



**Isabel Fernanda  
Barbosa Gradim  
Figueiredo**

**Auditar para fidelizar – diagnóstico à estratégia de  
gestão de relacionamento com clientes na aglux®**

**Audit to build customer loyalty - diagnostics to  
customer relationship management strategy at  
aglux®**



**Isabel Fernanda  
Barbosa Gradim  
Figueiredo**

**Auditar para fidelizar – diagnóstico à estratégia de  
gestão de relacionamento com clientes na aglux®**

**Audit to build customer loyalty - diagnostics to  
customer relationship management strategy at  
aglux®**

Projeto apresentado ao ISCA-Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em *Marketing*, realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Susana Regina Bacelar de Vasconcelos Marques, Professora Adjunta Convidada do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro. Com o contributo da aglux®-Comércio de Material Elétrico e Instalações Unipessoal Lda.

*“O mais importante é prever para onde os clientes estão a ir e chegar lá primeiro.”*

**Philip Kotler**

## **o júri**

Presidente

Professora Doutora Margarida Maria Solteiro Martins Pinheiro  
Professora Adjunta da Universidade de Aveiro

Vogal – arguente

Professora Doutora Jacinta Raquel Miguel Moreira  
Professora Adjunta, Instituto Politécnico de Leiria-Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Vogal – orientadora

Professora Doutora Susana Regina Bacelar de Vasconcelos Marques  
Professora Adjunta da Universidade de Aveiro

*“Adoramos a perfeição, porque não a podemos ter; repugná-la-íamos se a tivéssemos. O perfeito é o desumano porque o humano é imperfeito”.*

*Fernando Pessoa*

## **agradecimentos**

Após acreditar que na vida não há impossíveis e que apenas há coisas que podem ser muito difíceis de alcançar, propus-me concretizar mais este desafio, que só foi possível atingir devido a um conjunto de pessoas fantásticas que o fizeram acontecer!

Assim sou grata:

À Patrícia Arêde, elemento fundamental de apoio à gestão da aglux®, pelo facto de me ter aberto as portas da empresa, por ter contribuído com o fornecimento de toda a informação relevante que consta neste projeto e pela sua disponibilidade e amizade demonstrada.

À Professora Doutora Susana Regina Bacelar de Vasconcelos Marques, pelo seu profissionalismo, pela sua disponibilidade, pelo seu apoio, por todas as suas sugestões e orientações valiosas e fundamentais na realização deste projeto, tornando-o assim numa realidade.

À Joana, minha companheira de batalha que tive o privilégio de conhecer, pelo seu apoio incondicional, nesta minha caminhada, especialmente naqueles momentos em que as forças me faltavam!

E por fim e não menos importante a toda a minha família, em especial ao meu marido e às minhas filhas, Inês e Francisca, que souberam compreender as minhas ausências e que demonstraram sempre o carinho e orgulho que nutrem por mim.

**palavras-chave**

Clientes, Relacionamentos, *Customer Relationship Management*, Auditoria, Fidelização.

**resumo**

Na atualidade, qualquer que seja a dimensão ou setor de atividade em que determinada empresa se insere é fundamental, para a sua sustentabilidade, que tenha clientes; no entanto, este aspeto só por si não é uma garantia de sucesso, sendo fundamental que a empresa aposte no seu relacionamento com os clientes de modo a poder fidelizá-los.

É com base neste pressuposto que surge a pertinência deste trabalho de final de mestrado, uma vez que a questão da gestão do relacionamento com os clientes se coloca a todas as empresas.

O seu principal objetivo é, numa lógica de investigação aplicada, conhecer a realidade concreta de uma Pequena e Média Empresa (PME) a aglux®, no que diz respeito à sua estratégia de gestão de relacionamento com clientes, e indicar possíveis linhas orientadoras, traduzidas por medidas a serem implementadas, para melhorar e aumentar a fidelização dos seus clientes.

Para melhor conhecer a realidade da empresa, foi realizada uma auditoria de *Customer Relationship Management (CRM)*, para diagnóstico da situação atual, tendo sido adotada uma metodologia, onde as ferramentas propostas se revelaram de grande utilidade e facilidade ao nível da sua operacionalização, nomeadamente no que toca à recolha, análise e triangulação da informação.

Esta auditoria permitiu à aglux® conhecer a sua realidade, detetar algumas lacunas, nomeadamente ao nível do desenvolvimento da estratégia de gestão de relacionamento com o cliente, do valor criado quer para o cliente quer para a empresa, dos canais disponibilizados e da sua integração, da forma como recolhe e gere a informação proveniente da interação com o cliente e finalmente das métricas adotadas na avaliação de desempenho daqueles que lidam com o cliente. Todas estas lacunas podem vir a ser colmatadas com as propostas de melhoria apresentadas.

**keywords**

Clients, Relationships, Customer Relationship Management, Auditing, Loyalty.

**abstract**

Nowadays, whatever the size or sector of activity in which a company is inserted it is fundamental, for its sustainability, to have customers; however, this aspect alone is not a guarantee of success, being fundamental that the company bet on its relationship with customers so it can build customer loyalty.

Based on this assumption the relevance of this master's degree work arises, as the issue of customer relationship management affects all companies.

Its main objective is, in an applied research logic, to know the concrete reality of a small and medium company (PME) aglux®, regarding its strategy of customer relationship management, as well as indicate possible guidelines, resulting by measures to be implemented to improve and increase customer loyalty.

To better understand the reality of the company, a Customer Relationship Management (*CRM*) audit was carried out to diagnose the current situation, and a methodology was adopted, where the proposed tools proved to be very useful and easy in terms of its operation, namely regarding the collection, analysis and triangulation of information.

This audit allowed aglux® to know its reality, to detect some gaps, namely in terms of the development of the customer relationship management strategy, the value created for both the customer and the company, the available channels and their integration, how it collects and manages information from customer interaction, and ultimately the metrics adopted in evaluating the performance of those dealing with the customer. All these shortcomings may be filled with the improvement proposals put forward.

## Índice Geral

CAPÍTULO I   INTRODUÇÃO .....	1
1.1   Contexto do Projeto .....	1
1.2   Objetivo do Projeto .....	2
1.3   Estrutura do Projeto .....	3
CAPÍTULO II   REVISÃO DA LITERATURA .....	5
2.1   <i>Marketing</i> Relacional.....	5
2.2   Origem do <i>CRM</i> .....	8
2.3   Definição de <i>CRM</i> .....	9
2.4   Componentes de <i>CRM</i> .....	12
2.5   Gestão do Ciclo de Vida do Cliente.....	16
2.6   Métricas de Diferenciação de Clientes .....	18
2.6.1   <i>Customer Lifetime Value</i> .....	18
2.6.2   Análise <i>Recency, Frequency, Monetary Value</i> (RFM) .....	20
2.7   Matriz de Diferenciação de Clientes.....	22
2.8   Necessidades e Benefícios da Implementação de <i>CRM</i> .....	24
2.9   Tipos de Tecnologia de <i>CRM</i> .....	27
2.9.1   <i>CRM</i> Operacional.....	27
2.9.2   <i>CRM</i> Analítico .....	27
2.9.3   <i>CRM</i> Colaborativo.....	28
2.10   Pequenas e Médias Empresas e <i>CRM</i> .....	28



2.11   Abordagens, Modelos e Metodologias de <i>CRM</i> .....	30
2.11.1   Peppers & Rogers (2000) .....	30
2.11.2   Winer (2001).....	32
2.11.3   Bose (2002).....	34
2.11.4   Finnegan & Currie (2010) .....	37
2.11.5   Payne & Frow (2013) .....	40
CAPÍTULO III   PROJETO APLICADO À AGLUX/AUDITORIA <i>CRM</i> .....	45
3.1   Metodologia .....	45
3.2   Apresentação da <i>aglux</i> ® .....	52
3.2.1   Análise Interna.....	58
3.2.1.1   Estrutura Organizacional .....	58
3.2.2   Missão, Visão e Valores .....	59
3.2.3   Recursos Gerais .....	60
3.2.4   Posicionamento Estratégico .....	62
3.3   Auditoria <i>CRM</i> .....	63
3.3.1   Resultados .....	63
3.3.1.1   Primeira Entrevista Semiestruturada .....	63
3.3.1.2   Questionário SOCO-Orientação dos Colaboradores para os Clientes .....	64
3.3.1.3   Entrevista Semiestruturada Telefónica .....	65
3.3.1.4   Segunda Entrevista Semiestruturada .....	65
3.3.2   Síntese de Resultados .....	66
3.4   Discussão de Resultados Propostas de Melhoria .....	69

CAPÍTULO IV   CONCLUSÕES .....	75
4.1   Principais Contributos .....	76
4.2   Limitações Gerais de Estudo.....	77
4.3   Sugestões de Investigação Futura .....	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
ANEXOS.....	83
Anexo 1   Auditoria Abrangente de <i>CRM</i> – Parte I .....	1
Anexo 2   Auditoria Abrangente de <i>CRM</i> – Parte II .....	3
Anexo 3   Auditoria Abrangente de <i>CRM</i> – Parte III .....	5
Anexo 4   Auditoria Abrangente de <i>CRM</i> – Parte IV .....	7
Anexo 5   Auditoria Abrangente de <i>CRM</i> – Parte V .....	9
APÊNDICES.....	11
Apêndice 1   Caracterização da Amostra Questionário Escala SOCO .....	12
Apêndice 2   Respostas Questionário Escala SOCO .....	13

## Índice de Figuras

Figura 1   Raízes do Marketing Relacional.....	6
Figura 2   Continuum de CRM. ....	10
Figura 3   Componentes do CRM. ....	13
Figura 4   Equação CLV.....	19
Figura 5   Matriz de Diferenciação Clientes. ....	22
Figura 6   Percentagem de PMEs em Portugal-2017.....	29
Figura 7   Metodologia Peppers & Rogers. ....	31
Figura 8   Metodologia de Winer. ....	33
Figura 9   Metodologia de Bose. ....	34
Figura 10   Metodologia de Finnegan & Currie.....	38
Figura 11   Metodologia de Payne & Frow.....	40
Figura 12   Principais áreas para o foco do CRM na auditoria abrangente .....	42
Figura 13   Definição Etapas da Metodologia do Projeto.....	46
Figura 14   Questionário- Escala SOCO-parte I e II .....	49
Figura 15   Localização aglux® .....	53
Figura 16   Produtos aglux® .....	53
Figura 17   Parceiros aglux® .....	54
Figura 18   Serviços aglux® .....	55
Figura 19   Organograma aglux® .....	59

## Índice de Tabelas

Tabela 1   Concorrentes Diretos aglux®- parte I.....	56
Tabela 2   Concorrentes Diretos aglux®- parte II.....	57
Tabela 3   Grelha Síntese Resultados .....	66

## CAPÍTULO I | INTRODUÇÃO

Numa sociedade cada vez mais competitiva, fruto das rápidas e constantes mudanças, onde os clientes são cada vez mais informados, exigentes e com elevadas expectativas, as empresas que realmente estiverem mais despertas para a importância do relacionamento com os clientes serão aquelas que mais facilmente adquirirão vantagens competitivas, relativamente aos seus concorrentes.

Assim, é expectável que as empresas de maior dimensão tenham mais recursos para adotarem soluções mais eficazes de gestão de relacionamento com o cliente. No entanto, não se podem desprezar as PME's, que devido às suas especificações, muitas vezes relacionadas com a escassez de recursos financeiros ou ainda por apresentarem uma estrutura organizacional de carácter familiar, obrigam à adoção de soluções de gestão de relacionamento com o cliente muito distintas daquelas apresentadas a grandes empresas.

Há, desta forma, algo que fica bem patente; a construção de um relacionamento contínuo com os clientes, levará a que eles sejam menos permeáveis às ofertas dos concorrentes, notando-se uma redução de custos em atrair novos clientes e a um aumento de receitas, melhorando os resultados das empresas e, como consequência, havendo uma maximização do lucro.

### 1.1 | Contexto do Projeto

Em virtude da realidade descrita anteriormente e visto que as estratégias de *Customer Relationship Management (CRM)* potenciam e facilitam o relacionamento com os clientes, independentemente da dimensão da empresa, tem-se vindo a verificar grande relevância, deste tema, ao longo do tempo.

Desta forma, surge a questão deste projeto “Auditar para fidelizar – diagnóstico à estratégia de gestão de relacionamento com clientes na aglux®”, em que numa primeira abordagem à empresa se verificou que esta não detém qualquer departamento de marketing e não conhece tão pouco o tema relacionado com uma estratégia de gestão de fidelização de clientes, daí a motivação da realização deste projeto, no qual se pretende aprofundar o conhecimento científico sobre esta temática, bem como conhecer a realidade atual da empresa, relativamente à gestão de relacionamento com os seus clientes, podendo contribuir para a sua melhoria, uma vez que esta pretende adquirir vantagens competitivas face aos seus concorrentes, potenciando os seus resultados.

Para melhor contextualizar, a aglux®-Comércio de Material Elétrico e Instalações Unipessoal Lda., criada em 2005 é uma microempresa, com 8 colaboradores, reunindo num espaço privilegiado, na cidade de Águeda, uma vasta gama de produtos destinados à indústria e habitação, que vão desde material elétrico, canalização, aquecimento, iluminação, vídeo vigilância, automação, sanitários, ventilação, entre outros. A aglux® procura responder, sempre de forma rápida e competente, às solicitações dos seus clientes, associado a um nível justo de preços a praticar.

## 1.2 | Objetivo do Projeto

O objetivo do projeto passa por realizar um diagnóstico à situação atual da estratégia de gestão de relacionamento com clientes na aglux®, designada por Auditoria de *CRM*. Com este projeto, pretende-se conhecer o ambiente natural da empresa, uma vez que este é a fonte direta de dados e o investigador, o seu principal instrumento, adotando-se para o efeito uma investigação aplicada de carácter qualitativo, visto que o que se pretende não é explicar a realidade da empresa e sim compreendê-la.

Para a realização do diagnóstico enunciado anteriormente, foi adotada uma auditoria de *CRM*, que permite abarcar 5 áreas específicas e de grande relevância para a compreensão da realidade atual da empresa, relativamente à sua estratégia de gestão e fidelização de clientes:

1. Desenvolvimento da Estratégia: permite verificar os objetivos gerais definidos para a atividade de *CRM* na empresa, quer ao nível da definição da estratégia do negócio, quer ao nível da definição de estratégias para os diferentes clientes (segmentos).
2. Criação de Valor: permite conhecer como são retidos os *outputs* da estratégia desenvolvida e de que forma o processo de interação entre o cliente e a empresa cria valor um ao outro.
3. Integração Multicanal: permite avaliar como a empresa combina os seus canais de forma a garantir a experiência positiva dos clientes, nesses canais, criando uma visão única do cliente.
4. Gestão da Informação: permite verificar como a recolha e o tratamento de informação é gerida pela empresa, tendo como suporte a tecnologia.

5. Avaliação de Desempenho: permite avaliar se os objetivos da estratégia foram atingidos, identificando-se melhorias futuras.

Todas as áreas abrangidas pela auditoria *CRM* serão devidamente detalhadas nos pontos seguintes deste projeto.

Para materializar a auditoria aqui proposta, desenvolveu-se um conjunto de ferramentas de recolha e tratamento de informação, tais como:

- 2 entrevistas semiestruturadas;
- 1 entrevista telefónica semiestruturada;
- 1 questionário;
- 1 grelha de Auditoria *CRM*.

Esta auditoria vai permitir essencialmente detetar quais são as prioridades do *CRM* que necessitam de ser implementadas ou melhoradas, na empresa em questão, relativamente à sua estratégia atual de gestão de relacionamento com clientes, tendo sempre presente a sua dimensão e as adaptações necessárias em todas as ferramentas a adotar.

Após a apresentação do objetivo proposto para este projeto é expectável que surjam alguns desafios das mais variadas ordens. Por este motivo é necessário proceder à estruturação do trabalho a desenvolver e ao reajustamento de ferramentas de suporte, procurando todo o apoio possível para a concretização de um projeto sério e válido que corresponda à motivação da sua elaboração.

### 1.3 | Estrutura do Projeto

Com o intuito de facilitar a leitura deste projeto, este encontra-se dividido em quatro capítulos: introdução; revisão da literatura; projeto aplicado à *aglux*<sup>®</sup>/auditoria *CRM* e conclusão.

O primeiro capítulo prende-se com a contextualização do projeto, onde é descrito o contexto, o objetivo e a estrutura do projeto.

No segundo capítulo faz-se o enquadramento teórico através da revisão da literatura, abordando temas como: a origem e definição do *CRM*; a gestão do ciclo de vida de clientes; métricas

de diferenciação de clientes; necessidade e benefícios da implementação de *CRM*; tipos de tecnologia *CRM* e metodologias de *CRM*.

O terceiro capítulo trata do desenvolvimento do projeto aplicado à *aglux*<sup>®</sup>, com a implementação da auditoria *CRM*, onde é descrita a metodologia adotada; a apresentação da empresa e os resultados obtidos, finalizando com síntese de resultados decorrentes da auditoria *CRM* em si.

Por último, surge o quarto capítulo onde são apresentadas as principais conclusões do projeto em causa, havendo lugar para uma breve reflexão crítica sobre os principais contributos deste projeto para a *aglux*<sup>®</sup>, as limitações gerais do projeto e ainda as sugestões de investigação futura. Em suma, neste capítulo é fornecida uma visão global da pertinência deste projeto.



## CAPÍTULO II | REVISÃO DA LITERATURA

Devido à crescente preocupação, por parte das empresas, em reter e fidelizar os seus clientes de forma a torná-los mais rentáveis, a temática à volta do *Customer Relationship Management (CRM)*, tendo vindo a crescer, denotando-se grande interesse pelo tema por parte de diversos autores que a seguir se descreve. Assim e com a finalidade de conhecer mais sobre esta temática, segue a seguinte revisão da literatura.

### 2.1 | *Marketing* Relacional

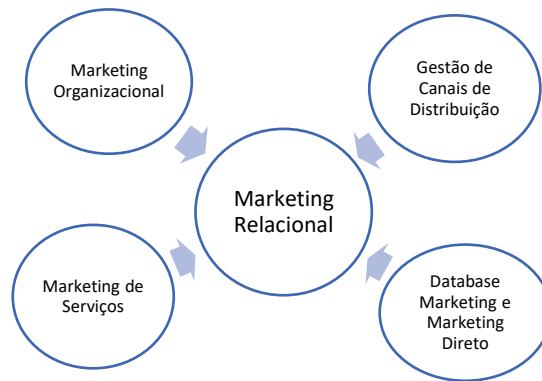
Já Levitt, citado em King & Coe (1984) afirma que o propósito de qualquer empresa é criar e manter um cliente, como tal, não pode haver estratégia que não seja em resposta àquilo que as pessoas estão dispostas a comprar por um determinado preço.

