isto porque, para a empresa, é importante que seus colaboradores estejam motivados, assumindo a formação como uma forma de motivação e envolvimento na estratégia de CRM. É de salientar que a empresa considera a formação como sendo um fator que contribui fortemente para o sucesso da estratégia de CRM, pois os colaboradores ao receberem formação tornam-se mais eficientes, prestando um melhor acompanhamento aos alunos. Assim sendo, podemos afirmar que este FCS esteve presente na estratégia de CRM da empresa.

No que se refere aos Benefícios Operacionais e Estratégicos, face ao que se verificou na entrevista, a pessoa que criou a empresa foi a mesma que tomou a iniciativa de implementar uma estratégia de CRM. Desde início, definiu os objetivos que pretendia alcançar, sendo apresentados na análise do FCS – Definição dos Objetivos, de acordo com os resultados que a empresa tem vindo a obter. Desde que a estratégia foi implementada, pode dizer-se que esses objetivos foram alcançados, uma vez que o número de alunos que têm concluído o seu curso com sucesso tem vindo a aumentar, e ainda porque existe, neste momento, um software que apoia a gestão de informação dos seus alunos, estando a mesma armazenado nesta ferramenta. Pode assim, afirmar-se que o FCS aqui analisado se encontrou presente na estratégia.

Quanto à Capacidade Organizacional, a empresa tem uma dimensão bastante razoável a nível internacional, tendo por isso recursos suficientes para implementar uma estratégia de CRM. Nomeadamente no que diz respeito aos recursos tecnológicos, a empresa tem um departamento informático

internacional que desenvolveu o software de apoio à esta estratégia, não tendo a necessidade de pedir empréstimos, uma vez que detinha recursos financeiros suficientes. Como a empresa utilizou apenas os seus recursos para desenvolver e implementar a estratégia de CRM pode concluir-se que tinha os recursos necessários (financeiros e tecnológicos), estando por isso presente este FCS.

O FCS relacionado ao CRM com uma Abordagem Centrada no Cliente, de acordo com a entrevista, a empresa só mais recentemente é que começou a ter maior preocupação neste aspeto, isto porque anteriormente o seu maior foco de atenção era nos seus colaboradores, preocupando-se com o modo como estes acompanham os alunos. Atualmente, a empresa está mais centrada nos seus alunos, dando grande importância ao *feedback* que os mesmos fornecem quando é solicitado. É importante ainda referir que a empresa encontra-se neste momento a desenvolver um procedimento com o objetivo de perceber quais as expectativas do aluno antes de iniciar o curso, qual opinião durante o curso e qual a sua apreciação no final do curso. Uma vez que atualmente a estratégia de CRM tem uma abordagem centrada no cliente, pode concluir-se que o FCS esteve presente na implementação da estratégia, embora apenas numa fase posterior.

Passando agora para o FCS relativo ao Custo que o Projeto Envolve, não foi possível verificar o custo da implementação da estratégia de CRM. Contudo, pode concluir-se que os gestores de topo da empresa analisam o custo dos projetos, isto porque a empresa não tem uma política de contrair empréstimos, utilizando apenas os recursos que possuiu, sendo por isso importante verificar

se empresa possui os recursos necessários. Assim sendo, o FCS aqui analisado esteve presente.

Finalmente, analisou-se o FCS referente ao Prazo, de acordo com o entrevistado foram definidas sete etapas na implementação da estratégia de CRM que seguidamente se apresentam:

1ª Etapa – Desenvolvimento do novo sistema juntamente com a criação de um manual de utilização universal pelo departamento de informática internacional;

2ª Etapa – Comunicação a todos os colaboradores a implementação do novo sistema;

3ª Etapa – A migração dos dados do antigo para o novo sistema, através do Departamento de informática;

4ª Etapa – Formação a todos os colaboradores de cada centro para aprenderem a trabalhar no novo sistema e criação de um manual local (neste caso para Portugal) de utilização do novo sistema;

5ª Etapa – Utilização do novo sistema;

6ª Etapa – Obtenção *feedback* dos colaboradores;

7ª Etapa – Verificação dos pontos a melhorar.