Para Grönroos (1996), o *marketing* relacional acrescenta à vertente transacional do *marketing* a vertente relacional:

O *marketing* relacional consiste em identificar, estabelecer, manter e melhorar os relacionamentos com os clientes e outras partes interessadas, a fim de que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam atingidos. Isto consegue-se através de uma troca mútua e cumprimento de promessas. (p. 7)

Nesta perspetiva, e ainda de acordo com Grönroos (1999), a globalização dos negócios e o crescente reconhecimento da importância da retenção de clientes, nomeadamente do relacionamento com o cliente, vieram reforçar a mudança de paradigma no *marketing*. Assim, a estratégia de *marketing* mudou o seu foco quase exclusivo no *marketing-mix* para se focar em estratégias baseadas na construção do relacionamento com o cliente. A construção e a gestão de relacionamentos, denominado de *marketing* relacional, é uma nova abordagem que eventualmente entrou na literatura de *marketing*. O *marketing* relacional é sugerido por Grönroos (1999), provavelmente como o paradigma dominante dentro das teorias de *marketing*.

Möller & Halinen (2000) contribuem para a temática, referindo que as raízes do *marketing* relacional são provavelmente tão antigas quanto qualquer relação comercial. Os mesmos autores Möller & Halinen, (2000), propõem que a atual discussão do *marketing* relacional deriva principalmente das quatro fontes indicadas na Figura 1.



*Figura 1 | Raízes do Marketing Relacional.*

*Fonte: Möller & Halinen (2000, p. 29-54)*

Atendendo ainda aos autores, estas quatro fontes, contribuíram de forma bem visível para a transição de um *marketing* focado essencialmente na transação para um *marketing* mais focado nos relacionamentos contínuos com o cliente, sendo apontadas estas quatro fontes de grande contributo relativamente ao conteúdo teórico-prático para o conceito de *marketing* relacional.

Relativamente a cada uma das fontes defendidas pelos mesmos autores segue uma breve descrição.

- **Gestão Canais de Distribuição:** no final da década de 1970, investigadores interessados em *marketing* industrial e canais de *marketing* começaram a desenvolver *frameworks* e teorias que dão foco às relações diádicas entre compradores e vendedores nas empresas. Isso era novo em comparação com a tradição do *mix* de *marketing*, que considerava a troca do ponto de vista transacional e a estudava da perspectiva do profissional de *marketing* ou do comprador.
- **Marketing Organizacional:** a literatura sobre gestão de canais de distribuição contribuiu para o aparecimento de uma importante área de investigação sobre interação e redes interorganizacionais, cujo grupo de investigação mais importante é o IMP – *Industrial Marketing and Purchasing*.
- **Marketing de Serviços:** no final dos anos 1970, o *marketing* tradicional também começava a ser questionado por investigadores interessados em serviços. Os investigadores desta

área argumentaram que as experiências de qualidade dos consumidores e a subsequente satisfação com o serviço são resultado principalmente de uma relação de interação entre o pessoal de contacto e o consumidor. A importância de desenvolver e manter relacionamentos é enfatizada.

- **Database Marketing e Marketing Direto:** a partir de meados da década de 1980, a tecnologia de informação, em rápido desenvolvimento, tem criado uma literatura baseada em práticas e consultadoria sobre gestão de relacionamentos com clientes, através de atividades de construção e desenvolvimento de base de dados e *marketing* direto.

Para Gummesson (2002), o *marketing* relacional é o *marketing* baseado em relacionamentos, redes e interação. O autor reconhece que o *marketing* relacional está envolto na gestão total das redes da organização de vendas, mercado e sociedade. Ele é direcionado para relacionamentos de longo prazo com clientes individuais e o valor é criado em conjunto entre as partes envolvidas. Ele transcende as fronteiras entre funções especializadas e disciplinas.

Assim, Payne (2005) reforça esta abordagem e enuncia os três princípios base do *marketing* relacional. O primeiro é a ênfase na retenção de clientes e a ampliação do "valor vitalício" dos clientes através de estratégias voltadas para a retenção destes. O segundo é o reconhecimento de que as empresas precisam de desenvolver relacionamentos com um número de interessados, ou "domínios de mercado", se quiserem obter sucesso a longo prazo e o terceiro princípio do *marketing* relacional é que o *marketing* é visto como uma responsabilidade de toda a empresa, ou interfuncional e não apenas a preocupação do departamento de *marketing*.

Por tudo o que foi demonstrado anteriormente pode-se concluir que o conceito de *marketing* relacional não abrange apenas o foco no cliente, mas acima de tudo foca-se no relacionamento com o cliente e todas as partes que interessam à empresa. É neste contexto que Marques (2014), acrescenta que a essência do *marketing* relacional tem de estar cristalizada na manutenção e aprofundamento de uma relação com os clientes; como tal, a mesma autora adota uma definição consensual de *marketing* relacional: (...) "consiste no desenvolvimento e consequente manutenção de uma relação de carácter duradouro, reciprocamente proveitosa e satisfatória com os interlocutores estrategicamente mais significativos para a organização." (p. 30)

Após a análise em torno do conceito de *marketing* relacional, fica bem patente que embora o cliente seja o foco de atuação, este aspeto só por si não garante o relacionamento, uma vez que o *marketing* centrado no cliente pode ser praticado sem *marketing* relacional; neste sentido, estão reunidas as condições para se efetuar uma análise à origem de CRM, já que este conceito está

implícito na gestão do relacionamento com o cliente emergente do conceito de *marketing* relacional.

## 2.2 | Origem do CRM

No entender de Swift (2001), o termo “cliente” foi conotado pela primeira vez há 100 anos, no entanto, só no século XXI é que as empresas realmente perceberam o seu significado e o colocaram como foco central das suas estratégias de *marketing*. Desta forma, surge o CRM (*Customer Relationship Management*), que segundo Swift (2001) é um processo interativo que transforma as informações do cliente em relacionamento positivo, visto que cada cliente tem um valor económico distinto para as empresas e como tal, estas devem ter a capacidade de adaptar as suas ofertas e estratégias de comunicação em conformidade com cada cliente.

Assim e ainda de acordo com Swift (2001):

A gestão do relacionamento com o cliente é uma abordagem empresarial para entender e influenciar o comportamento do cliente através de comunicações significativas, a fim de melhorar a aquisição de clientes, a retenção de clientes, a fidelidade do cliente e a lucratividade deste. (p. 12)

No entender de Bull (2003), o CRM resulta de uma combinação complexa entre os elementos do negócio das empresas e os meios tecnológicos disponíveis.

Já para Payne & Frow (2005), o CRM surge através da comunidade de fornecedores de tecnologia de informação e no próprio seio das atividades comerciais.

Para Payne (2005), o relacionamento entre fornecedores e clientes é conhecido desde o início do comércio, já o termo CRM, apenas começou a ser tratado a partir de meados de 1990. No entanto, o conceito ganha ainda mais relevância, nas últimas décadas, devido às profundas mudanças sentidas, que potenciam a oportunidade de servir os clientes, através de informações provenientes da gestão do relacionamento com eles, dando ênfase na melhoria da retenção de clientes através da gestão efetiva do seu relacionamento.

Ainda Payne (2005) diz que o CRM assume-se assim, como um elemento importante na estratégia da empresa, principalmente por duas razões: as novas tecnologias possibilitam às empresas dividir o mercado em microsegmentos, permitindo identificar clientes individuais com maior rigor, desenvolvendo as estratégias baseadas em processos focados no cliente.

Para Peelen, van Montfort, Beltman, & Klerkx (2009), a origem do *CRM* justifica-se na medida em que une o potencial das estratégias de *marketing* relacional e tecnologia da informação, com o intuito de criar relacionamentos de longo prazo mutuamente lucrativos com clientes e outras partes interessadas. Para estes autores, tal requer uma visão, uma estratégia e uma mudança organizacional, sendo que para fidelizar os clientes é necessário que estes sejam envolvidos na criação de uma experiência valiosa.

Após o exposto e de acordo com os autores referenciados, a origem do *CRM* surge da necessidade da adoção de uma ferramenta indispensável na estratégia de gestão do relacionamento com os clientes de qualquer empresa. Assim e quando utilizada e gerida de forma correta, permite fornecer informação importante sobre os clientes, bem como servir de suporte na gestão de relacionamento com estes, no sentido, de a empresa corresponder às pretensões de cada um deles. Desta forma, torna-se pertinente considerar-se uma possível definição de *CRM* tendo em conta as perspetivas dos diferentes autores.

### 2.3 | Definição de *CRM*

Peppers & Rogers (2000) admitem que para as empresas satisfazerem de forma mais eficaz as pretensões dos seus clientes, devem integrar todos os pontos de contacto do cliente com a empresa, potenciando uma comunicação bidirecional e em tempo real.

Ainda Peppers & Rogers (2000) acrescentam que o *CRM*: (...) “é uma ferramenta de negócios muito poderosa e importante que permite que os clientes possam ter qualquer tipo de interação com a empresa independentemente dos meios de comunicação utilizados”. (p.244)

Já para Bose (2002), o *CRM* envolve a aquisição, análise e tecnologia para tratar toda a informação resultante da interação com o cliente, no sentido de integrar as ações de *marketing* com as tecnologias de informação. Este propósito permite à empresa obter meios eficazes e integrados, tendo como objetivo atender melhor o cliente e potenciar assim as vendas.

Payne & Frow (2005) demonstram que o *CRM* é uma abordagem estratégica que se preocupa em criar valor para todos os *stakeholders* potenciado através do desenvolvimento de relacionamentos com os principais clientes e segmentos de clientes. Ainda estes autores referem que o *CRM* oferece oportunidades de usar dados e informações para entender os clientes e criar um valor com eles. Isso requer uma integração total, na empresa, de processos, pessoas, operações e recursos de *marketing*, sendo estes ativados através de informações, tecnologia e aplicações.

Ainda Payne & Frow (2005) indicam que o *CRM* é um processo contínuo que engloba vários estágios de implementação, tal como demonstra a Figura 2.

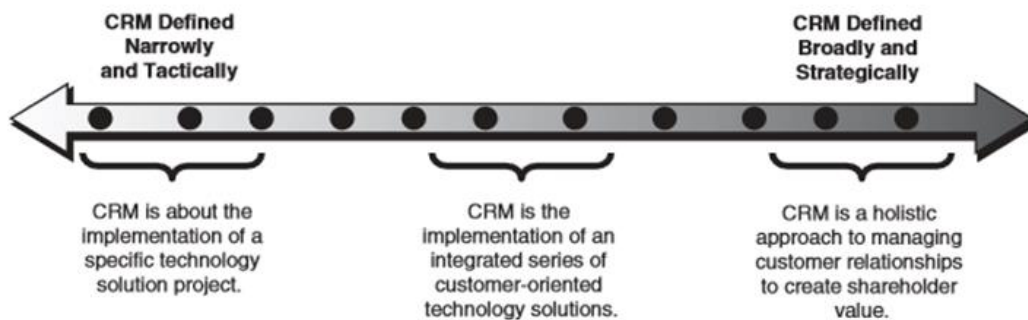


Figura 2 | Continuum de CRM.

Fonte: Payne & Frow (2005, p. 167-176)

Os mesmos autores indicam que num primeiro estágio pode passar pela definição e adoção, por parte da empresa, de uma solução de tecnologia específica que corresponda à estrutura da empresa e à sua capacitação em termos de recursos; num segundo estágio consiste na implementação de um conjunto integrado de soluções tecnológicas orientadas para o cliente e finalmente num terceiro estágio, este já considerado como o ideal, quando a implementação do *CRM* apresenta uma abordagem capaz de gerir as relações com os clientes, criando valor para o cliente e para a empresa. Ainda os mesmos autores, afirmam que a estratégia de *CRM* não deve apenas ser fixada num dos estágios e sim ser ajustada e adaptada a cada um deles, não perdendo de vista o objetivo a alcançar, a criação de um relacionamento duradouro e rentável entre ambas as partes, cliente e empresa.

No entender de Mendoza, Marius, Pérez, & Grimán (2007), o *CRM* é um conceito que as empresas utilizam não só para manter relações duradouras com os seus clientes, mas também para entender as suas necessidades e oferecer produtos ou serviços de valor acrescentado, sendo estes fatores fulcrais para determinar o êxito ou o fracasso de uma empresa.

Para Finnegan & Currie (2010), o *CRM* não é apenas um sistema de *software*, mas uma abordagem estratégica abrangente, para gerir a evolução das relações com os clientes que requerem contínua adaptação em resposta às suas necessidades em mudança. Para gerir esses relacionamentos com os clientes e promover uma abordagem unificada de atendimento ao cliente, todos os aspetos do negócio precisam de estar alinhados para funcionarem como uma orquestra bem ensaiada. A integração deve acontecer ao nível das culturas existentes, dos processos, das tecnologias, destacando-se ainda o papel primordial de todas as pessoas afetas ao negócio.

Marques (2014) acrescenta afirmando que: “o CRM não é apenas um novo sistema informático e a tecnologia é apenas o suporte”. (p. 35). A mesma autora diz ainda que o CRM é uma estratégia que alia a comunicação à integração de processos, sistemas, pessoas e à própria cultura da empresa, no sentido de procurar construir, de forma pró-ativa, relações de confiança entre clientes, fornecedores, empresa, tendo como propósito a retenção de clientes e a melhoria contínua do desempenho da empresa.

Como tal Marques (2014) alega ainda que para além de ser importante a empresa ter uma orientação para o mercado, ou seja, criar atividades dirigidas para a satisfação e avaliação contínua das necessidades dos clientes é não menos importante haver uma orientação para o cliente, que reforça esta posição, visto que a orientação para o cliente pode ser definida como a identificação e a compreensão das necessidades dos clientes e a consequente adoção de respostas para satisfazer de forma excelente essas necessidades.

Marques (2014) realça ainda que em estudos sobre a orientação para o cliente se verifica um paradoxo, entre o discurso e a prática na esfera empresarial, pois muitas empresas dizem-se orientadas para os clientes, mas nas suas ações práticas tal não é refletido. A mesma autora indica que a orientação para o cliente deverá ser feita a dois níveis: ao nível institucional e ao nível dos colaboradores que contactam diretamente com os clientes.

Para medir o nível de orientação para o cliente por parte dos colaboradores, Marques (2014) propõe a utilização de escalas já testadas, destacando a escala *Selling Orientation Customer Orientation* (SOCO); esta escala foi desenvolvida e testada por Saxe & Weitz (1982), numa amostra de compradores. Os mesmos autores concluíram, depois deste estudo, que esta escala tanto pode ser usada como unidade de análise quer de clientes internos, como clientes externos de uma empresa.

Para finalizar e ainda de acordo com Marques (2014), esta diferencia a orientação para o cliente e a orientação para o mercado; reconhece assim que a empresa orientada para o cliente privilegia acima de tudo o conhecimento sobre os clientes, enquanto uma orientação para o mercado, por parte da empresa, privilegia não só o conhecimento sobre os clientes, como ainda a informação sobre os concorrentes, e os restantes públicos relevantes com os quais se relaciona.

Assim, pelo descrito pode afirmar-se que o conceito de CRM complementa o conceito de *marketing* relacional, pois o CRM propõe um compromisso de todas as partes envolvidas de uma empresa, no sentido de ser dada prioridade à valorização de toda a experiência do cliente e, como tal, garantir que toda a informação obtida pela prática do *marketing* relacional e em qualquer ponto

de contacto, possa reverter numa melhoria constante da experiência do cliente, resultando em confiança e percepção de valor por parte do cliente, proporcionando benefícios mútuos.

Após a análise abrangente ao conceito de *CRM*, faz sentido proceder a uma análise associada aos componentes integrantes da implementação com sucesso de uma estratégia de *CRM*, tendo em conta os diversos autores.

## 2.4 | Componentes de *CRM*

Bose (2002) diz que para a maioria das empresas, a criação de um sistema de *CRM* é vista como um conjunto de integração complexa de *hardware*, *software* e aplicações, além de exigir uma análise completa de todo o processo do negócio. Assim e embora a maioria das empresas possam ficar entusiasmadas com a ideia de implementar um sistema de *CRM*, não podem desprezar todo o trabalho que tal obriga. Desta forma, para implementar um sistema adaptado à realidade da empresa, exige-se um conhecimento diverso e um planeamento e gestão completo de todo o processo.

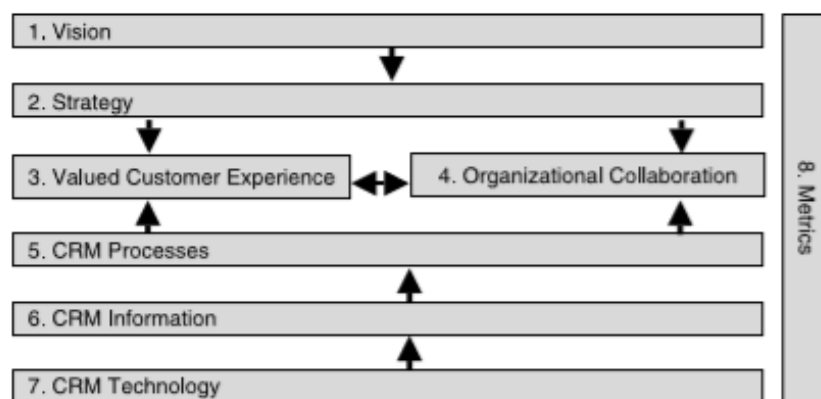
Almotairi (2009) admite a possibilidade de haver diferentes conceitos de *CRM*, no entanto, no seu entender é consensual admitir-se que na base de um sistema de *CRM* existam 3 componentes fundamentais: a tecnologia, as pessoas e os processos. Ainda segundo este autor e para melhor compreender o seu ponto de vista, segue-se a seguinte descrição:

- **Tecnologia:** esta componente diz respeito aos recursos de computação que permitem que uma empresa recolha, organize, guarde e use dados sobre os seus clientes. A tecnologia é o elemento facilitador para que os sistemas de *CRM* alcancem os seus objetivos de recolher, classificar e guardar dados valiosos sobre os clientes.
- **Pessoas:** colaboradores e clientes são um fator-chave para projetos de *CRM* de sucesso. O *CRM* é desenvolvido com base nos clientes, para gerir relacionamentos benéficos através da obtenção de informações sobre diferentes aspetos dos clientes. O principal objetivo do *CRM* é traduzir as informações do cliente em produtos e serviços personalizados que atendam às necessidades reais dos clientes, com o propósito de ganhar a sua lealdade. Realça-se aqui a importância do comprometimento total da equipa e da administração da empresa na implementação de uma solução de *CRM* eficaz, com o intuito de gerar valor para o cliente.
- **Processos:** o sucesso da implementação de um sistema de *CRM* exige uma adaptação dos processos de negócios para uma abordagem centrada no cliente. Neste sentido, e embora



o CRM tenha um impacto em toda a empresa, o processo que tem interação direta com os clientes deve ser tratado como uma prioridade ao integrar e automatizar os processos de negócios.

Já Peelen, E., van Montfort, K., Beltman, R., & Klerkx, A. (2009) admitiram que o conceito de CRM é muito amplo e nesse seguimento realizaram um estudo onde identificaram os componentes inerentes a uma estratégia de CRM, que incluem a tecnologia da informação, a sua aplicação em toda a organização em processos e a experiência resultante do cliente, bem como a organização, a estratégia e a visão da empresa. Neste contexto e ainda de acordo com os mesmos autores, estes componentes formam o bloco de construção do CRM, conforme sugere a Figura 3.



*Figura 3 | Componentes do CRM.*

*Fonte: Peelen et al. (2009, p. 453-471)*

Estes autores, Peelen et al. (2009) demonstraram através do esquema dos componentes para a implementação de uma estratégia de CRM bem-sucedida, a existência de uma relação entre cada um dos componentes. Desta forma, e para mais facilmente se compreender o ponto de vista dos autores, segue-se uma descrição de cada um dos componentes:

- **Visão de CRM:** atingir uma relação benéfica entre comprador-vendedor pressupõe uma profunda síntese da visão estratégica. A visão de CRM traduz-se nos valores com os quais a empresa está comprometida e que são traduzidos em padrões apropriados de comportamento de todos os colaboradores e define a proposta de valor. Este comprometimento da gestão de topo de uma empresa com a centralização no cliente é assumido como um caminho para o sucesso do negócio. A visão de CRM é o primeiro componente, visto que determina a direção do CRM dentro da empresa e como consequência afeta diretamente o desenvolvimento dos outros componentes.

- **Estratégia de CRM:** a estratégia de *CRM* descreve a maneira pela qual a empresa deseja realizar a sua visão, ou seja, quais os objetivos propostos no sentido de desenvolver a base de clientes como um ativo. Como tal deverá definir quais os meios, uma vez que sem a estratégia de *CRM*, a visão não causará qualquer impacto significativo nos outros componentes. A estratégia envolvida na tradução de uma visão de *CRM* para resultados operacionais é muitas vezes referida como o foco no cliente, visto ser este o meio de melhor conhecer e identificar cada um dos seus clientes. A estratégia permite, assim, orientar todas as partes da empresa, no sentido de trabalharem de forma integrada para alcançar os resultados finais que equilibram as receitas ou lucros da empresa e a satisfação e fidelidade do cliente. A função mais importante da estratégia é traçar o ponto de partida de uma empresa para a realização da sua visão de *CRM*.
- **Valorização da experiência do cliente:** na adoção de uma estratégia de *CRM*, toda a experiência de ciclo de vida do cliente se torna relevante. Como tal é essencial que tudo aquilo que a empresa prometa oferecer, ao nível de produtos, serviços, preços, comunicações, entre outros, corresponda e exceda as expectativas do cliente, a fim de ter um impacto positivo na lealdade, no comportamento de recomendação e no valor da vida útil do cliente. Desta forma, a aposta na comunicação é talvez aquela que melhor vai ao encontro do propósito de criar relacionamentos duradouros. A aposta em comunicações eficazes e eficientes deve acontecer em todos e quaisquer pontos de contacto com o cliente, sejam estes presenciais, por telefone, *Internet* ou outros Media interativos, visto que tal permitirá à empresa melhorar a sua acessibilidade aos clientes, compreendendo também as suas necessidades e desejos. Faz todo o sentido, que os diferentes canais sejam integrados e geridos, possibilitando o diálogo contínuo entre o cliente e a empresa. Esta componente é essencial para que a empresa projete e refine a sua estratégia em função do *feedback* constante dos seus clientes.
- **CRM organizacional:** a estratégia de *CRM* tem implicações em todo o modelo de gestão da empresa. Desta forma, a estratégia da empresa deve ser construída em torno das necessidades do cliente ou dos segmentos que esta visa atingir, como tal isto requer uma função de liderança para a gestão de clientes, contrariamente a uma liderança em função da gestão do produto ou da marca. O sucesso da gestão do cliente não será assim visível apenas no volume de vendas atingidas, mas essencialmente, na avaliação efetuada com base nos resultados e perceções do cliente, como a satisfação e lealdade, e também no aumento da quota do cliente. A adoção de um sistema de *CRM* permitirá um sistema contínuo de *feedback* orientado para o cliente, auxiliando a empresa na aprendizagem

sobre os seus clientes, dando a possibilidade de esta dar uma resposta rápida e proativa a esses mesmos clientes. Para que este sistema contínuo de *feedback* seja efetivo é espectável que todos os envolvidos participem na partilha e interpretação do significado dos dados obtidos dos clientes. A adoção de um *software* de *CRM* não garante, por si só, o alcance dos melhores resultados na experiência do cliente é ainda fundamental a empresa conhecer bem o seu negócio e adequar bem as funções das pessoas aos processos essenciais para o sucesso desta ação.

- **Processos de CRM:** qualquer empresa que centre as suas ações no cliente, deve definir os processos para controlar as atividades ao longo de todo o ciclo de vida do cliente. Os processos de *CRM* devem ser entendidos como sequências lógicas de atuação ao longo do ciclo de vida do cliente. Estes processos devem ser redesenhados especificamente para atender antes, durante e após a compra, correspondendo às solicitações específicas dos clientes em momentos diferenciados. Assim, é útil que estes processos sejam desenvolvidos para todos os níveis do ciclo de vida do cliente, quer este esteja num nível de segmentação, aquisição, retenção ou ainda recuperação. Uma estratégia de *CRM* pressupõe que haja processos que formem um circuito fechado em que o fim de uma sequência de atividades sinaliza o começo de uma nova. Pressupõe haver também uma compreensão das inter-relações desses processos durante todo o ciclo de vida do cliente, de forma a fomentar a diferenciação competitiva e contribuir para a experiência do cliente.
- **Informações de CRM:** as informações sobre os clientes são a mais valia de qualquer empresa, visto possibilitarem que os esforços desta se centrem nas necessidades e desejos dos clientes. Com a informação sobre os clientes, a empresa consegue mais facilmente prever a procura e corresponder a essa procura com maior eficiência e menores custos. Os processos de *CRM* precisam assim, de ser desenvolvidos para que a empresa identifique efetivamente os seus clientes atuais e potenciais e identifique os seus perfis de forma mais relevante no sentido de os atrair e construir relações com eles.
- **Tecnologia de CRM:** as tecnologias de informação são um dos componentes do *CRM*. Muitas das aplicações de *CRM* foram desenvolvidas para permitir e facilitar a prestação de serviços, campanhas de *marketing* e processos de vendas e vão desde a automação da força de vendas, armazenamento de dados, gestão de campanhas, gestão de conteúdo, televendas, análise de dados, entre outros. A adoção destas tecnologias torna-se mais relevante para empresas que disponibilizem muitos canais de contacto com o cliente, de forma a centralizar toda a informação para posteriormente fazer o seu cruzamento. A

escolha de um sistema de *CRM* deve contemplar a integração e a capacidade da própria empresa.

- **Métricas:** as métricas são um componente de grande relevância, visto que só é possível gerir aquilo que se consegue medir. Desta forma, é possível a empresa obter diversas informações que lhe permitirão ajustar a sua estratégia de *CRM* e melhorar os seus processos; para tal deverão ser definidas métricas para os diferentes níveis no sentido de medir o progresso e desempenho de uma estratégia de *CRM*. Qualquer métrica deverá ser definida tendo em conta a visão de *CRM* adotada pela empresa e pelos padrões adotados. Na sua estratégia centrada no cliente, a empresa deverá adotar métricas que meçam a satisfação e fidelidade do cliente, bem como a satisfação e lealdade dos seus colaboradores. A definição de métricas deverá permitir à empresa avaliar o seu grau de criar valor para o cliente e obter resultados benéficos também para si, fruto da criação desse valor mútuo.

Finalizando e ainda de acordo com os mesmos autores Peelen et al. (2009), estes reforçam que embora a componente métrica seja muito importante, no sentido de avaliar toda a estratégia de *CRM*, tal só por si não garante o sucesso dessa mesma estratégia, daí haver a necessidade de se complementarem todos os componentes de *CRM*.

Após o analisado é possível verificar que todos os componentes propostos pelos diferentes autores, têm em comum a ênfase dada ao cliente, sendo este o pilar de sucesso de qualquer estratégia de *CRM*; neste sentido e visto que o atendimento das necessidades e desejos do cliente se torna uma atividade cada vez mais complexa para a maioria das empresas, surge a pertinência de analisar o ciclo de vida do cliente, bem como a sua gestão.

## 2.5 | Gestão do Ciclo de Vida do Cliente

Para Sterne & Cutler (2000), o ciclo de vida do cliente (CVC) começa quando a empresa atinge o seu mercado alvo e constrói uma base de clientes fiéis. Naturalmente, ao longo do caminho, muitos ciclos de vida de clientes individuais são interrompidos pelo abandono ou atrito do cliente com a empresa.

Rygielski, Wang, & Yen (2002) indicam que o ciclo de vida do cliente se refere aos estágios do relacionamento entre um cliente e uma empresa.

Os mesmos autores Rygielski et al., 2002 afirmam que:

É importante entender o ciclo de vida do cliente, pois este relaciona-se diretamente com a receita do cliente e o lucro que este gera para a empresa. Para os *marketers* há três formas de aumentar o valor de um cliente: aumentar o uso ou frequência da compra de produtos que já possuem; vender-lhes produtos de maior margem; e manter os clientes por um longo período de tempo. (p. 493)

Ainda Rygielski et al. (2002) entendem que o relacionamento com o cliente muda com o tempo, evoluindo à medida que a empresa e o cliente aprendem mais um sobre o outro. É neste contexto, que realçam a importância da existência do ciclo de vida do cliente, indicando uma estrutura composta por diferentes etapas, no sentido de entender o comportamento do cliente. Para estes autores as quatro etapas principais no ciclo de vida do cliente, são:

1. **Prospects:** são potenciais clientes do mercado alvo que ainda não manifestam interesse em comprar, mas que têm necessidades, desejos e meios para o fazer.
2. **Responders:** são os *prospects* que demonstram interesse em comprar.
3. **Active Customers:** são os clientes atuais e ativos que compram com frequência. Estes clientes são fundamentais para a empresa, visto que o seu testemunho é essencial para que outros clientes venham a comprar também.
4. **Former Customers:** são os clientes que deixaram de comprar e que se mudaram para a concorrência.

Para Kumar (2004), cada cliente varia no seu valor do ciclo de vida para uma empresa. As empresas gostariam de estimar o valor de vida útil de cada cliente e usar essas informações no planeamento de iniciativas diferenciadas de *marketing* direcionadas a cada cliente.

Yean & Khoo (2010) afirmam que o ciclo de vida do cliente é também usado de forma a orientar o processo de tomada de decisão de negócios e definição de estratégias de *marketing*, sobre quanto uma empresa deve investir num cliente para obter maior retorno sobre o investimento.

Neste contexto, os mesmos autores, Yean & Khoo (2010), mencionam que há necessidade de se conhecer quais os fatores que compõem o ciclo de vida do cliente de forma a facilitar a sua previsão; para tal os autores propõem os cinco principais fatores como: processos de negócios; pessoas; tecnologia, padrões predominantes do setor e características internas de uma empresa.

Já no entender de Marques (2014), o valor de cada cliente para a empresa é medido tendo em conta os proveitos que ele gera ao longo da sua relação com a empresa e para tal é importante identificar e tipificar os clientes em função do valor que têm para a empresa, para posteriormente seleccionar aqueles que merecem um esforço maior da empresa no que toca a ações de relacionamento. Após esta seleção, a empresa deverá identificar em que fase da relação é que se encontram, atendendo para isso às cinco fases que compõem um ciclo de vida de um relacionamento: conhecimento; exploração; expansão; comprometimento e dissolução. Na gestão de cada uma destas fases há que ter em atenção as suas especificidades próprias.

Como conclusão do anteriormente analisado, realça-se o facto de toda esta gestão do ciclo de vida do cliente estar focada em melhorar a vida do cliente, por parte da empresa. Para tal, não pode ser desprezada a necessidade de haver a aproximação, a relação e conseqüentemente a retenção e fidelização do cliente. Ao identificar em que fase se encontra o cliente, serão certamente mais eficazes todos os esforços da empresa, no sentido de fortalecer a relação. A importância deste conceito, ganha ainda maiores proporções, quando reportado para o mercado B2B (*Business to Business*), já que permite conhecer quais os clientes que se encontram numa fase de maior crescimento, o que por norma implica maiores exigências face à empresa que lhe fornece bens ou serviços. Desta forma, a empresa tem necessidade de se capacitar para dar uma resposta pronta a todas essas exigências, visto que neste mercado, muitas vezes um único cliente tem um peso muito significativo no lucro da empresa.

## 2.6 | Métricas de Diferenciação de Clientes

A quantificação e classificação de clientes é um dos aspetos mais relevantes sempre que se pretende diferenciar clientes, neste sentido os pontos seguintes permitem evidenciar as diferentes propostas apresentadas pelos autores relativamente a esta temática.

### 2.6.1 | *Customer Lifetime Value*

Para Kumar (2004), o *Customer Lifetime Value* (CLV) é definido como soma dos fluxos de caixa acumulados, usando o custo médio ponderado de capital (*WACC-weighted average cost of capital*, que corresponde à média de custos próprios e dos custos alheios -fontes de financiamento da empresa), de um cliente ao longo da sua vida útil com a empresa.

Ainda de acordo com Kumar (2004), os clientes passam por um processo de ciclo de vida no seu relacionamento com a empresa. Assim, a empresa inicialmente investe os seus recursos para adquirir os seus clientes e, em seguida, espera obter lucros razoáveis oferecendo produtos e

serviços a esses mesmos clientes. Durante o relacionamento com os clientes e em algum período de tempo, é espectável que a empresa possa sofrer atritos com os clientes. Desta forma, este ciclo continua com diferentes clientes entrando e saindo em diferentes momentos. O processo de aumentar ao máximo o valor da base de clientes pode ser representado como o impacto estratégico da gestão do CLV no decorrer da vida de um cliente com a empresa. O autor demonstra ainda que o CLV permite analisar as diferenças entre os segmentos de clientes e não apenas a rentabilidade média do serviço.

Para Kumar (2004), o CLV é a única métrica que permite conjugar todos os elementos que geram rentabilidade, como as despesas, o comportamento do cliente e a receita, aparecendo sempre o cliente no centro, como elemento essencial na obtenção de lucro por parte da empresa.

No entender de Gupta et al. (2006), o CLV tem vindo a ganhar cada vez mais importância como métrica de *marketing*, quer ao nível académico quer na sua aplicação prática. Os mesmos autores mencionam que é cada vez mais relevante, para as empresas, perceberem que as ações de aquisição, retenção e expansão de clientes geram aumento nas receitas das empresas, logo agregam valor para a empresa.

Assim, a proposta de Ferreira, Freitas, & Giovannini (2012) para o cálculo do CLV resulta dos vários modelos apresentados pelos diversos autores, pretendendo acima de tudo simplificar e tornar esta métrica de fácil implementação por parte de qualquer empresa. Na essência, o cálculo do CLV pressupõe a previsão do fluxo de caixa futuro de cada cliente, numa equação única dos elementos de receita, despesa e/ou o comportamento do cliente para analisar a rentabilidade individual de cada cliente, sendo tal visível através da Figura 4.

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} - AC$$

Onde:

$p_t$  = preço pago pelo consumidor no tempo  $t$ ;

$c_t$  = custo direto de servir o cliente no tempo  $t$ ;

$i$  = taxa de desconto ou custo do capital para a empresa;

$r_t$  = probabilidade do cliente repetir a compra ou estar “ativo” no tempo  $t$ ;

$AC$  = custo de aquisição;

$T$  = horizonte de tempo para a estimação do CLV.

*Figura 4 | Equação CLV.*

*Fonte: Ferreira et al. (2012, p. 75-99)*

Payne & Frow (2013) complementam os conceitos de CLV apresentados pelos autores anteriores, definindo o CLV como o valor presente líquido dos fluxos de lucros futuros ao longo da vida útil do relacionamento com o cliente, representando, assim, todo o fluxo de lucros esperado, ajustado por uma taxa de desconto apropriada, ao longo da vida do cliente, incluindo ainda os elementos de *cross-selling*, *up-selling*, defesa de interesses e, quando relevante, efeitos de referência.

Os mesmos autores Payne & Frow (2013) indicam também que o CLV deve ser calculado de forma diferenciada para cada nível de segmentação, apelando ainda para a necessidade de haver alguma sensibilidade na realização das previsões futuras, relativamente a cada cliente. Os autores finalizam afirmando que:

*O Customer lifetime Value torna-se difícil de ser medido devido às dificuldades em prever e quantificar os eventos futuros, dificuldades essas, ainda agravadas pela existência de diferentes formas de o calcular, no entanto, isso não significa que o conceito deva ser rejeitado. (p. 283)*

Ainda de acordo com Payne & Frow (2013) é fácil de pressupor que empresas não desejem manter todos os seus clientes no futuro. Alguns clientes podem custar muito dinheiro à empresa para os servir, ou ter um custo de aquisição muito elevado em relação ao seu lucro, que será difícil alguma vez provar-se que poderão vir a ser valiosos e lucrativos em termos de CLV.

Do exposto anteriormente, fica bem explícito, que esta diferente abordagem ao nível de elementos de análise permite que os esforços evidenciados pela empresa, na fidelização de clientes, recaiam efetivamente sobre aqueles que geram maiores benefícios para a mesma. No entanto, a questão não fica de todo fechada, visto que há clientes que embora não sejam lucrativos para a empresa deverão continuar a ser mantidos por outras razões que se sobrepõem ao lucro.