Relativamente ao tempo que demorou cada etapa a ser concluída não foi possível obter com precisão o período de duração. Contudo, de uma forma mais generalizada, por exemplo no caso do software que gere as informações dos alunos, implementado em 2004, demorou um ano a ser implementado. No

entanto, neste FCS verifica-se que foram definidas etapas com tempo provavelmente definido para cada uma delas, o colaborador que foi entrevistado é que não dispunha dessa informação.

5. Conclusões, Limitações e Investigação Futura

A parte empírica deste trabalho, efetuada através de um único estudo de caso, numa empresa multinacional de ensino, através do método de *blended learning*, pretendeu confirmar ou infirmar os FCS da implementação de uma estratégia de CRM, encontrados na revisão de literatura.

De acordo com análise da entrevista, pode-se afirmar que apenas um dos FCS identificados na revisão de literatura, não esteve presente na estratégia de CRM da empresa analisada neste estudo.

Considera-se que o FCS referente à Adaptação de Nova Cultura, não esteve presente na estratégia de CRM da empresa, devido ao fato de, desde o início, da atividade, a empresa ter sempre tido grande preocupação com a gestão de relacionamentos com os seus clientes e ter como objetivo oferecer-lhes um serviço de qualidade. Assim, quando a empresa decidiu implementar a estratégia de CRM, não teve de se adaptar a uma nova cultura, uma vez que a decisão da implementação da estratégia derivou da cultura já existente.

Inclui-se o FCS relacionado com a Integração Interdepartamental, devido ao facto, de a empresa ter criado um novo departamento para apoiar os já existentes na implementação da estratégia. O novo departamento veio introduzir um novo nível hierárquico na estrutura da empresa, sendo os departamentos já existentes orientados pelas regras deste novo departamento.

Este trabalho pode ser útil a empresas que operem no mesmo setor da analisada e que pretendam implementar uma estratégia de CRM, pois identifica os FCS que são necessários para que a implementação tenha sucesso. No entanto, é importante referir que poderão existir outros FCS que não foram identificados neste trabalho ou alguns dos que foram aqui identificados não serem necessários estar presentes na estratégia.

Ao nível das limitações, o facto de esta investigação ser um estudo de caso único, não havendo por isso, a perspectiva de empresas que operem em outros setores. Assim sendo, as conclusões deste estudo não podem ser aplicadas a qualquer organização. Outra limitação prende-se com a entrevista ter sido feita apenas a um colaborador, não sendo possível recolher diferentes perspetivas do sucesso da estratégia na empresa.

Para investigações futuras é importante desenvolver esta temática junto de empresas que operem em setores diferentes da empresa aqui analisada, de forma a identificarem-se outros FCS que na organização analisada neste trabalho não fariam sentido. É igualmente importante para complementar o estudo e tornar as conclusões mais fidedignas, a realização de inquéritos aos clientes da empresa em análise de forma obter o seu *feedback*. Assim, é possível obter duas visões em relação à estratégia (da empresa e dos clientes), tornando por isso as conclusões mais fidedignas.

Outra forma de enriquecer esta investigação, seria fazer um multi-estudo de caso, analisando empresas que operem em setores diferentes da que foi analisada nesta investigação. Assim poderá ser possível fazer uma triangulação de evidências, podendo-se até verificar diferenças entre os diferentes setores que as empresas operem.

Referencias Bibliográficas

Almotairi, M. (2008). CRM Success Factors Taxonomy, *European and Mediterranean Conference on Information System*, Al Bustan Rotana Hotel, Dubai.

Alt, R. e Puschmann, T. (2004). Successful Practices in Customer Relationship Management, *Proceedings of the 37th Hawaii International Conferemce on System Science*.

Arab, F., Selamat, H., Ibrahim, S. e Zaman,i M. (2010). A Survey of Success Factors for CRM, *Proceedings of the World Congress on Engineering an Computer Science*, Vol. 2, San Francisco, USA.

Bruhn, M. (2003). *Relationship Marketing: Management of Customer Relationship*, Edinburgh Gate: Financial Times Management.