### 2.6.2 | Análise *Recency, Frequency, Monetary Value* (RFM)

Uma vez que a quantificação e classificação de clientes nem sempre é fácil de alcançar, Peppers & Rogers (2017) afirmam que é essencial adotar, por parte da empresa, ferramentas, que embora possam não fornecer o mesmo grau de precisão, no que diz respeito a quantificar o valor real de um cliente ou classificar os clientes em relação a outros, adequam-se mais à realidade e contexto onde a empresa atua.



Segundo Peppers & Rogers (2017), uma ferramenta utilizada essencialmente por *marketers* que desenvolvem ações de *marketing* direto é o método de análise *Recency, Frequency, Monetary Value* (RFM), pois permite ordenar os clientes pela sua compra mais recente, pela sua frequência de compra e ainda pelo valor gasto na compra. Esta ferramenta baseia-se nos históricos de compras de clientes individuais e incorpora os três componentes atrás mencionados que, embora separados, são quantificados:

- **R- Recency**- indica quando foi a última compra de um cliente;
- **F- Frequency**- indica com que frequência um cliente efetua uma compra;
- **M- Monetary value**- indica essencialmente o nível de faturação gerado por um cliente.

Os mesmos autores Peppers & Rogers (2017) indicam que o RFM e outros métodos semelhantes demonstram que, embora a diferenciação entre os clientes possa ser matematicamente complexa, ainda é fundamentalmente um princípio simples.

Os autores afirmam ainda que esta métrica pretende, essencialmente, demonstrar que o cliente que é mais recente, mais frequente e que gasta mais é o melhor, sendo previsível que continue a ter este comportamento no futuro. Desta forma, os *marketers* devem focar as suas ações essencialmente sobre estes clientes, pois estes serão aqueles que, provavelmente, mais lucros vão dar à empresa.

Peppers & Rogers (2017) realçam ainda que esta métrica exige pouca informação o que facilita a análise e a torna tão popular em questões práticas.

Pelo exposto e sendo esta métrica uma das mais tradicionais e mais populares, percebe-se que o facto de permitir, de forma simples, agrupar clientes pelas características anteriormente descritas é um pouco redutor pois não se suporta em algo fidedigno que garanta efetivamente que o cliente não vai variar o seu comportamento ao longo do tempo.

Desta forma, é fundamental que a empresa aposte em soluções que classifiquem e quantifiquem os seus clientes com recurso a tecnologias, que permitam dar maior robustez à informação proveniente da interação desta com os seus clientes. Torna-se desta forma útil apresentar uma ferramenta que permita à empresa ainda conhecer melhor o cliente de forma a diferenciá-lo.

## 2.7 | Matriz de Diferenciação de Clientes

De acordo com Gillenson, Sherrell, & Chen (1999), as atividades de *marketing one-to-one* são caracterizadas pelo desejo de interagir individualmente com os clientes mais rentáveis de uma empresa. Assim, a empresa conhecendo quais os desejos dos clientes mais rentáveis e respondendo eficazmente a esses desejos, reúne as condições essenciais para construir uma carteira de clientes intensamente leal e lucrativa. Neste sentido, é necessário recorrer às várias fontes de informação e desenvolver ações de *marketing* para operacionalizar este objetivo. Ainda segundo os mesmos autores Gillenson et al. (1999), na perspectiva de informação, há duas categorias de dados que são essenciais sobre o comportamento de clientes individuais:

- Necessidades dos clientes da empresa, para entender quanto cada cliente da empresa difere de outro relativamente a preferências;
- Valores dos clientes de uma empresa, que pode ser entendida como o quanto cada cliente de uma empresa difere de outro relativamente a gastos.

Ainda de acordo com Gillenson et al. (1999), conhecidas as características das necessidades, a sua variedade e assimetria no que diz respeito ao lucro de cada cliente, pode-se aplicar uma ferramenta de análise para ajudar empresa a desenvolver ofertas personalizadas e diferenciadas aos seus clientes. Assim os autores pretendem indicar que as estratégias de *marketing* devem estar alinhadas de acordo com a posição que cada cliente na matriz que está representada na Figura 5.

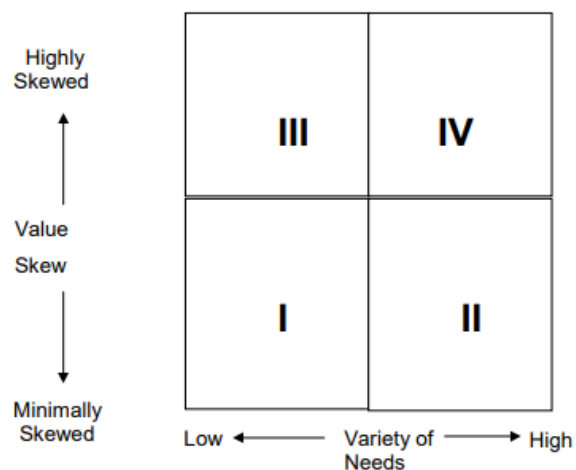


Figura 5 | Matriz de Diferenciação Clientes.

Fonte: Gillenson et al. (1999, p. 43)

A matriz de diferenciação de clientes apresentada possibilita fazer uma leitura da posição que cada cliente ocupa tendo em conta as suas preferências e o lucro gerado; assim a cada quadrante correspondem as seguintes características:

- **Quadrante I-** Baixa variedade de preferências e baixa variedade no gasto por parte de cada cliente, o que pressupõe que os clientes nesta posição procuram o mesmo produto e compram quantidades semelhantes. Neste quadrante a abordagem comercial será ao nível de um *marketing* de massa, em que todos os clientes são tratados de forma idêntica. (ex. posto combustível, compra de gasolina)
- **Quadrante II-** alta variedade de preferências e baixa variedade no gasto por parte de cada cliente, o que pressupõe que os clientes procuram produtos distintos, mas cada cliente compra relativamente a mesma quantidade de produto. Aqui a abordagem comercial será de um *marketing* de nicho ou de mercado alvo, visto haver necessidade de se ajustar a oferta. (ex. livraria, compra de livros)
- **Quadrante III-** Baixa variedade de preferências e alta variedade no gasto por parte de cada cliente, o que pressupõe que cada cliente procure os mesmos benefícios do produto ou serviço, mas os clientes variam muito na quantidade de produto ou serviço que compram. A abordagem comercial assentará num *marketing* relacional, por via de se assegurar a lealdade do cliente. (ex. passagens aéreas)
- **Quadrante IV-** alta variedade nas preferências e alta variedade no gasto por parte de cada cliente, o que pressupõe que cada cliente não queira apenas algo diferente do produto ou serviço, mas também varie muito na quantidade do produto ou serviço que compra. Neste quadrante a abordagem comercial será de um *marketing one-to-one*, onde estratégias de individualização serão altamente apropriadas. (ex. computadores pessoais)

A matriz proposta por Gillenson et al. (1999) encerra assim dois conceitos básicos estratégicos; por um lado, capacita o *marketer* no sentido de fornecer o produto exato que o cliente deseja e por outro torna-se mais valiosa à medida que a variedade de necessidades e desejos aumenta.

Para complementar esta temática Marques (2014) afirma que o que é importante é a empresa entender que os clientes têm necessidades e padrões de consumo diferentes, assim, há clientes mais “valiosos” que poderão potencialmente, numa perspetiva de médio a longo prazo, gerar mais valor para a empresa. Entendendo que não é possível diferenciar os clientes pelas suas necessidades sem antes os diferenciar pelo seu valor, a mesma autora ainda indica que: “O importante é o potencial de consumo. Quanto maior o potencial, maior a possibilidade que a empresa tem de retirar uma mais-valia do desenvolvimento de uma relação”. (p. 44)

Pelo demonstrado, a matriz de diferenciação de clientes permite facilmente perceber em que fase se encontra cada cliente, indicando ainda, quais os clientes com os quais a empresa deve despender mais esforços e quais as estratégias mais convenientes aplicadas a esses mesmos clientes. Desta forma é necessário primeiramente conhecer o potencial de consumo de cada cliente, para a empresa poder retirar maior proveito da relação com esse mesmo cliente. Como tal e visto ser importante fomentar esta relação, torna-se útil apresentar quais as reais necessidades de implementar um sistema de *CRM*.

## 2.8 | Necessidades e Benefícios da Implementação de *CRM*

Para Sterne & Cutler (2000), o *CRM* exige que a empresa conheça e compreenda os seus mercados e clientes. Isso envolve informação detalhada sobre o cliente e inteligência por parte da empresa para selecionar os clientes mais lucrativos e identificar aqueles que não valem mais o esforço da empresa. O *CRM* implica ainda o desenvolvimento da oferta: quais os produtos a oferecer, a quais clientes e por qual canal.

De acordo com Almotairi (2009), a diminuição da lealdade do cliente, fruto da crescente concorrência, moldaram a necessidade de implementar novas ferramentas para ajudar as empresas a obter sucesso para fazer frente à concorrência e essencialmente conquistar a lealdade dos clientes, fornecendo produtos e serviços mais personalizados. Desta forma e devido ao rápido crescimento dos sistemas de informação que permitem a interação entre o negócio e o cliente, a explosão registada ao nível da tecnologia e da *Internet* proporcionou às empresas uma maior capacidade para lidar com o crescente conhecimento adquirido pelos clientes e a natureza mutável de procura por produtos e serviços.

Já para Tohidi & Jabbari (2012), na atualidade devido à complexidade e extensão das atividades de cada empresa, bem como ao número crescente de empresas e variedade dos seus serviços, a necessidade de usar o *CRM* torna-se uma estratégia essencial, nomeadamente para melhorar a qualidade do serviço e criar relações mais profundas com os clientes, no sentido de satisfazer os clientes e sobreviver no ambiente competitivo.

Pelo anteriormente mencionado é bem visível a necessidade da implementação do *CRM*, visto que fruto da complexidade dos negócios, hoje em dia, as empresas para serem competitivas têm de desenvolver ofertas adaptadas a cada necessidade dos seus clientes e tal só é possível se estas tiverem um conhecimento profundo dessas mesmas necessidades. A implementação de uma estratégia de *CRM* apresenta-se como o melhor caminho para alcançar essa pretensão, assim sendo é importante analisar os benefícios que essa implementação traz para todas as partes envolvidas.

Assim e para Swift (2001), a implementação de *CRM* pode ser mais fácil para empresas de menores dimensões e com menos clientes, visto que podem controlar mais facilmente as suas necessidades e pontos de contacto; já nas empresas de maiores dimensões; esta implementação pode revelar-se mais difícil, visto terem de gerir muitos clientes e muitos pontos de contacto. O autor frisa ainda que não é necessário haver uma grande intimidade dos clientes com os seus fornecedores para se estabelecer um relacionamento próximo, uma vez que os clientes estão também recetivos a uma maior abertura e contacto com os fornecedores através dos diferentes meios, quer sejam *online* ou *offline*.

Neste sentido, Swift (2001) enumera um conjunto de benefícios na implementação de uma estratégia de *CRM*:

- Menor custo na atração de novos clientes: o *CRM* possibilita maior eficácia ao nível de ações de *marketing*, publicidade e venda direta;
- Menor necessidade em atrair novos clientes: o facto de manter um relacionamento contínuo com os clientes atuais permite manter o volume de negócio;
- Redução do custo de vendas: o cliente tem tendência a ser mais responsivo, além de que as ações de *marketing* são mais facilitadas e menos dispendiosas através do *CRM*;
- Aumento do lucro do cliente: maior facilidade de *up-selling* e *cross-selling* nas compras efetuadas pelo cliente;
- Aumento da retenção e da lealdade do cliente: o *CRM* permite um acompanhamento do cliente de forma mais permanente e em tempo real;
- Melhora a avaliação da rentabilidade do cliente: permite registar o histórico do cliente e avaliar qual o seu contributo para o lucro da empresa.

Chen & Popovich (2003) realçam que o facto de em meados do século XX, a produção de massa e o *marketing* de massa terem disponibilizado uma grande variedade de produtos para os consumidores, veio a implicar menor tempo disponível por parte de quem vende em relação a quem compra. Assim, os clientes perderam a sua singularidade, à medida que se tornaram mais um e as empresas perderam o controle dos clientes individuais e das suas necessidades; neste sentido, muitas empresas procuraram restabelecer as suas ligações com clientes novos e com os clientes existentes para aumentar a fidelidade do cliente a longo prazo. Como tal, as empresas já

perceberam que podem alcançar maior competitividade através da implementação de estratégias e tecnologias de gestão de relacionamento com o cliente ou *CRM*.

Croteau (2003) afirma que o *CRM* é um conceito que permite a uma empresa personalizar produtos ou serviços específicos para cada cliente de forma individualizada. Acrescenta ainda que como benefício, numa fase mais avançada, poderá mesmo ser utilizado para criar uma experiência personalizada e individual que dará ao cliente uma sensação de cuidado e atenção por parte da empresa, visto esta corresponder exatamente às suas pretensões. Esta autora reforça ainda que o *CRM* é uma estratégia comercial focada no cliente que visa aumentar a satisfação do cliente e a sua fidelização, oferecendo um serviço mais ágil e personalizado para cada cliente.

Já Payne (2005) diz que embora o termo *CRM* seja relativamente novo, os princípios pelos quais se rege não são desconhecidos, visto que nas empresas há muito tempo que se pratica a gestão de relacionamento com o cliente. No entanto, aquilo que diferencia o *CRM* na atualidade é que as empresas podem gerir relacionamentos de um para um, com os seus clientes, mesmo contando na sua carteira de clientes com mil ou um milhão deles. Desta forma, o *CRM* representa uma perspetiva renovada de gerir relacionamentos com clientes, com base nos princípios de *marketing* relacional, sendo que a principal diferença é que hoje esses princípios são aplicados num contexto de inovação tecnológica e transformação de mercado sem precedentes.

Finalizando e de acordo com Tohidi & Jabbari (2012), os benefícios do *CRM* como estratégia de negócio centrada no cliente, apenas serão visíveis se a empresa apostar numa estratégia de relacionamento baseada em oportunidades que criem situações benéficas para cliente e empresa. A implementação de estratégias de negócios baseadas no cliente requer mudanças na estrutura de negócios da empresa, no sentido de ficar previamente definido quem vai ter um papel preponderante na interação com os clientes, de forma a potenciar valor agregado para o cliente. Todos os processos a implementar terão de ser redesenhados com o objetivo de reduzir os custos desnecessários dos clientes e aumentar o atendimento ao cliente.

Após o exposto, ficam bem patentes quais os benefícios da implementação de uma estratégia de *CRM*, pois por um lado contribui para o aumento do grau de satisfação do cliente e consequentemente aumenta a sua fidelidade e por outro permite à empresa agilizar um serviço personalizado e de maior qualidade. Neste sentido, estão agora reunidas condições para se proceder ao estudo dos diferentes tipos de tecnologia de *CRM*.

## 2.9 | Tipos de Tecnologia de CRM

Tendo em conta as diferentes tecnologias de suporte ao CRM e de acordo com Tohidi & Jabbari (2012), estas podem ser englobadas em três categorias: operacional; analítico e colaborativo.

### 2.9.1 | CRM Operacional

Tohidi & Jabbari (2012) indicam que o CRM operacional está intrinsecamente associado a um único indivíduo e compreende as atividades de comunicação com o cliente, desde a fase de comercialização até à fase de pós-venda. Estas atividades englobam o atendimento ao cliente, gestão de pedidos e stocks, cobranças, gestão de vendas e automatização. Embora estas atividades estejam confinadas a uma única pessoa, todos os intervenientes nos processos quer sejam das vendas, *marketing* ou outros, podem ter acesso a toda a informação. Todos os dados gerados nestas atividades serão posteriormente tratados no CRM analítico; após este tratamento estes dados terão impacto em todas as atividades do CRM operacional.

Marques (2014) destaca ainda que todas as atividades desenvolvidas pela empresa podem orientarem-se para o consumidor final (B2C), para parceiros de negócios (B2B) e ainda para os próprios colaboradores da empresa (B2E).

### 2.9.2 | CRM Analítico

Ainda de acordo com Tohidi & Jabbari (2012), o CRM analítico utiliza ferramentas e técnicas para analisar os dados obtidos através do CRM operacional; trabalhando esses dados de forma a fornecer informações que contribuam para melhorar o desempenho da empresa, o CRM analítico engloba as atividades de captação, extração, armazenamento, processamento, interpretação e apresentação de dados dos clientes. A empresa, através desta informação, consegue identificar e categorizar os clientes, determinando formas diferenciadas no tratamento de cada um desses clientes.

Finalizando e de acordo com Marques (2014), o CRM analítico engloba todas as atividades de preparação dos elementos suscetíveis de estudo (dados sobre clientes, mercados, entre outros) de modo a tornar viável a análise das características dos consumidores, permitindo assim à empresa calcular o valor e rentabilidade de cada cliente, no sentido de planear e executar atividades do CRM operacional.

### 2.9.3 | CRM Colaborativo

Quanto ao *CRM* colaborativo e ainda no entender de Tohidi & Jabbari (2012), este é responsável por toda a interação entre a empresa e o cliente, nomeadamente ao nível da comunicação e coordenação entre os colaboradores e o cliente. Denota também situações em que o cliente pode interagir diretamente com a empresa, através de qualquer meio, seja pelo telefone, presencialmente ou ainda através da *web*. Nesse pressuposto, este tipo de *CRM* promove todas as formas de contacto da empresa com o cliente, fomentando o contacto contínuo do cliente com a empresa, podendo este escolher o meio que lhe for mais conveniente.

No entender de Marques (2014):

Há quem considere que um sistema de *CRM* é composto por três subsistemas e ao operacional e analítico, acrescenta o subsistema colaborativo. Este facilita a implementação de processos transversais entre departamentos que permitam o trabalho em equipa entre os profissionais de *marketing*, vendas e serviço ao cliente. Facilita ainda o desenvolvimento de processos colaborativos com os clientes que permitam a inovação do produto. (p. 133)

Após a apresentação dos diferentes tipos de *CRM*, torna-se útil fazer um enquadramento relativamente ao conceito de Pequena e Média Empresa (PME), visto que esta tipologia de empresa tem características específicas, que devem ser conhecidas antes de se planear qualquer estratégia de gestão de relacionamento com o cliente. Pretende-se ainda conhecer qual o contributo do *CRM* para esta tipologia de empresa, enquanto estratégia de *marketing* e de que forma estas respondem às necessidades de tecnologia que esta solução obriga.

## 2.10 | Pequenas e Médias Empresas e CRM

Relativamente à Comissão das Comunidades Europeias (2003) entende-se uma Pequena e Média Empresa (PME), que satisfaça os critérios definidos na legislação europeia. Estes critérios cingem-se na sua essência aos fatores: número de efetivos e volume de negócios ou balanço total.