Bullen, C. e Rockart, J. (1981). A Primer on Critical Success Factors, *Center for Information Systems Research Sloan School of Managemen*, Vol. 69.

Caralli, R., (2004). *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management*, Hanscom AFB, MA.

Croteau, A. e Li P. (2003). Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 20, No. 1, pp. 21-34.

Dyché, J., (2001). *The CRM: Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Boston : Addison Wesley.

Kincai, J., (2003). *Customer Relationship Management: Getting It Right*, 1^a Ed, Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

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

Mckim, B. e Hughes A. (2001). How to Measure Customer Relationship Management Success, *Journal of Database Marketing*, Vol. 8, No. 3, pp. 224-231.

Mendoza, L., Marius, A., Pérez, M. e Grimán, A. (2007). Critical Success Factors for a Customer Relationship Management Strategy, *Information and Software Technology*, Vol. 49, pp. 913-945.

Nguyen, T., Sherif, J. e Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation, *Information Management & Computer Security*, Vol.15, No. 2, pp. 102-115.

Oates, B: (2006). *Researching Information Systems and Computing*, Sage Publications.

Parvatiyar, A. e Sheth, J. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline, *Journa of Economic and Social Research*, Vol.3, No. 2, pp. 1-34.

Payne, A. (2005). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.

Ranjan, J. e Bhatnagar V. (2008). Critical Success Factors For Implementing CRM Using Data Mining, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol.9, No. 3.

Ravald, A. e Grönroos C. (1996). The value concept and relationship marketing, *European Journal of Marketing*, Vol. 30, pp. 19-33.

Sheth, J., Parvatiyar, A. e Shainesh, G. (2001). *Customer relationship management: emerging concepts, tools, and applications*, New Delhi: Tata McGraw-Hill.

Stone, M., Woodcock, N. e Wilson, M. (1996). Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management, *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 5, pp. 675-683.

Swift, R., (2001). *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*, 1ª Ed, Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: designs and methods*, 2º ed. Thousand Oaks: Sage Publications.

Yin, R. (2009). *Case Study Research: designs and methods*, 4º Ed, Thousand Oaks: Sage Publications.

Zhu, M., (2006). *The Exploration of Critical Success Factors (CSFs) In Implementing Customer Relationship Management (CRM) Systems*, Master of Science in Information Management, The University of Sheffield, Sheffield.

Anexos

ANEXO I – Guião da Entrevista

1. O que é que a organização esperava com a implementação do CRM?
2. Como é que o CRM é encarado na sua Organização?
3. Quando (em que ano) começaram a implementar CRM e quanto tempo demorou?
4. Organização considera a implementação do CRM um sucesso/insucesso? Porquê?
5. De quem partiu a iniciativa da implementação do CRM? A empresa definiu objetivos? Conseguiu alcançá-los? (FCS – Definição de objetivos)
6. Houve grande envolvimento da gestão de topo no processo? (FCS – Compromisso por parte da gestão de topo)
7. Foi necessário haver uma alteração da cultura da organização? (FCS – Adaptação da nova cultura)
8. De que forma este processo foi comunicado aos colaboradores? (FCS – Comunicação da estratégia de CRM aos trabalhadores)
9. Os colaboradores foram recetivos a essa alteração cultural? (FCS – Colaboradores qualificados)
10. Todos os colaboradores foram envolvidos na implementação da estratégia? (FCS – Integração Interdepartamental)
11. De que forma é que os colaboradores foram envolvidos? (FCS - Colaboradores qualificados)
12. De que forma é que a estratégia de CRM envolveu a organização? Todos os departamentos foram envolvidos na estratégia ou foram