Assim, e de acordo com a definição adotada pela mesma Comissão, a categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é atribuída a empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede os 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual



não excede os 43 milhões de euros. Desta forma e na categoria das PME, uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros. Ainda nesta categoria, uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

Desta forma e atendendo aos critérios que definem a categoria de PME faz sentido verificar como é composto o tecido empresarial em Portugal. Tendo em conta este propósito e segundo dados do PORDATA (2017), 99,9% do total de empresas em Portugal são PME, o que realça bem o facto de o tecido empresarial ser composto na sua quase totalidade por pequenas e médias empresas, as PME, conforme retrata a Figura 6.

**Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão**

Qual a percentagem de micros, pequenas e médias empresas no total de empresas?

Proporção - %

Anos	PME			
	Total	Micros	Pequenas	Médias
2008	± 99,9	± 95,7	± 3,7	± 0,5
2009	99,9	95,8	3,6	0,5
2010	99,9	95,7	3,7	0,5
2011	99,9	95,8	3,6	0,5
2012	99,9	96,0	3,4	0,5
2013	99,9	96,2	3,2	0,5
2014	99,9	96,3	3,1	0,5
2015	99,9	96,2	3,2	0,5
2016	99,9	96,2	3,2	0,5
2017	99,9	96,2	3,2	0,5

Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão  
 Fontes de Dados: INE - Sistema de Contas Integradas das Empresas  
 Fonte: PORDATA  
 Última actualização: 2019-02-14

Figura 6 | Percentagem de PMEs em Portugal-2017.

Fonte: PORDATA (2017)

Após a constatação da informação anterior, há a necessidade de se entender de que forma as empresas e em especial as PME integram, na sua gestão de relacionamento e fidelização de clientes, as soluções de CRM.

Assim e no entender de Chalmeta (2006), as rápidas alterações das preferências dos consumidores aliadas ao aumento da concorrência e à globalização, levaram a que as grandes empresas procedessem a um forte investimento em tecnologias de informação, apostando

essencialmente em soluções de *CRM*, com o propósito de individualizar o seu relacionamento com os clientes.

Neste sentido, Reijonen (2010), através dos seus estudos sobre a forma como as PME desenvolvem as suas ações de *marketing*, constatou que é geral o interesse, por parte destas empresas, em criarem e gerirem bem os relacionamentos com os seus clientes, logo o *CRM* é visto como algo fundamental a constar nas suas estratégias de *marketing*.

Ainda neste âmbito, Pedron, Monteiro, & Marques (2012) afirmam que tal como as grandes empresas, também as PME procuram melhorar o seu relacionamento com os seus clientes; no entanto, os mesmos autores realçam o facto de os grandes grupos empresariais disporem de mais meios para competir no mercado, comparativamente às PME.

Assim Pedron et al. (2012) advertem para a necessidade de se contemplar especificações muito próprias inerentes às PME nomeadamente os seus recursos financeiros limitados e a sua estrutura organizacional muitas vezes de carácter familiar, o que por si obriga à adoção de soluções de *CRM* muito distintas daquelas apresentadas a grandes empresas.

Após os aspetos anteriormente descritos é notório o interesse e mais-valia que as PME reconhecem na adoção de soluções de *CRM*; assim, torna-se agora essencial fazer uma abordagem às metodologias propostas, tendo em conta as especificações próprias de cada empresa.

## 2.11 | Abordagens, Modelos e Metodologias de *CRM*

Sendo um dos propósitos deste projeto fornecer conhecimento científico sobre a temática do *CRM*, de seguida serão analisadas as diversas abordagens e modelos metodológicos propostos pelos diferentes autores, no sentido de se perceber quais os aspetos essenciais a considerar pelas empresas quando pretendem implementar com sucesso uma estratégia de *CRM*.

### 2.11.1 | Peppers & Rogers (2000)

Peppers & Rogers (2000) começam por afirmar que as empresas em todo mundo lidam com duas realidades: por um lado esforçam-se por desenvolver relacionamentos com os clientes mais leais e lucrativos, e por outro lidam com uma concorrência tecnologicamente melhor apetrechada. Neste sentido, os autores mencionam que a utilização de tecnologias para construir relacionamentos *one-to-one* requer um processo de implementação de quatro etapas, indicando ainda que se esta metodologia for diretamente aplicada às atividades de gestão, no sentido de medir o sucesso da interação com o cliente, a empresa poderá aproveitar melhor os benefícios da

interatividade com esse cliente. Os mesmos autores reconhecem que esta metodologia facilitará, de forma quase espontânea, que o cliente compre com regularidade e que o faça de forma racional e integrada. A empresa beneficia em vários aspetos, uma vez que as suas comunicações com os seus clientes serão mais facilitadas e certamente facilitará uma posição de confiança na mente do cliente. Num mundo de produtos e serviços cada vez mais *commodities*, uma relação fundada na confiança fornece a base para a única vantagem competitiva genuinamente sustentável. Assim, a metodologia proposta pelos autores encerra quatro palavras-chave no processo de implementação de uma estratégia de CRM como confere a Figura 7.

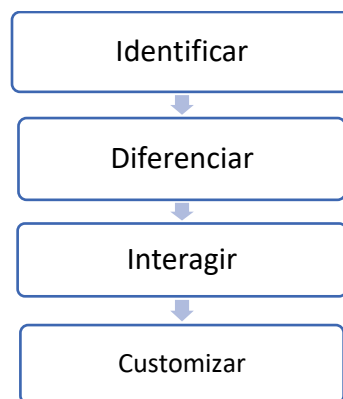


Figura 7 | Metodologia Peppers & Rogers.

Fonte: Peppers & Rogers (2000, p. 243-250)

Peppers & Rogers (2000) propõem a metodologia IDIC-Identificar, Diferenciar, Interagir e Customizar:

- **Identificar:** é crucial a empresa identificar os seus clientes de forma individual; para tal a empresa deverá criar e disponibilizar todo um conjunto de meios, quer seja no atendimento presencial, quer seja no atendimento *online*, que permita o registo dos dados do cliente, nomeadamente ao nível de nome, morada, contacto, entre outros. Toda a informação individual do cliente a recolher deverá ser armazenada numa base de dados para interações futuras mais fáceis.
- **Diferenciar:** os clientes não têm o mesmo valor para a empresa. Os clientes têm necessidades diferentes e por isso procuraram diferentes soluções das empresas. Depois de identificar um cliente, o próximo passo para transformar isso num relacionamento verdadeiro é descobrir onde esse cliente se encaixa na hierarquia de valores, uma vez que aquilo que este cliente precisa pode ser diferente daquilo que outros precisam. Aqui a

empresa deverá considerar diferenciar clientes mais rentáveis de outros clientes, destacando-os para os servir melhor ou de forma mais personalizada.

- **Interagir:** a empresa deverá construir o relacionamento com o cliente com base naquilo que aprendeu com esse cliente, assim deverá apostar numa interação de forma mais económica e eficaz com os seus clientes. Para tal, deverá apostar em ações mais diretas com esse cliente, quer seja através de ações *online*, quer seja através da sua força de vendas, prestando um atendimento personalizado e focado nas reais necessidades do cliente. É ainda necessário desenvolver métricas que permitam medir se essas interações estão a atingir os objetivos propostos.
- **Customizar:** para customizar será necessário à empresa personalizar o tratamento que os seus clientes recebem. Para tal, a empresa deve incidir sobre aquilo que oferece, de forma generalizada, aos seus clientes e acrescentar atributos que realmente sejam valorizados pelos mesmos. Tendo a capacidade de implementar e gerir diferentes estratégias para diferentes clientes, de forma rápida e eficiente, a empresa certamente terá bons resultados nas suas ações e aumentará a lealdade do cliente.

### 2.11.2 | Winer (2001)

Para Winer (2001), a revolução da tecnologia da informação, particularmente a *web*, é a oportunidade que as empresas têm de escolher como querem interagir com os seus clientes. Neste sentido, as empresas dispõem de diversos meios para responder diretamente às solicitações dos clientes e fornecer-lhes uma experiência altamente interativa e personalizada. Hoje há assim uma maior capacidade, por parte das empresas, em estabelecer, nutrir e manter relacionamentos de longo prazo com os clientes. Estes recursos *online* complementam as interações pessoais fornecidas por vendedores, colaboradores de atendimento ao cliente e *call centers*. Ainda o mesmo autor destaca que as empresas podem usar estes recursos a baixo custo e podem ainda selecionar quais os clientes que desejam servir, bem como definir o nível de serviço e qualidade a oferecer a cada um deles.

Nesta perspetiva, Winer (2001) propõe um modelo básico composto por 7 fases distintas, conforme ilustra a Figura 8.



Figura 8 | Metodologia de Winer.

Fonte: Winer (2001, p.89-105)

Descrevendo cada uma das fases anunciadas no modelo de Winer (2001), este indica que numa **primeira fase** é crucial a **criação de uma base de dados** de clientes, referindo que esta é a base de qualquer estratégia de gestão de relacionamento com clientes. O autor indica ainda que é mais fácil recolher informações de clientes que comunicam com a empresa através da *web*; já para empresas que estejam a iniciar a sua atividade, o trabalho é mais complexo, visto terem de construir de raiz toda a sua base com os elementos provenientes das transações efetuadas, pelos contactos com os clientes, respostas dos clientes a ações de *marketing*, entre outras.

Numa **segunda fase** e após a construção da base de dados, segue-se a **análise**, onde os dados obtidos deverão ser submetidos aos mais variados tratamentos estatísticos, históricos, entre outros, para se criarem grupos de clientes com padrões comportamentais e dados descritivos semelhantes, com o intuito de se vir a desenvolver diferentes ofertas de produtos ou campanhas de *marketing*. De acordo com o autor, a **terceira fase** diz respeito à **seleção de clientes** que serão alvo das campanhas de *marketing*.

Na **quarta fase**, Winer (2001) afirma que embora os meios de massa sejam adequados quando a marca ou a empresa pretende ganhar notoriedade, o seu carácter impessoal não se adequa à estratégia de *CRM*, como tal o autor recomenda a **segmentação de clientes** e a utilização de meios mais pessoais como o *marketing* direto, o *e-mail marketing* e outros como mais eficazes.

Na **quinta fase**, o autor menciona que estão reunidas condições para a elaboração de **programas de relacionamento**; o autor reforça a importância de se estabelecerem contactos que

levem à satisfação dos clientes e não apenas envio de *e-mails* sem qualquer propósito além da venda. A **sexta fase** é caracterizada pela necessidade de se preservar a **privacidade do cliente** e o autor defende que tal deve ser transversal a todas as fases que compõem o modelo.

Por fim na **sétima fase**, o autor menciona que embora os indicadores financeiros, como as margens de lucro e a quota de mercado, continuam a ser importantes, aquando da adoção de uma estratégia de *CRM* é fundamental desenvolver **métricas** que possam medir o sucesso da implementação dessa estratégia. Como tal, as métricas centradas no cliente dão aos gestores uma informação mais precisa do funcionamento das suas políticas e programas de *CRM*.

### 2.11.3 | Bose (2002)

No entender de Bose (2002), a necessidade da adoção de um sistema de *CRM* surgiu a partir do momento em que as empresas tomaram consciência de que os clientes diferem nas suas preferências e hábitos de compra; neste sentido, o autor realça: (...) ” Se todos os clientes fossem iguais havia pouca necessidade de *CRM*” . (p. 90).

Bose (2002) desenvolveu uma metodologia sustentada por 8 fases baseadas no próprio ciclo de vida do *CRM* e retratadas na Figura 9.

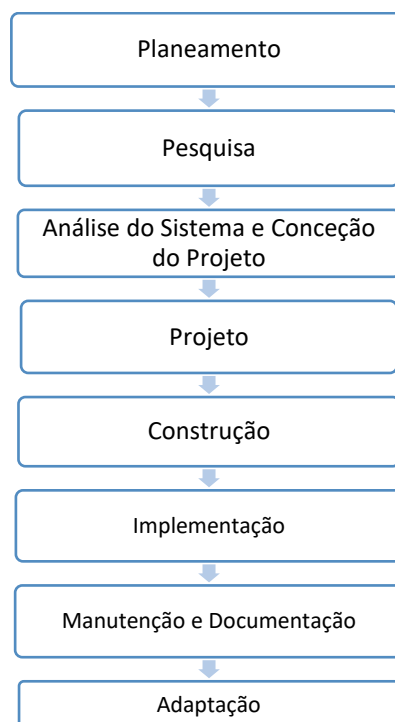


Figura 9 | Metodologia de Bose.

Fonte: Bose (2002, p. 89-97)

De acordo com Bose (2002), as fases anunciadas no seu modelo podem ser descritas como a **primeira fase de planeamento**, em que como todos os projetos empresariais, o *CRM* necessita também de ser compreendido e aprovado pela gestão de topo, no que toca ao modo como irá funcionar. Nesta primeira fase é importante a empresa definir e identificar como, quando e onde quer interagir com os clientes. O fator preponderante é identificar inicialmente todos esses pontos de interação e posteriormente determinar se deseja reter, modificar ou remover os pontos. O responsável pelas Tecnologias de Informação (TI) deve-se focar em criar mecanismos de forma a registar todas essas interações no sistema de informações. Para que todos os colaboradores estejam alinhados com a estratégia de *CRM* é ainda fundamental que todos possam ter acesso a toda e qualquer informação, no sentido de as interações serem bem-sucedidas. Para finalizar e ainda nesta fase, Bose (2002) reforça que nesta fase cabe aos gestores definirem a forma de utilização da informação para tomarem decisões mais acertadas. Realçam-se assim os dois pontos essenciais desta fase: a decisão sobre os pontos de contacto com o cliente e a decisão sobre as interações a desenvolver com o cliente.

Na **segunda fase**, denominada por **pesquisa**, Bose (2002) evidencia o papel fundamental da equipa de TI na identificação de métodos para atender às necessidades da empresa dentro da estrutura do *CRM*. O mesmo autor menciona que é importante ter em atenção aspetos como a atual estrutura organizacional, cultura, capacidade ao nível de *hardware* e *software*, fornecedores, entre outros, sendo ainda crucial uma avaliação cuidadosa dos recursos e condições de mercado.

Na **terceira fase, de análise do sistema e conceção do projeto**, o autor refere que esta fase combinada com a fase de planeamento é indiscutivelmente a etapa mais importante. Assim, Bose (2002) lista vários fatores críticos que precisam de ser considerados durante esta fase:

- Interação com o cliente: para o autor a interação com o cliente pode ser assistida ou automatizada: assistida sempre que existir um colaborador entre o *CRM* e o cliente, assumindo-se o *CRM* como ferramenta de suporte ao colaborador na sua interação com o cliente; na automatizada, os clientes têm autonomia para interagir diretamente com o *CRM*, seja através do *website*, seja através de atendimento telefónico automático. Cabe assim ao cliente escolher qual o meio de interação; no entanto, há um cuidado a ter por parte da empresa: todas as informações necessárias para satisfazer as pretensões do cliente devem estar disponíveis em todos os pontos de interação definidos pela empresa nesta fase.

- Obter experiência externa: para Bose (2002), a menos que a empresa já tenha alguma experiência em *CRM* ou se sinta confiante relativamente à disponibilidade de recursos técnicos e de pessoal necessários para a implementação de um sistema de *CRM*, não deve desprezar todo o apoio com que fornecedores e consultores da área possam contribuir na implementação desse mesmo sistema. O estabelecimento de parcerias nesta área torna-se crucial quando há necessidade de alterações no processo de negócio, ou ainda na formação de colaboradores.
- Divisão do projeto por fases: Bose (2002) realça que um dos benefícios do *CRM* é que, muitas vezes, ele pode ser concebido e desenvolvido em várias etapas. O autor indica que mesmo que a empresa disponha de todos os recursos necessários para implementar um sistema de *CRM*, deve apostar na sua divisão por etapas. Assim, algumas tecnologias como *data warehouse*, *data mining*, sistemas de *call center* integrados e atualizações de rede são requisitos vitais para o *CRM* e podem ser ativados antes da implementação de uma solução de *CRM*.
- Redesenhar os dados dos clientes: os responsáveis pelas TI, no entender do mesmo autor, devem analisar a forma como os dados estão a ser armazenados no sentido de facilitar a sua consulta por parte de todos os interessados; assim, a análise deve considerar três aspetos: integrar todos os dados dos clientes por toda a empresa; expandir o perfil de dados dos clientes e integrar os dados nos sistemas mais antigos. O autor dá evidência ao *data warehouse* como a ferramenta que possibilita os três aspetos atrás mencionados.
- Disponibilizar os dados para tomada de decisão: para Bose (2002), as informações obtidas através dos dados deverão servir de suporte às decisões por parte da gestão; nesse sentido, estas decisões tanto podem recair em decisões que levem ao aumento da satisfação do cliente, como ainda decisões de desenvolvimento de novos produtos ou serviços, planeamento ou outros.
- Adaptabilidade: tendo em atenção o carácter evolutivo de um sistema de *CRM*, o mesmo autor adverte para a necessidade de adaptação do sistema ao longo do tempo; desta forma, torna-se prudente a escolha de *hardware* e *software* que acompanhem essa adaptação necessária.
- Estudo da viabilidade: ainda Bose (2002) reforça que a implementação de um sistema de *CRM* pressupõe investimento e esforço financeiro por parte da empresa; cabe assim à empresa avaliar os seus recursos financeiros, bem como alinhar a gestão de topo no



sentido de perceberem quais as mudanças na organização que a implementação deste sistema implica.

Ainda de acordo com a metodologia proposta por Bose (2002), a **quarta fase** diz respeito ao **projeto**, que consiste na discriminação detalhada de todas as ferramentas de *CRM*, sendo selecionados pacotes de *softwares* que mais se ajustam à tecnologia existente na empresa. É ainda importante referir que mais uma vez o autor alerta para a necessidade de se criarem parcerias com empresas externas no sentido de auxiliarem a empresa na escolha das melhores soluções.

A **quinta fase** é a fase de **construção** e aqui Bose (2002) indica que corresponde à execução do projeto desenhado. Como fase longa e complexa que é, a menos que o projeto tenha sido dividido em etapas, muitas empresas terão que contar com um fornecedor ou consultor para auxiliar no fornecimento de pessoas e especialistas para garantir uma transição suave.