- apenas alguns, houve alguma reestruturação? (FCS – Integração interdepartamental)
13. Com esta estratégia e a empresa conseguiu obter as informações chave dos clientes e geri-las da melhor forma? (FCS – Gestão de informação do cliente)
14. A estratégia de CRM teve uma abordagem centrada no cliente? (FCS – CRM com uma abordagem centrada no cliente)
15. Foi necessário haver um cruzamento de dados a partir de um sistema de informação já existente? Se sim, esse processo teve sucesso? (FCS – Integração e gestão de informação)
16. Foi definido um projeto para a implementação do CRM? Se sim, quais as principais etapas? (FCS – Prazo)
17. Quanto tempo demorou a ser implementado CRM? (FCS – Prazo)
18. Quais os benefícios que esta estratégia trouxe à organização? (FCS – Benefícios operacionais e estratégicos)
19. Que outros fatores influenciaram positiva/negativamente o sucesso/insucesso da implementação do CRM.
20. A empresa teve em conta o custo e os recursos a nível tecnológico e financeiro que teria que ter para a adoção da estratégia de CRM? (FCS - Custos que o projeto envolve e Capacidade Organizacional)

ANEXO II – Entrevista

1. O que é que organização esperava com a implementação do CRM?

A empresa esperava que o CRM lhe permitisse ter um acompanhamento do aluno mais personalizado e que pudesse fazer uma gestão dos cursos mais eficiente, para que os mesmos atingissem de forma mais fácil os objetivos dos seus cursos.

2. Como é que o CRM é encarado atualmente na sua Organização?

Desde do início da empresa, em 1972, que o CRM é fundamental para a mesma, uma vez que o seu principal objetivo é conseguir ajudar o mais possível os seus alunos. Uma vez que os cursos que apresentam são bastantes flexíveis e por isso necessitam de apoiar mais os alunos para que estes não estejam muito tempo parados e também para que tenham tempo para concluir os seus cursos. Assim o CRM permite à empresa prestar uma melhor ajuda aos alunos, uma vez que a tecnologia facilita os diferentes processos que os funcionários têm de desenvolver.

3. Quando (em que ano) começaram a implementar CRM e quanto tempo demorou?

Desde o início da empresa, em 1972, houve sempre uma preocupação em adotar uma estratégia de CRM estando sempre em permanente desenvolvimento. Neste momento em Portugal e Espanha está mais centrado focado em melhorar o sistema de CRM inicialmente era o acompanhamento do aluno, sendo este o primeiro objetivo da empresa, havendo no início do curso um maior acompanhamento do aluno.

O sistema SSDS começou a ser implementado em 2004, tendo demorado **um ano a ser implementado.**

4. Organização considera a implementação do CRM um sucesso/insucesso? Porquê?

Há sempre algumas falhas, contudo a empresa tem sempre presente os pontos que deve melhorar. Mas de um modo geral, em Portugal podemos dizer que tem sido um sucesso, uma vez que resultados, relativos à percentagem de alunos que concluíram o curso, situam-se acima da média a nível internacional.

5. De quem partiu a iniciativa da implementação do CRM? A empresa definiu objetivos? Conseguiu alcançá-los?

Partiu da pessoa que criou a empresa (gestão de topo), uma vez que o seu principal objetivo era **a empresa acompanhar os seus alunos da melhor forma possível.** Isto porque por um lado as pessoas que precisam de fazer o curso mas por vezes não têm muito tempo para o fazer e o ensino tradicional não é compatível com o mercado profissional, por isso esta empresa decidiu criar um curso mais flexível que fosse mais fácil de conciliar com a vida profissional dos alunos. Em Portugal e Espanha foram definidos objetivos ao nível do *course completion*, isto é o resultado do objetivo principal para ver o retorno do *plan management*. A nível mundial os objetivos estão relacionados com **uma melhor gestão da informação relativa à atividade dos alunos**, uma vez que quanto maior for a atividade dos alunos mais facilmente concluirão atingindo assim mais facilmente os objetivos do curso. Faz parte do trabalho do *client management*. Em Portugal nos últimos 8/9 anos os resultados têm melhorado de ano para ano.

Quando a empresa decidiu implementar a estratégia de CRM definiu três objetivos:

- Ter toda a informação dos seus alunos num só lugar;
- Facilitar o apoio dos alunos e o seu progresso no curso;
- Ter uma plataforma que possa ser desenvolvida de acordo com as necessidades dos seus colaboradores e dos seus alunos.

Em suma, o objetivo principal é que os alunos consigam obter os melhores resultados no seu curso.