A **sexta fase** corresponde à **implementação**; de acordo com o mesmo autor, a formação é o fator crítico de sucesso, nomeadamente a formação específica em *data mining*, que será essencial na obtenção de informações de suporte à decisão por parte da gestão. O autor alerta assim para a necessidade de se praticar assiduamente e consistentemente, pois tal permitirá conhecer melhor o sistema e melhorar o serviço de atendimento ao cliente.

A **sétima fase**, Bose (2002) denomina-a de **manutenção e documentação**; o *CRM* precisa de avaliações contínuas, nomeadamente ao nível da qualidade e quantidade de informação, muito fruto da dinâmica dos mercados e pelo facto de as empresas precisarem de conhecer os seus públicos. Cabe assim aos responsáveis pelas TI trabalharem em parceria com os restantes departamentos, garantindo que as informações geradas vão ao encontro das suas reais necessidades.

Por fim, a **oitava fase** corresponde à **adaptação** e o mesmo autor indica que numa fase ainda incipiente do funcionamento de um sistema de *CRM*, a adaptação é um fator crítico, visto que um novo canal de vendas ou um produto novo pode alterar os pontos de interação do cliente ou os tipos de dados que precisam de ser recolhidos. Se a equipa das TI não fizer alterações, a empresa poderá rapidamente perder a vantagem competitiva da sua orientação centrada no cliente.

#### 2.11.4 | Finnegan & Currie (2010)

Para Finnegan & Currie (2010), o *CRM* deve ser visto como um processo que visa reunir diversas informações sobre clientes, vendas, eficácia de *marketing*, capacidade de resposta e

tendências de mercado. Estes autores mencionam ainda que a taxa de sucesso na implementação do CRM nas empresas ainda é baixa, levando as empresas a perceberem poucos benefícios na sua utilização. Neste sentido, os autores advertem que a integração que os sistemas de CRM pressupõem nem sempre são fáceis de implementar. Assim, os autores assentam a sua metodologia no sentido mais prático do CRM, possibilitando o desenvolvimento de abordagem de multicamadas na implementação do CRM.

Finnegan & Currie (2010) apresentam a sua proposta de metodologia assente numa abordagem de multicamadas, de acordo com a Figura 10.

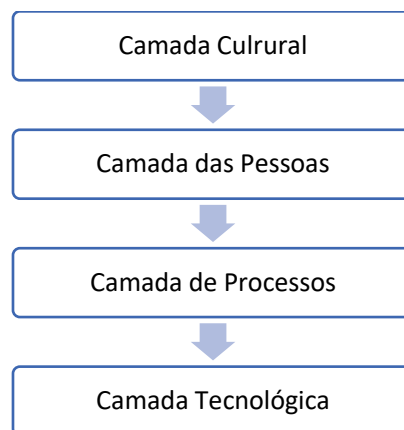


Figura 10 | Metodologia de Finnegan & Currie.

Fonte: Finnegan & Currie (2010, p. 153-167)

Finnegan & Currie (2010) indicam que na **camada cultural** é essencial, na implementação de uma estratégia de CRM, nutrir a cultura certa, particularmente onde a estratégia de CRM se enquadra nos domínios de TI e *marketing*, visto cada uma das áreas conter as suas próprias subculturas organizacionais. Um dos fatores críticos de sucesso em reunir estes dois departamentos, envolve o comprometimento da administração de topo, na responsabilização do desenvolvimento de uma estratégia de CRM, focando-se mais na estratégia e menos nas capacidades tecnológicas de *software* de um sistema de CRM.

Tal como os autores defendem, uma estratégia centrada no cliente requer uma mudança na cultura e partilha mais livre de conhecimentos e informações. Ainda sobre este ponto, Finnegan & Currie (2010) afirmam que esta mudança cultural deve ser sustentada por uma comunicação eficaz ao longo de todo o projeto, sendo transversal a todos os níveis de colaboradores. Neste sentido, a administração deve demonstrar o seu comprometimento na implementação de programas de formação para todos os departamentos da empresa que possibilite a melhoria de

competências e conhecimentos dos colaboradores e, por outro lado, também possa aumentar a motivação destes bem como reduzir a sua resistência. As empresas devem ainda considerar criar mecanismos de recompensa e de remuneração, no sentido de monitorizar o comportamento dos colaboradores face à implementação da estratégia de *CRM*. Pelo demonstrado, os autores advertem que a implementação de uma estratégia desta natureza é uma tarefa árdua e complexa, que exige um esforço extra por parte da empresa.

Quanto à **camada das pessoas**, Finnegan & Currie (2010) mencionam que implementar uma estratégia de *CRM* envolve um número significativo de pessoas de áreas distintas, como sendo pessoal das vendas, do *marketing*, das TI, prestadores de serviços, além de uma vasta gama de gestores, sendo essenciais para garantir o sucesso da implementação da estratégia de *CRM*. Neste sentido e para evitar constrangimentos, as empresas devem nomear os responsáveis, no início do projeto, de forma a ganharem apoio por parte dos gestores. Os mesmos autores recomendam a disseminação de mensagens fortes do topo para impor a responsabilidade e motivar a mudança. Além disso, um defensor da mudança pode atuar como um facilitador para garantir que todo o processo de implementação corra bem e também persuadir a gestão de topo acerca da necessidade de se envolver em mais mudanças organizacionais.

Relativamente à **camada de processos**, Finnegan & Currie (2010) relembram o princípio básico da estratégia de *CRM*, que nos mostra que é mais barato manter um cliente existente do que adquirir um novo: a essência da estratégia centrada no cliente é identificar clientes lucrativos e torná-los ainda mais lucrativos. Assim, o processo de negócio tem que ser transferido do foco do produto para o foco no cliente. Os mesmos autores reforçam que tal é um esforço contínuo que requer redesenhar os principais processos de negócios, começando pela perspectiva do cliente e envolvendo o *feedback* do cliente. Estes autores indicam ainda que há várias formas de projetar um processo centrado no cliente, como: redesenhar o projeto de *front office* e examinar os fluxos de informação entre este e o *back office*; fomentar a lealdade do cliente, tornando-se proativo com os clientes, desenvolvendo mecanismos de controlo e equilíbrios mensuráveis para obter uma melhoria contínua.

Finalmente, no que diz respeito à **camada tecnológica**, Finnegan & Currie (2010) dizem que as estratégias de *CRM* devem aproveitar ao máximo as inovações tecnológicas, potenciando a sua capacidade de recolha e análise de dados provenientes dos clientes, podendo mais facilmente interpretar o comportamento do cliente, desenvolver modelos de previsão, responder com comunicações mais personalizadas, oportunas e eficazes e entregar mais valor através de produtos e serviços aos clientes de forma individual. No entanto e no entendimento dos mesmos autores, as

empresas tendem a gastar mais em ferramentas de *software*, desvalorizando a precisão e integridade dos dados. Antes da implementação da estratégia de *CRM*, é vital migrar os dados para uma base de dados unificada, garantindo a remoção de várias entradas para o mesmo cliente e garantir que os dados sejam distribuídos de forma precisa para todos os pontos de contacto do cliente, para que esta informação seja apresentada de forma precisa a toda a empresa. Este propósito é o cerne da implementação de uma estratégia de *CRM*.

Desta forma, a metodologia apresentada por Finnegan & Currie (2010) pretende essencialmente deixar bem vincado que esta abordagem multicamadas implica uma estreita ligação entre todas as camadas, no sentido de evidenciar que uma estratégia de *CRM* só resulta se houver compromisso por parte de toda a empresa, sendo que este compromisso deve ser assumido dentro de uma visão integradora desde o início do projeto.

#### 2.11.5 | Payne & Frow (2013)

Na metodologia proposta por Payne & Frow (2013), estes afirmam que para que uma estratégia de relacionamento com os clientes seja bem-sucedida é necessário, previamente, proceder a uma preparação interna por parte da empresa. Como tal e atendendo a uma visão abrangente de auditoria de *CRM*, os autores propõem uma especial incidência em 5 áreas fundamentais, no sentido de haver uma visão inicial sobre as prioridades e importância dessas prioridades, relativamente ao esforço que a empresa deverá despender em cada uma delas.

Payne & Frow (2013) realçam o facto de ser determinante que o gerente adote uma postura independente e transversal quando se auditam as seguintes áreas fundamentais do *CRM*, conforme a Figura 11.

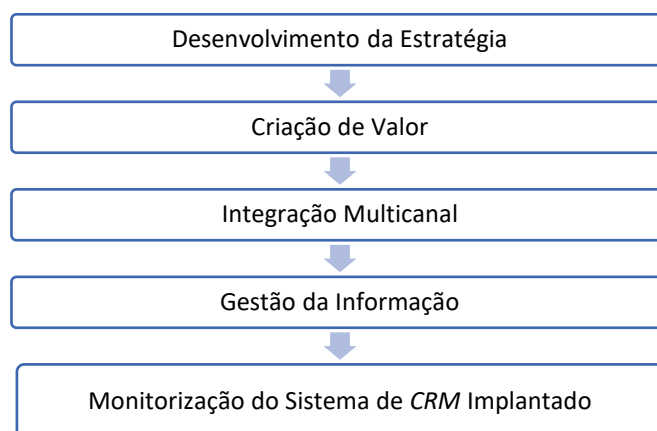


Figura 11 | Metodologia de Payne & Frow.

Fonte: Payne & Frow, (2013, p. 30)

- **Processo de desenvolvimento da estratégia:** onde são definidos os objetivos e parâmetros gerais das atividades de *CRM* da empresa e onde o alinhamento e a integração da estratégia de negócios e da estratégia do cliente devem ser uma prioridade, especialmente onde são desenvolvidos dentro das diferentes funções do negócio.
- **Processo de criação de valor:** a implementação de uma estratégia de *CRM* tem como principal objetivo a criação de valor e, como tal, a empresa deve perceber qual a melhor forma de criar valor para o cliente, maximizando também o valor da empresa.
- **Processo de integração multicanal:** a empresa tem de perceber qual a melhor forma de contactar com cada cliente. O processo de integração multicanal envolve decisões sobre a melhor combinação de canais (desde o contacto direto da equipa de vendas, o e-mail, o telefone, o *e-commerce*, entre outros), de forma a garantir que o cliente experimente interações altamente positivas nesses canais e ainda perceber onde os clientes interagem com os múltiplos canais e como criar e apresentar uma visão única do cliente.
- **Processo de gestão da informação:** prende-se com a forma como a empresa recolhe, guarda e gere a informação resultante da interação com o cliente. Aqui reforça-se a necessidade da interligação e partilha constante entre o *back office* e *front office* da empresa, no sentido de permitir um maior conhecimento das necessidades e pretensões do cliente, podendo a empresa satisfazê-las de forma mais oportuna e rentável.
- **Processo de avaliação de desempenho:** torna-se essencial a monitorização do sistema de *CRM* implementado e, como tal, é proposta a criação de métricas, que possibilitem a avaliação de desempenho que garantam que os objetivos estratégicos de *CRM* da empresa estão a ser cumpridos. Esta avaliação deve acontecer obedecendo a duas óticas distintas: na ótica do cliente, onde é avaliada a satisfação, a lealdade e os resultados alcançados e por outro lado, sob a ótica da empresa, mais concretamente ao nível dos seus acionistas, onde as métricas devem avaliar a redução de custos de relacionamento, bem como os resultados obtidos. Os autores referem ainda que as métricas deverão refletir tudo aquilo que a empresa fez de bem e aquilo que ainda precisa de melhorar no seu relacionamento com o cliente, de forma a proceder a melhorias ou adaptações necessárias.

Com esta auditoria, os autores pretendem que sejam identificadas as lacunas existentes entre a posição atual e a posição desejada pela empresa, relativamente à gestão de relacionamento com os clientes. Possibilitando a correta avaliação das lacunas detetadas, em cada uma das áreas e

como deverá a empresa proceder à sua resolução, permitindo a definição de uma estratégia de CRM muito mais coerente com as reais necessidades da empresa.

Payne & Frow (2013) sugerem a colocação de 9 questões, dentro dos cinco processos de CRM, como forma de facilitar a recolha e tratamento da informação; assim, através de questões-chave relacionadas a cada área é possível obter as informações dos gerentes relativamente às áreas em análise. A cada pergunta é atribuída uma pontuação, usando uma escala de cinco pontos entre "concordo totalmente" e "discordo totalmente". A média das pontuações fornece uma classificação geral de desempenho para cada área, conforme a Figura 12.

Process	CRM measurement area
Strategy development	1. CRM leadership Does my organization demonstrate leadership in CRM? How do I compare with other organizations?
Value creation	2. Customer satisfaction How satisfied are my customers with the products and services offered by my organization? 3. Customer lifetime value What is the lifetime value of my customers? How can I be more cost effective in delivering customer service to them?
Multi-channel integration	4. Customer access How effective and integrated is the access that my customers use to reach my organization?
Information management	5. Customer solutions and applications How effective are the customer solutions and applications that enable my customers to obtain my products and services? 6. Customer information How do I manage the customer information used and generated at each customer contact to deliver the maximum value from my customers?
Performance assessment	7. Customer processes Does my organization have the appropriate customer related processes to deliver quality products and services? 8. People standards Do I have the skilled and motivated people to deliver my products and services to customers? 9. Performance reporting Does my organization have the appropriate Performance Reporting procedures to measure the impact of CRM strategy and operations on shareholder results?

Figura 12 | Principais áreas para o foco do CRM na auditoria abrangente

Fonte: Payne & Frow, (2013, p.453)

Ainda Payne & Frow, (2013) desenvolveram uma ferramenta de proposta de auditoria de CRM, resultado da metodologia apresentada, no entanto, muito mais aprofundada, propondo uma reflexão mais profícua relativamente às 5 principais áreas inerentes a uma auditoria abrangente de CRM. Nesta metodologia, é adotada uma escala de 0 a 5, em que **0 corresponde a muito mal ou nada importante** e **5 a muito bem ou muito importante**. Através desta metodologia é possível fazer-se uma análise à situação atual da empresa, relativamente a uma estratégia de CRM e onde a empresa pretende chegar, tendo ainda a vantagem de se poder avaliar quais os pontos

que necessitam de ser trabalhados ou melhorados para que a adoção de uma estratégia de *CRM* se revele eficaz e atinja o propósito da sua implementação. Os anexos 1; 2; 3; 4 e 5 ilustram a grelha desenvolvida, retratando os campos de análise propostos nesta metodologia.

Em conclusão e após a apresentação das diferentes abordagens e propostas de metodologia, pode-se constatar que todos os autores defendem a implementação de uma estratégia de *CRM* composta por um conjunto de etapas sequenciais e distintas. Assim e atendendo a cada modelo apresentado, não se pode considerar que um é melhor que outro, pois terá que se avaliar sempre o contexto da empresa para se proceder à adoção daquele que melhor se ajusta à sua realidade e neste âmbito qualquer das metodologias apresentadas pelos diferentes autores pode ser implementada.

Assim e atendendo à dimensão e contextualização da empresa a que este projeto se destina, considerou-se mais eficaz, sob o ponto de vista da operacionalização, a abordagem proposta por Payne & Frow (2013), uma vez que os autores propõem uma auditoria de *CRM* suportada em questões-chave dentro de cinco áreas fundamentais, como sendo: o desenvolvimento da estratégia; a criação de valor; a integração multicanal; a gestão da informação e a avaliação de desempenho, o que promove, logo à partida, um diagnóstico preciso sobre aquilo que a empresa já faz na atualidade e aquilo que necessita de ser melhorado dentro destas áreas chave.

Para mais facilmente se perceber como esta abordagem foi colocada em prática, segue-se o capítulo dedicado à metodologia, onde serão descritas as sequências dos procedimentos efetuados ao longo deste projeto.





## CAPÍTULO III | PROJETO APLICADO À AGLUX/AUDITORIA CRM

### 3.1 | Metodologia

Após análise à temática em torno do CRM, abordada no capítulo relativo à revisão da literatura, segue-se agora a definição da metodologia a seguir, atendendo ao projeto em causa.

Assim, a metodologia a adotar passa por uma investigação aplicada de carácter qualitativo, que deve ser bem feita para corresponder em rigor ao pretendido e como tal, torna-se essencial o desenvolvimento de um trabalho intenso e sério por parte do investigador. Cabe ainda ao investigador fazer uma análise à qualidade da investigação qualitativa, de forma a evitar o erro, fazendo todo o sentido criar-se um conjunto de *guidelines*, com o propósito de orientar toda a pesquisa; assim, e de acordo com Pearce (2012), a estratégia básica para assegurar o rigor e a qualidade da investigação qualitativa é um desenho sistemático e autoconsciente da investigação. Para servir de suporte será utilizada uma abordagem multimétodo, que ainda de acordo com Pearce (2012), envolve métodos qualitativos e quantitativos na mesma investigação. Neste pressuposto, a investigação multimétodo envolve o uso de mais de um método de investigação num único projeto, não sendo necessariamente de forma integrada.

Como anteriormente dito, adotou-se uma investigação aplicada de carácter qualitativo, em que se obedeceu predominantemente a questões do foro qualitativo; no entanto, no projeto em causa houve a necessidade de se recorrer a uma ferramenta quantitativa, relativamente ao questionário colocado aos colaboradores. A pertinência do uso desta ferramenta prendeu-se essencialmente pela heterogeneidade do grupo, quer ao nível da idade, quer ao nível das habilitações literárias, decorrente da caracterização da amostra em apêndice 1, o que deitou por terra a utilização de outras ferramentas, como o *Focus Group*, que seria a mais apropriada nestas circunstâncias, atendendo ao número de colaboradores (8).

Desta forma e para mais facilmente se perceber o trabalho realizado, segue a Figura 13, onde há a descrição de etapas da metodologia e sequência dos procedimentos efetuados ao longo deste projeto.

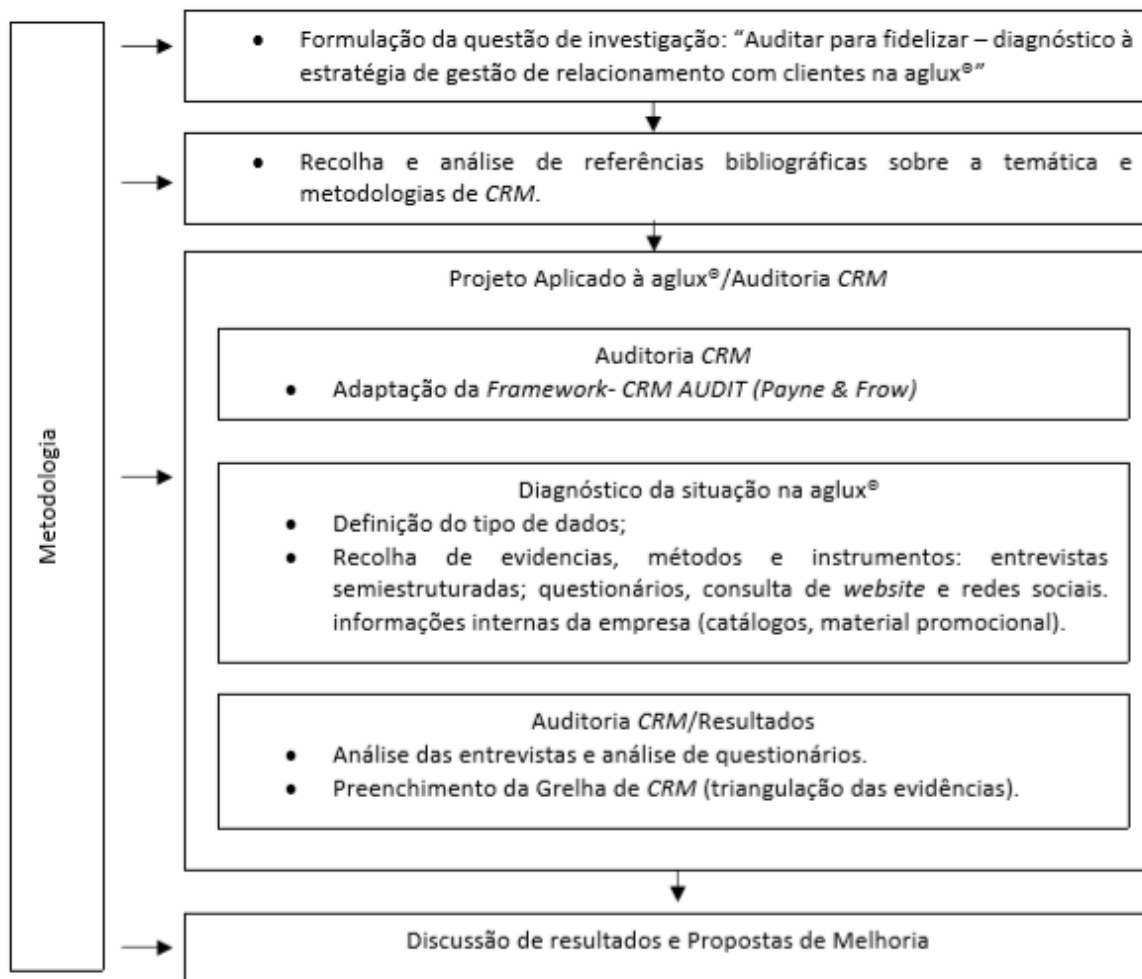


Figura 13 | Definição Etapas da Metodologia do Projeto

Fonte: Elaboração Própria

Assim e atendendo à questão colocada “Auditar para fidelizar-diagnóstico à estratégia de gestão de relacionamento com clientes na aglux®”, procedeu-se à recolha e análise das referências bibliográficas afetas aos diversos autores de renome que estudam a temática à volta do CRM, com o intuito de haver um maior conhecimento do tema, perceber quais as abordagens e metodologias propostas pelos autores e selecionar aquela que mais se ajusta ao projeto em causa. Atendendo às abordagens, modelos e metodologias mencionadas no capítulo anterior é de todo pertinente a adoção da metodologia proposta por Payne & Frow (2013), visto ser uma metodologia que destaca a importância de uma auditoria de CRM, propondo a colocação de nove questões-chave fundamentais dentro dos cinco processos de CRM. Como tal e de forma a facilitar a recolha e tratamento da informação através das questões-chave é possível desenvolver um conjunto de ferramentas que, sob o ponto de vista da operacionalidade da auditoria proposta, facilitarão a recolha e tratamento de informação. A grelha da auditoria de CRM proposta pelos mesmos autores,

convenientemente adaptada à realidade a estudar, será também uma ferramenta útil e de fácil implementação na triangulação das evidências. Desta forma, a grelha da auditoria de *CRM* adaptada, embora abrangendo as cinco áreas essenciais para a auditoria de *CRM*, foi reduzida para apenas quatro variáveis em cada uma das suas áreas, distinguindo-se das vinte variáveis apresentadas em cada uma das áreas sugeridas pelos autores desta metodologia, visto a dimensão e contextualização da empresa a isso obrigar. Com o objetivo de explicar quais os critérios que sustentaram a seleção destas quatro variáveis, passa-se à seguinte enumeração:

1. Necessidade de conhecer o envolvimento da gestão de topo na definição de uma estratégia de relacionamento com o cliente e respetivo desenvolvimento de planos estratégicos, atendendo aos seus clientes atuais e à atração de novos clientes.
2. Necessidade de conhecer quanto a empresa se preocupa com a perceção do cliente e de que forma potencia uma interação contínua entre a marca e o cliente, agregando valor ao cliente e avaliando o grau da sua satisfação, de forma a esta se converter em valor para a empresa.
3. Necessidade de conhecer quais os canais que a empresa disponibiliza para o cliente e de que forma este comunica com a empresa, havendo ainda a necessidade de se conhecer o processo de recolha e organização da informação por parte da empresa.
4. Necessidade de conhecer como a empresa armazena (*warehouse*) e usa (*data mining*) a informação, quem acede à mesma e para que efeitos esta é utilizada, nomeadamente para potenciar estratégias de *cross-selling* e de *up-selling*.
5. Necessidade de conhecer se a empresa aplica indicadores de desempenho e métricas de avaliação, no sentido de gerar e criar valor para os colaboradores e clientes, adotando para o efeito métricas de avaliação de clientes; processos e pessoas.

Seguidamente procedeu-se à definição do tipo de dados, que no caso concreto e atendendo à investigação aplicada de carácter qualitativo incidiu, maioritariamente, numa análise qualitativa para recolha de dados e evidências na *aglux*<sup>®</sup>, sendo o primeiro instrumento utilizado a entrevista semiestruturada ao gerente da empresa, para diagnóstico relativamente à forma como a gerência se preocupa com a criação de relacionamento com o cliente, e conhecer as ações que a empresa empreende para gerir o relacionamento com os seus clientes. A entrevista semiestruturada teve por base as 5 áreas fundamentais de uma auditoria abrangente de *CRM*, propostas por Payne & Frow (2013), tendo sido adaptada à realidade da empresa contemplando as seguintes 8 questões:

1. Qual o conhecimento da aglux® relativamente às soluções de CRM?
2. Como se compara relativamente aos seus concorrentes na adoção destas soluções?
3. Como é que a aglux® se preocupa em conhecer o grau de satisfação dos seus clientes relativamente aos seus produtos e serviço?
4. Como é que a empresa mede o valor dos seus clientes?
5. De que forma a aglux® disponibiliza diversos canais de acesso à empresa (telefone; fax; loja...)? Estes estão integrados?
6. Como é gerida a informação proveniente desses diferentes canais?
7. Como é que a aglux® tem capacidade para garantir a qualidade máxima em todos os seus produtos ou serviço, através dos diferentes canais que disponibiliza?
8. Os colaboradores possuem qualificações e competências suficientes para servir com qualidade os clientes? Como é feita a avaliação ao seu desempenho?

Esta entrevista semiestruturada foi realizada nas instalações da aglux®, no dia 14 de março de 2019, pelas 10h30m da manhã, tendo demorado cerca de 30 minutos. Para tal, foi entrevistada a colaboradora Patrícia Arêde, que ocupa funções de apoio à gestão, tendo sido designada pelo gerente para responder às questões colocadas. Esta colaboradora demonstrou interesse e disponibilidade imediata em contribuir com qualquer informação que se julgue útil ao projeto em causa. O ambiente em que decorreu esta entrevista, foi no escritório da Patrícia Arêde e para que não houvesse qualquer ruído que interferisse na sua linha de pensamento, a mesma deu indicações, aos colaboradores, para não ser interrompida tendo reencaminhado todas as chamadas telefónicas da sua extensão; assim, foi possível conduzir a entrevista de forma descontraída e sem qualquer pressão de tempo ou outro fator inibidor.

Ainda no decorrer desta auditoria, procedeu-se à elaboração de um questionário, no sentido de se avaliar a orientação para o cliente por parte de todos os colaboradores, incluindo o gerente da aglux®. Este questionário foi elaborado tendo por base a metodologia sugerida por Marques (2014) que propõe a utilização da escala *Selling Orientation Customer Orientation (SOCO)*, desenvolvida e testada por Saxe & Weitz (1982) e foi aplicado a todos os colaboradores e gerente, no total de 8 pessoas, tendo sido feita a caracterização do universo da amostra, no apêndice 1.

Foi então elaborado o questionário conforme Figura 14 Parte I e II, mantendo-se praticamente na sua forma original, tendo sofrido pequenos ajustes, atendendo ao contexto do projeto. Desta forma, este é composto por 24 questões, com escala de 5 posições, onde os extremos são identificados com **Discordo Totalmente** (valor 1) e **Concordo Plenamente** (valor 5). Para as situações intermediárias escolha um valor dentro da escala (2; 3 ou 4) que melhor caracterize orientação para os clientes dos colaboradores.

**Escala SOCO (*Selling Orientation Customer Orientation*)**

**A Orientação para o Cliente dos Colaboradores**

Considerando a sua percepção sobre a empresa onde trabalha, avalie as seguintes questões utilizando a escala de 5 posições, onde os extremos são identificados com **Discordo Totalmente (valor 1)** e **Concordo Plenamente (valor 5)**. Para as situações intermediárias escolha um valor dentro da escala (2; 3 ou 4) que melhor caracterize a situação atual da empresa.

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
1. Procuo dar ao cliente uma correta explicação daquilo que o serviço irá fazer por ele.					
2. Procuo que os clientes discutam as suas necessidades comigo.					
3. Se não tenho a certeza que um serviço é correto para um cliente, eu continuarei a pressionar para ele efetue a compra.					
4. Dou a entender ao cliente que está tudo sob o meu controlo quando não está.					
5. Procuo influenciar o cliente pela informação e não pela pressão.					
6. Procuo vender o máximo que posso em vez de satisfazer o cliente.					
7. Passo mais tempo a tentar persuadir o cliente a comprar do que a tentar descobrir as suas necessidades.					

*Figura 14 | Questionário- Escala SOCO- parte I*

*Fonte: Marques (2014, p. 100 - 101)*

8.Tento ajudar os clientes a atingirem os seus objetivos.					
9.Respondo às perguntas dos clientes sobre os serviços/produtos da forma mais correta possível.					
10.Finjo concordar com os clientes para lhes agradar.					
11.Trato o cliente como um rival.					
12.Procuro descobrir quais as necessidades dos clientes.					
13.Um bom vendedor deve ter em mente o melhor interesse dos clientes.					
14.Perante um problema trazido pelo cliente procuro aconselhá-lo a adquirir um serviço/produto que o ajude a resolver esse problema.					
15.Estou disposto a discordar de um cliente, no intuito de o ajudar a tomar a melhor decisão.					
16.Ofereço o meu melhor serviço para resolver o problema do cliente.					
17.É necessário exagerar/esticar a verdade na descrição do meu serviço/produto a um cliente.					
18.Inicio a venda falando sobre o meu serviço/produtos, antes de explorar as necessidades do cliente.					
19.Procuro vender ao cliente tudo aquilo que conseguir convencê-lo a comprar, mesmo considerando que é mais do que aquilo que um cliente sensato compraria.					
20.Procuro "pintar de cor-de-rosa" os meus serviços/produtos de forma a eles parecerem o melhor possível.					
21.Procuro atingir os meus objetivos satisfazendo os clientes.					
22.Decido que os serviços/produtos a oferecer tendo por base aquilo que consigo convencer o cliente a comprar e não com base naquilo que o irá satisfazer a longo prazo.					
23.Procuro encontrar que tipo de serviços/produtos irá ser mais vantajoso para o cliente.					
24. Mantenho-me atento às fraquezas na personalidade do cliente.					

Figura 14 | Questionário- Escala SOCO-parte II

Fonte: Marques (2014, p. 100 - 101)

O questionário foi preenchido nas instalações da aglux® por todos os colaboradores. Visto haver dificuldade em reunir todos os colaboradores, foram deixados 8 exemplares em papel, no dia 28 de março de 2019, pelas 17h30m e recolhidos no dia 10 de abril, pelas 18h. No preenchimento do mesmo foram salvaguardadas as questões de anonimato e a privacidade de cada um; foi ainda respeitada a vontade de cada em preencher de forma livre, sem qualquer carácter de obrigatoriedade.

Ainda relativamente à necessidade de recolha de informação e tendo em conta outro pilar fundamental numa estratégia de CRM, que diz respeito à tecnologia, foi realizada entrevista telefónica semiestruturada com o responsável da empresa DSTM, Filipe Bonifácio, que presta, atualmente, serviço na área de informática na aglux®.

Esta entrevista decorreu no dia 30 de abril, pelas 9h30m da manhã, com uma duração aproximada de 15 minutos e teve como objetivo perceber se uma solução de *CRM* é viável para a empresa, visto esta já dispor de *software* de gestão PHC, quais os benefícios que uma solução de *CRM* pode trazer para a empresa no seu relacionamento com os clientes, se os colaboradores estão capacitados para a implementar e quais os custos que tal importa para a empresa. Assim, destacam-se algumas questões colocadas, que para o projeto em causa se tornaram mais relevantes:

1. Conhecendo a realidade informática da aglux®, qual a solução de *CRM* que sugeria à mesma? Porquê?

2. Quais os benefícios que garante à aglux® na implementação desta solução?

3. Esta solução de *CRM* implica alguma formação adicional e/ou específica por parte dos colaboradores que irão lidar com ela?

4. Que custos é que a solução apresentada importa para a aglux®?

Para finalizar, e numa fase posterior, havendo necessidade de se conhecer de forma mais efetiva como a empresa recolhe, organiza e usa a informação resultante da interação com os clientes e consequente tomada de decisão, por parte da empresa na sua intenção de gerir o relacionamento com os clientes, foi realizada uma segunda entrevista semiestruturada, no dia 8 de agosto, pelas 9h30m da manhã, novamente à colaboradora Patrícia Arêde, com duração de 40 minutos. Tal como a primeira entrevista semiestruturada, esta decorreu nas instalações da aglux® e o ambiente foi preparado de forma a não haver qualquer tipo de interferência externa, no sentido de não desviar qualquer pensamento ou articulação do discurso.

Esta segunda entrevista semiestruturada teve por base, mais uma vez, as 5 áreas fundamentais de uma auditoria abrangente de *CRM*, propostas por Payne & Frow (2013); no entanto, as 10 questões que a compõe incidem na sua grande maioria na gestão de informação:

1. Como é que a aglux® habitualmente organiza a informação sobre os clientes?
2. Como se processa o circuito de informação desde que o cliente contacta a empresa até à resposta desta?
3. Como é guardada essa informação?
4. Esta informação encontra-se organizada de forma uniforme tendo em conta os padrões adotados pela aglux®, ou está organizada de acordo com as suas próprias preferências ou necessidades (da empresa)?

5. Qual a importância que a aglux® dá à informação relativa ao grau de lealdade dos clientes ou às causas do abandono dos clientes?
6. Como obtém e usa essa informação (o cliente compra regularmente ou o cliente já não compra regularmente)?
7. Como é que a aglux® interage com os seus clientes?
8. Quais são os pontos (loja, telefone, e-mail, ...) mais utilizados nesta interação?
9. Pode descrever-me os procedimentos dessa interação com o cliente?
10. Qual é a ferramenta que a aglux® usa para receber ou avaliar o grau de satisfação dos seus clientes? Faça uma breve descrição dos procedimentos.

Posterior à utilização de todas estas ferramentas de carácter maioritariamente qualitativo e numa fase seguinte, procedeu-se à análise das entrevistas e análise dos questionários. Com o intuito de se fazer a triangulação das evidências, foi desenvolvida uma ferramenta sob a forma de grelha de síntese dos resultados, com a intenção de se perceber como a empresa trabalha atualmente as diferentes áreas consideradas na auditoria de *CRM* e quais os elementos que necessita de melhorar ou aperfeiçoar na gestão e fidelização de clientes. Como tal, na fase final procedeu-se à discussão dos resultados e propostas de melhoria.

Após o desenvolvimento desta metodologia, estão reunidas condições no sentido de se verificarem as medidas necessárias para melhoria ou mesmo correção na gestão de relacionamento de clientes da empresa em questão. Todas as medidas consideradas deverão ir ao encontro daquilo que a empresa pretende, e espera-se que sejam exequíveis e de fácil implementação. Recorde-se que o ambiente natural da empresa é a fonte direta de recolha de dados e o investigador, o seu principal instrumento; como tal a metodologia adotada de investigação aplicada de carácter qualitativo, aplica-se visto que o que se pretende não é explicar a realidade e sim compreendê-la.

Para se entender como a metodologia foi aplicada, segue-se a apresentação da empresa onde o projeto incide, no sentido de se compreender o seu contexto e realidade.

### 3.2 | Apresentação da aglux®

Sendo uma empresa de pequena dimensão, denominada por microempresa, visto ter um número inferior a 10 colaboradores e uma faturação anual não superior a 2 milhões de euros, a aglux®, tem vindo a afirmar-se no setor de comércio a retalho e por grosso, na cidade de Águeda,





Tem uma rede vasta de **parceiros**, representado as suas principais marcas, conforme a Figura 17.



Figura 17 | Parceiros aglux®

Fonte: Aglux (2019)

Ao nível de **serviços**, a aglux® presta serviços, nomeadamente: serviço de distribuição e entrega; serviços pós-venda, prestando serviços de montagem e assistência técnica nos produtos por ela comercializados; montagem e assistência técnica em equipamentos e material elétrico, fazendo a montagem e dando a assistência em equipamentos de automação, iluminação, vídeo vigilância, automatismos, canalizações, climatização, energias renováveis, sanitários e ventilação. Serviço de Corte de Betão: a aglux® dispõe de serviço de corte de betão através de caroteadora, mediante orçamento. Tal como a Figura 18 ilustra.

# Serviços

Oferecemos aos nossos clientes mão-de-obra especializada



## Serviço Pós-Venda

Serviço de montagem e assistência técnica nos equipamentos comercializados pela aglux.



## Montagem e Assistência Técnica em Equipamentos e Material Elétrico

Montagem e Assistência em Equipamentos de Automação, Iluminação, Video Vigilância, Automatismos, Canalizações, Climatização, Energias renováveis, Sanitários, Ventilação.