6. Houve grande envolvimento da gestão de topo no processo?

O *general manager* do Ibéria está sempre envolvido no processo, isto porque o CRM é fundamental para empresa uma vez que para esta se não existir uma boa estratégia de CRM, os alunos não têm sucesso nos seus cursos e por sua vez a empresa deixa de ter alunos.

7. Foi necessário haver uma alteração da cultura da organização?

Houve formação básica de todos os colaboradores, sendo o CRM uma parte fundamental dessa formação. As mudanças que ocorrem por vezes na empresa são sempre graduais e não de um dia para o outro.

Em 2004 houve um grande desenvolvimento dos resultados porque o objetivo do *course management* era ter toda a informação das aulas dos alunos, tornado essa informação mais clara e permitindo assim aos colaboradores prestarem um melhor acompanhamento dos alunos.

Demorou um ano para desenvolver a ferramenta, e 3 meses para implementar a ferramenta em toda a organização.

8. Este processo foi comunicado de que forma aos colaboradores?

Cada trimestre há uma reunião com os colaboradores de cada escola, em que é comunicado tudo o que se passa na empresa. Nestas reuniões trabalha-se com um relatório que se chama *Quality Management Plan*, quem tem como objetivo desenvolver procedimentos e apresentar os resultados de cada centro. É também definido novos objetivos para o próximo trimestre e quais os procedimentos que deverão ser usados para atingir os objetivos.

Os colaboradores foram envolvidos gradualmente nesta estratégia, começou o departamento de informática que desenvolveu a ferramenta, sempre em comunicação com o *service management* para verem o que podem melhorar no sistema. Posteriormente foram envolvidos todos os colaboradores da organização tanto ao nível do funcionamento do sistema, como ao nível do desenvolvimento, uma vez que lhes é dada oportunidade para apresentarem a sua opinião relativa aos processos que têm de realizar, podendo sugerir aspetos a melhorar e identificar os processos que não estão a trabalhar bem.

9. Os colaboradores foram recetivos a essa alteração de cultura?

Sim, porque melhorou a velocidade de utilização, permitindo também melhorar forma de acesso aos dados por parte do colaborador, sendo mais fácil trabalhar

10. Todos os colaboradores foram envolvidos na implementação da estratégia?

Sim, todos os colaboradores trabalham com o sistema, este sistema contém a informação de todos alunos de cada escola. Sempre que um aluno novo entra na escola, é logo introduzido no sistema, a partir daí vai sendo registado no sistema todas as informações do seu curso e como está a ser desenvolvido o progresso do aluno bem como a marcação das aulas. Assim sendo, é através do sistema que o colaborador vê quando deve contactar o aluno, qual o tipo de contacto e a informação a fornecer.

11. De que forma é que os colaboradores foram envolvidos? Houve ações de sensibilização?

O rececionista está envolvido ao nível da marcação e confirmação das aulas através de chamadas registando o *feedback* do aluno no sistema. Os professores enviam e-mails aos alunos fazendo assim um acompanhamento dos mesmos. O diretor também utiliza o sistema para ver os resultados dos alunos da escola, nomeadamente para ver quantos alunos têm aulas marcadas bem como os resultados que obtiveram para fazer a avaliação da performance dos colaboradores.

12. De que forma é que a estratégia de CRM envolveu a organização?

Todos os departamentos foram envolvidos na estratégia ou foram apenas alguns, houve alguma reestruturação?

Não houve nenhuma alteração da organização, nomeadamente ao nível departamental em que não se realizou reestruturação de departamentos, houve sim a introdução de um novo departamento *corporate*, que deu apoio aos vários centros na introdução da estratégia de CRM, cada centro é considerado um departamento individual mas não houve quaisquer alterações no centro.

Só agora é que estão integrados na estratégia do CRM. Tendo sido o departamento de marketing o último a ser integrado isto porque o marketing está muito ligado à parte das vendas e não tanto aos alunos.

13.Com esta estratégia a empresa conseguiu obter melhores informações acerca dos seus clientes gerindo as da melhor forma?

Sim, uma vez que o sistema em cada momento de acompanhamento do aluno regista tudo o que acontece, fica com todas as informações dos alunos ao longo de seu percurso na escola.

14.A estratégia de CRM teve uma abordagem centrada no cliente?

Sim, em 2004 foi mais focado nos colaboradores para facilitar o *follow up*, neste momento querem mudar para uma estratégia mais centrada nos alunos, para saber quais os problemas destes, o que é que os alunos sentem como é que podem resolver os seus problemas. Querem também melhorar o ambiente da escola, em que vão adaptar algumas aulas, algumas atividades dentro da escola no sentido de melhorar o aproveitamento de aprendizagem dos alunos.

Neste momento a empresa pensa mudar a forma como vai realizar os questionários que permitem obter o feedback dos alunos.

15.Foi necessário cruzar e integrar dados a partir de sistemas de informação já existentes na empresa? Se sim, esse processo foi bem-sucedido?

Sim, o sistema de gestão do aluno principal é o SSDS, que tem todas as informações, o contacto do aluno, o objetivo, o registo das aulas realizadas, o registo dos resultados e também o *Follow up* dos alunos. O SSDS implementado em 2004 em conjunto com o *course management* é a ferramenta

que utiliza as informações contidas no SSDS para fazer a gestão das confirmações das marcações das aulas. Antes do SSDS, existiam outras ferramentas. No início era tudo registado em suporte de papel, depois mais tarde passaram a registar tudo em disquete, mais tarde passou para o sistema Susi que foi o primeiro sistema administrativo, parecido com o SSDS. Estas informações foram sempre transferidas através de migração de dados, tendo sido sempre êxito. Cada país tem o seu próprio departamento de informática para fazer a gestão e manutenção das suas ferramentas de TI, no entanto existe um departamento de informática a nível mundial que trabalha em conjunto com cada país para fazer as migrações de dados.

16. Foi definido um projeto para a implementação do CRM? Se sim quais as principais etapas?

Sim, foram sempre definidas etapas ao longo da implementação de um projeto, por exemplo o sistema administrativo está entrar neste momento no centro, então sistema é implementado e posteriormente é analisado a forma como o sistema trabalha para detetar que pontos devem ser melhorados. O *follow up* é o suporte dos alunos definido logo desde o início da empresa, mas cada país trabalha no seu próprio *follow up* de acordo com as suas necessidades específicas.

1ª etapa: Desenvolvimento do novo sistema juntamente com a criação de um manual de utilização universal pelo departamento de informática internacional;

2ª etapa: Comunicar a todos os colaboradores a implementação do novo sistema;

3ª etapa: Departamento de informática efetua a migração dos dados do antigo para o novo sistema;

4ª etapa: Formação a todos os colaboradores de cada centro para aprenderem a trabalhar no novo sistema e criação de um manual local (neste caso para Portugal) de utilização do novo sistema;

5ª etapa: Utilização do novo sistema;

6ª etapa: Obter feedback dos colaboradores;

7ª etapa: Ver quais os pontos a melhorar.

17. Quanto tempo demorou a ser implementado CRM?

Um mês para utilização do sistema, e outro para obter o feedback dos colaboradores.

18. Quais os benefícios que esta estratégia trouxe à organização?

Para os centros o principal benefício foi a gestão do tempo dos colaboradores, maximizando assim a produtividade de cada colaborador no *follow up* dos alunos e nas restantes tarefas dos colaboradores. Relativamente aos alunos, estes têm mais ajuda, suporte contacto com os colaboradores ao longo do curso, permitindo-lhes assim atingir mais facilmente os objetivos do curso. Também está sempre disponível um colaborador para ajudar o aluno, sempre que este necessite.

Quando os alunos têm algum problema, a organização consegue apresentar uma solução de forma mais rápida possível. As últimas alterações que foram realizadas, incidiram na resolução de problemas informáticos dos alunos,

nomeadamente quando estes estão com dificuldades em realizar as aulas de multimédia, tendo sido criada uma *troubleshooter* que permite qualquer colaborador conseguir ajudar o aluno em problemas informáticos mais elementares.

19. Que outros fatores influenciaram positiva/negativamente o sucesso/insucesso da implementação do CRM.

Em primeiro lugar, cada procedimento ou implementação é sempre direcionados aos colaboradores, em que se mostra claramente os benefícios de cada procedimento. Assim há uma grande aposta na formação dos colaboradores, sendo bastante regular a todos os elementos da empresa. Quando entra um novo colaborador na empresa, há sempre uma formação base inicial. Podemos assim dizer que a formação é o principal fator que permite a implementação do CRM com sucesso, uma vez que evita também reações negativas por parte dos colaboradores.

A nova estratégia de CRM permitiu aos trabalhadores uma maior facilidade em trabalhar, isto porque agora os procedimentos são mais rápido, com acesso mais dados e informação e o novo sistema é também mais utilizado.

20. A empresa teve em conta os custos e os recursos necessários, a nível tecnológico e financeiro, envolvidos na adoção de uma estratégia de CRM?

O sistema administrativo foi desenvolvido a nível internacional sendo implementado de igual forma em todos os países o custo foi feito a nível internacional, não tendo havido a necessidade de efetuar um empréstimo, uma vez que foi desenvolvido pelo próprio departamento de informática da empresa.

No caso de Portugal, pontualmente pode haver um custo maior mas a empresa paga sempre sem recorrer a empréstimos. Atualmente não tem grande peso nos gastos da empresa.

Tem uma ferramenta para cada processo, a migração dos dados de um programa para outra e feita de forma manual.

Vantagens da nova estratégia:

Permitiu trabalhar com mais rapidez.

O novo sistema permite acesso mais uniformizado para cada utilizador.

Ao nível dos procedimentos normais não houve grandes alterações, possibilitou a introdução de mais informações, nomeadamente mais relatórios permitindo que os dados pudessem ser trabalhados, em vez de estarem apenas armazenados no sistema, podendo assim ser exportados para Excel para serem trabalhados.

Course Management Procedious: serve para ver o percurso do aluno desde o seu início, podendo depois fazer o acompanhamento, que começa após duas semanas do início curso. Após os primeiros 3 meses é analisado novamente o percurso do aluno.

Todos os meses os centros enviam relatórios, para informarem o que aconteceu durante o mês e os resultados que o centro obteve. De três em três meses é realizada uma reunião para ver o que foi feito, fazendo também um ponto da situação, por fim decide-se o que vai ser feito nos próximos seis meses. De seis em seis meses é realizado um plano de ação para cada centro com as iniciativas que vão ser implementadas em cada mês ou em cada trimestre até ao final do ano. No final do ano é realizado um levantamento de

necessidades com a informação retirada do *feedback* dos alunos, o *feedback* dos colaboradores da empresa e o *feedback* dos resultados dos centros. Estas informações estão armazenadas no relatório *Quality Management Plan*.

A estrutura do *Quality Management Plan* é um relatório que permite analisar os resultados do centro:

- Vendas e resultados (percentagem atividade dos alunos, quantas aulas fazem e percentagem dos alunos que fazem renovação do contrato)
- Gestão dos colaboradores (quantas observações tem feito o *service manager* durante os últimos 6 meses)
- Fraquezas e oportunidades (o que pode acontecer nos próximos 6 meses)
- O que aconteceu no semestre anterior, o que foi feito e o que não foi feito
- *Development plan* a nível nacional e a nível do centro em questão

Há diferentes formas para melhorar os resultados, por exemplo quando num centro os resultados não são os melhores, transferem uma pessoa de um centro que tem resultados elevados para o centro com resultados mais baixos. Outra forma é verificar o que está mal através da opinião dos alunos de forma encontrar soluções para melhorar os pontos fracos. Este último é sempre com o auxílio de um plano, que é realizado de acordo com o *feedback* dos alunos, de forma a melhorar os vários pontos de acordo com a opinião dos destes.

O Course Completion: é realizado trimestralmente contendo informações referente a quantos alunos completaram os seus cursos, apresentando os seus resultados por intervalos, sendo depois feitas as médias. Tem ainda informações acerca do número de níveis que os alunos têm para fazer e quantos já fizeram. Esta informação é retirada do SSDS para o Excel e posteriormente são realizados os mapas do *Course Completion*.