## Serviço de Corte de Betão

Disponos de serviço de corte de betão através de caroteadora, mediante orçamento.

Visite-nos em [pt-pt.facebook.com/cortebetao](https://pt-pt.facebook.com/cortebetao) →

Figura 18 | Serviços aglux®

Fonte: Aglux (2019)

A aglux® orgulha-se de não faltar aos seus compromissos, cumprindo, escrupulosamente, prazos estabelecidos. Pretende assim, prestar um serviço completo e de qualidade que permita ser uma empresa de referência na região de Águeda, reconhecida pela confiança espelhada nos trabalhos que executa.

A empresa é certificada no serviço de instalação, reparação, manutenção e assistência técnica e desmantelamento de equipamentos fixos de refrigeração, ar condicionado e bombas de calor que contenham gases fluorados com efeito de estufa.

Após recolha de informação interna na empresa, ficou bem patente que a aglux® pretende oferecer uma vasta gama de produtos e soluções, no setor de equipamentos e instalações elétricas, que vão ao encontro de necessidades de clientes finais e empresas, nas áreas residenciais e industriais.

Para tal, a aglux® conta com uma equipa profissional e dinâmica, de 8 colaboradores efetivos, nas diferentes áreas de atuação. Contando com uma carteira de clientes com um número aproximado de 1723 clientes, estando estes repartidos por dois segmentos distintos, clientes B2B e clientes B2C.

- B2B: número de clientes Instaladores = 1163
- B2C: número de clientes finais= 560

Ao nível de concorrentes, conta com muitas empresas similares, também elas, na sua maioria, de pequena dimensão, atuando também na mesma área geográfica. Pela sua antiguidade

ou dimensão, destacam-se Santos & Quelhas, Lda. (Aveiro); Railux-Soc. Comercial de Material Elétrico, Lda (Aveiro); Organizações Silveira Martins-Com. de Material Elétrico, Lda (Águeda); Luminag-Com. e indústria de Material Elétrico (Águeda).

Para se perceber melhor o elemento distintivo dos concorrentes face à aglux® foi efetuado *benchmarking*, com o intuito de comparar práticas. A Tabela 1 e 2 expressa os principais elementos observados:

*Tabela 1 | Concorrentes Diretos aglux®- parte I*

*Fonte: Elaboração Própria*

<b>Informações</b>	<b>Santos &amp; Quelhas, Lda</b>	<b>Railux-Soc. Comercial de Material Elétrico, Lda</b>	<b>Organizações Silveira Martins-Com. De Material Elétrico, Lda</b>	<b>Luminag-Com. e indústria de Material Elétrico, LDA</b>
<b>Tempo de Atuação no mercado</b>	dezembro 1978	setembro 1986	dezembro 1978	janeiro 1988
<b>Forma Jurídica</b>	Sociedade por quotas	Sociedade por quotas	Sociedade por quotas	Sociedade por quotas
<b>Posicionamento estratégico</b>	Fornecedor líder de material elétrico e iluminação.	Agente especializado material elétrico	Antiguidade no comércio por grosso em Águeda	Representantes de algumas das mais prestigiadas marcas nacionais e internacionais que representam o sector.

Tabela 2 | Concorrentes Diretos aglux®- parte II

Fonte: Elaboração Própria

Informações	Santos & Quelhas, Lda	Railux-Soc. Comercial de Material Elétrico, Lda	Organizações Silveira Martins-Com. De Material Elétrico, Lda	Luminag-Com. e indústria de Material Elétrico, LDA
<b>Marketing Mix</b>				
<b>Produto</b>	Materiais Elétricos para as mais diversas aplicações: Instalação Cabos e Condutores Distribuição de Energia Iluminação Automação / Controlo / Instrumentação Comunicação / Segurança Aquecimento / Ventilação / Ar Condicionado Máquinas / Ferramentas Eletrónica Informática Telecomunicações	Materiais Elétricos para as mais diversas aplicações.	Equipamentos eletrónicos, de telecomunicações e suas partes.	Representação, Comercialização e Distribuição de Equipamentos de Automação e Acionamentos, Equipamento Elétrico, Eletrónico, Iluminação e mais recentemente na área da Pneumática.
<b>Preço</b>	Tabela de preços.	Tabela de preços.	Tabela de preços.	Tabela de preços.
<b>Distribuição</b>	5 pontos de venda (venda + armazém). Horário: de segunda a sexta-das 9h às 18h30m	1 ponto de venda (venda + armazém) Horário: segunda a sexta-das 9h às 19h e sábado-das 9h às 13h	1 ponto de venda (venda+ armazém) Horário: segunda a sexta-das 9h às 18h 30m e sábado-das 9h às 13h	1 ponto de (venda +produção+ armazém+ e-commerce) Horário: segunda a sexta- das 9h às 18h
<b>Comunicação.</b>	Website <a href="http://www.santoseguelhas.pt/">http://www.santoseguelhas.pt/</a> e medias tradicionais. Não está presente redes sociais.	Facebook <a href="https://pt-pt.facebook.com/railux.lda">https://pt-pt.facebook.com/railux.lda</a> e medias tradicionais. Não tem website.	Não tem website. Não está presente nas redes sociais.	Website <a href="https://www.luminag.pt/">https://www.luminag.pt/</a> e redes sociais (Facebook, twitter e instagram)

Após análise do elemento distintivo dos concorrentes face à aglux®, esta percebeu que o fator horário poderia ser um ponto fraco, uma vez que o seu período laboral de segunda feira a sexta feira estava compreendido entre as 9h da manhã e as 18h30m da tarde, daí a aglux® ter atualmente alargado o seu horário de funcionamento, de segunda a sexta para as 19h, tendo mantido o horário de sábado das 9h às 13h. Quanto a soluções de CRM usadas pelos concorrentes não foi possível obter qualquer informação.

A aglux® conta com cerca de 761 fornecedores, sendo estes os mais habituais e mais requisitados, no fornecimento dos seus equipamentos, pelo facto de obedecerem aos critérios impostos pela aglux- qualidade, confiabilidade e comprometimento. Como fator crítico de sucesso, a aglux® vê nos seus fornecedores parceiros de negócio, uma vez que consegue melhores preços, na compra de produtos, pagando a pronto pagamento.

### 3.2.1 | Análise Interna

A análise interna de uma empresa visa essencialmente avaliar a qualidade e quantidade de recursos que esta detém, no sentido de se perceber quais os seus pontos fortes e fracos relativamente aos seus concorrentes. Esta análise aliada a uma análise externa, do meio onde a empresa atua, fornece informações imprescindíveis para a tomada de decisões sobre os objetivos estratégicos e sobre as estratégias para os alcançar.

Tendo como finalidade contextualizar a empresa e fazer uma breve avaliação à qualidade e quantidade dos recursos nela existentes, apresenta-se de seguida a descrição generalizada dos seus recursos, entre os eles os recursos humanos, os recursos materiais, os recursos financeiros e os recursos técnicos, nas diferentes áreas funcionais da aglux®.

#### 3.2.1.1 | Estrutura Organizacional

Em termos de estrutura organizacional, a aglux® é uma empresa constituída por 1 gerente e 7 colaboradores que se distribuem pelos Departamentos de Compras, Departamento de Vendas, Departamento Administrativo-Financeiro, Assistência Técnica e de Higiene e Segurança no Trabalho, tal como se apresenta na Figura 19.

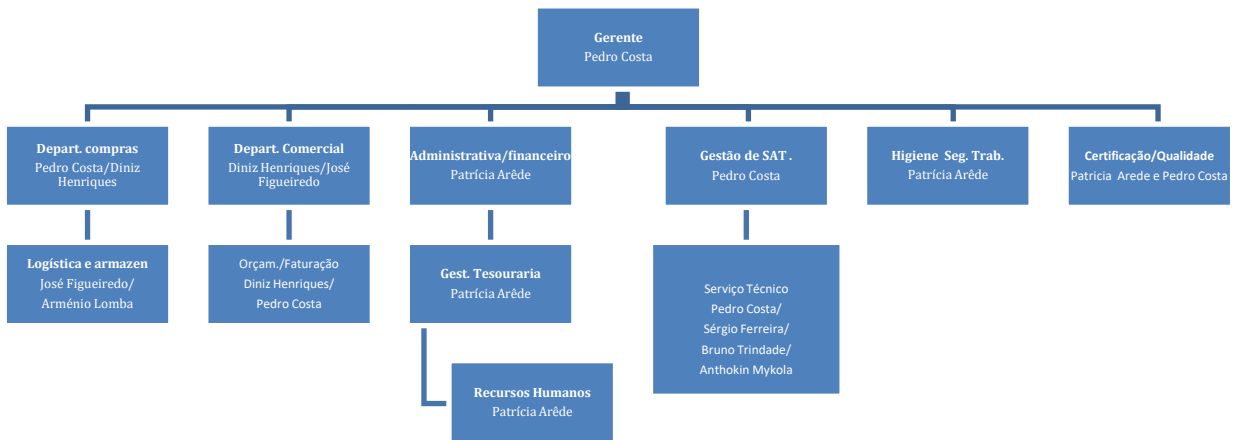


Figura 19 | Organograma aglux®.

Fonte: aglux®

Como se pode verificar, os colaboradores desempenham tarefas específicas, dentro de diferentes departamentos também. Sendo uma estrutura funcional, proporciona a especialização dos trabalhadores por áreas do conhecimento, além de permitir a fixação de padrões de desempenho e facilitar o recrutamento, a seleção e a formação de novos trabalhadores. No entanto, esta estrutura apresenta alguma rigidez estrutural e excessiva dependência do topo da hierarquia. Sendo a empresa de pequena dimensão, os colaboradores são ainda flexíveis nas suas funções, obrigando a uma especialização mais generalizada na execução das tarefas transversais à empresa.

### 3.2.2 | Missão, Visão e Valores

A aglux® tem como **missão** ajustar os seus recursos humanos às exigências do profissional e do consumidor, distinguindo-se pelo atendimento personalizado, que prima pela eficiência e pela seriedade, adaptando-se à procura do mercado.

Na sua forma de estar no mercado e como **visão**, pretende reforçar a solidez e confiança estabelecida no mercado há mais de 10 anos, junto dos seus fornecedores e clientes e alcançar novos mercados. Procura ainda estar em harmonia com a comunidade, assumindo compromissos sérios de Responsabilidade Social.

Os seus **valores** de base de atuação são a Confiança, a Honestidade, a Sriedade, a Competência, o Conhecimento de causa, o Rigor e a Primazia para com o seu cliente.

### 3.2.3 | Recursos Gerais

**Infraestruturas:** A aglux® tem a sua sede na rua Cabedo e Lencastre n.º 66 R/C, em Águeda e conta com dois espaços físicos, ambos no mesmo local:

- Loja, composta por um piso superior de 250 m<sup>2</sup>, com uma área reservada de atendimento ao cliente (balcão e mobiliário de exposição) e outra de apoio administrativo. O piso inferior conta igualmente com uma área de 250 m<sup>2</sup> e reserva-se a cave e armazém.
- Espaço exterior contíguo destinado a armazenagem com projeto de construção de pavilhão, com mais de 500 m<sup>2</sup>.

Embora as suas instalações sejam agradáveis e equipadas com modernos equipamentos, estas ficam situadas numa zona de Águeda, propensa a cheias no inverno, o que por vezes causa constrangimentos aos clientes.

A aglux® conta ainda com 4 viaturas comerciais, com variadas capacidades e de acordo com necessidades de distribuição:

- 1 Viatura NISSAN®
- 2 Viaturas PEUGEOT®
- 1 Viatura FORD®

**Recursos humanos:** a aglux®, como anteriormente foi dito, conta com 8 colaboradores efetivos.

Ao nível da Formação e certificação – Formação à medida para cada colaborador, possui técnico certificado em gases fluorados e certificação do serviço de instalação, reparação, manutenção de equipamentos fixos de especialização, ar condicionado e bombas de calor que contêm gases fluorados com efeito de estufa.

Quanto a políticas de incentivos, a empresa recorre quando necessário às medidas de estágio emprego do IEFP (medida estímulo do IEFP e medidas de incentivo no âmbito do atual quadro comunitário /cheque inovação, no âmbito do programa PORTUGAL2020). Ainda no âmbito



do Programa PORTUGAL2020, a empresa apresentou projeto de empreendedorismo S12E, o que foi decisivo na aquisição do novo espaço.

**Marketing/comercial:** a aglux® conta com 4 comerciais, que fazem esporadicamente visitas planeadas a clientes, na zona de Águeda. Uma vez que as suas funções exteriores são de menor frequência, as suas tarefas são mais expressivas ao nível interno, sendo responsáveis pelo atendimento ao cliente, pela realização de orçamentos, pelo esclarecimento de dúvidas e/ou aconselhamento de serviços e/ou produtos, bem como pela resolução de reclamações, no ponto físico, dentro do horário de funcionamento.

Estes comerciais possuem equipamentos tecnológicos, *tablets*, *Personal Digital Assistant (PDA)*, *Smartphones*, que lhes permitem verificar, em tempo real, a disponibilidade de determinado equipamento em stock, devido à sua interligação com o programa de gestão de stocks (PHC). Também ao nível do processamento de pedidos e gestão de encomendas, este recurso permite a diminuição de tempo e agilização de processos.

Quando em visitas a clientes, nomeadamente novos, a função do comercial reporta-se à visita ao cliente, aconselhamento, através da visualização de catálogos e demonstrações no espaço do cliente ou na loja da aglux®. Os comerciais funcionam como canal de comunicação, para a empresa apresentar a sua oferta aos clientes.

**Financeiro:** A aglux® goza de uma situação financeira e apresenta uma situação líquida positiva. Tem a situação regularizada face à Segurança Social e face à Administração Fiscal. Dispõe de contabilidade organizada.

A empresa tem ainda a situação regularizada face às entidades pagadoras dos incentivos. Cumpre também os critérios de Pequena e Média Empresa (PME), devidamente comprovados pelo Certificado PME.

Ao nível de volume de faturação, em 2018, este situou-se nos 618.000€ (seiscentos e dezoito mil euros) e prevê-se um aumento deste volume, na ordem dos 700.000€ (setecentos mil euros), em 2019.

A sua política de pagamentos e cobranças passa pelo pronto pagamento a fornecedores e cobrança a pronto pagamento a clientes finais. Quanto aos clientes instaladores, a política de cobrança situa-se entre os 60 e os 90 dias. Já no que toca a outros clientes empresariais, a aglux® concede 30 dias para liquidação de faturas.

Em termos de financiamento, a aglux® relaciona-se com 3 instituições bancárias, em Águeda, (Bankinter; Santander e Montepio), para compra do imóvel, receção de pagamento de clientes, transferência e utilização de canais de Terminal de Pagamento Automático (TPA). A empresa recorre ainda a estas instituições, sempre que necessita de financiamento ou crédito, tendo até à data, obtido sucesso no seu acesso.

### 3.2.4 | Posicionamento Estratégico

O posicionamento estratégico da aglux® assenta essencialmente em 3 fatores diferenciadores:

- **Diferenciação baseada nos colaboradores:** a empresa aposta na formação constante dos seus colaboradores. A aglux® pretende que os funcionários sejam capazes de realizar um atendimento especializado e personalizado, fazendo o cliente sentir-se especial, diferenciando-se por prestar um serviço mais especializado do que os seus concorrentes, nomeadamente expresso num dos seus *slogans* “Somos Especialistas”;
- **Diferenciação baseada no canal:** a aglux® realiza um excelente e eficaz trabalho de distribuição através dos seus canais, cumprindo com as necessidades dos clientes, num menor espaço de tempo e com uma maior eficácia, muitas vezes pela sua proximidade geográfica. No caso da aglux® traduz-se por “Somos Vizinhos”.
- **Diferenciação baseada na imagem de mercado:** a imagem criada pela aglux®, ao longo dos 14 anos da sua existência, é sustentada pelo facto de estabelecer um relacionamento muito próximo do seu público-alvo, transmitindo uma sensação de ligação ao mesmo, fazendo-o sentir-se ligado à empresa, como se esta tivesse sido criada para ele. No caso da aglux® traduz-se por “Somos Vizinhos” (evidenciando a conveniência); “Somos Profissionais” (evidenciando responsabilidade) e “Somos Especialistas” (evidenciando formação adequada dos seus colaboradores).

Após a análise geral ao ambiente interno e contextual da empresa, torna-se útil proceder à auditoria de CRM da empresa, para se apurarem os resultados, sendo estes sintetizados através da utilização de ferramenta proposta por Payne & Frow (2013) descrita seguidamente.

### 3.3 | Auditoria CRM

A auditoria de CRM realizada na aglux® tem como propósito conhecer a realidade atual em que a empresa se encontra relativamente às cinco áreas fundamentais atrás evidenciadas. A necessidade desta análise resulta do facto de ser difícil implementar qualquer projeto sem que se conheça o que é necessário mudar e o que está a ser feito de forma eficiente. Neste ponto é ainda importante avaliar os recursos de que a empresa dispõe, de forma a configurar e desenvolver uma estratégia de CRM que seja eficaz perante a sua realidade.

É com este intuito que são dados a conhecer os resultados obtidos, na aglux®, através da aplicação de ferramentas de auditoria de CRM no ponto anterior descritas no ponto anterior.

#### 3.3.1 | Resultados

Nesta fase do projeto e em consequência da informação obtida após o desenvolvimento e aplicação das ferramentas descritas na metodologia, passa-se de imediato à exposição dos resultados obtidos relativamente a cada uma das ferramentas de carácter qualitativo utilizadas.

##### 3.3.1.1 | Primeira Entrevista Semiestruturada

Após a recolha de informação qualitativa resultante da primeira entrevista semiestruturada, e com o intuito de proceder a uma análise e síntese dos resultados obtidos, atendendo às 5 áreas fundamentais propostas para a auditoria de CRM, pode verificar-se que quanto ao **desenvolvimento da estratégia**, a entrevistada evidencia o facto de não conhecer e nem existir, no momento, qualquer solução de CRM implementada na empresa, não conhecendo também a realidade dos seus concorrentes; no entanto, fica bem patente o grau de importância que a aglux® dá à fidelização de clientes. Já no que diz respeito à **criação de valor**, a entrevistada, mencionou que a empresa atribui uma grande importância à gestão do relacionamento dos clientes atuais, à sua manutenção e avaliação do seu grau de satisfação; citando a entrevistada, esta disse que: **“É muito importante avaliar o grau de satisfação do cliente, até porque queremos sempre melhorar, mas nem sempre é fácil, visto que muitos clientes, quando descontentes, mudam de fornecedor sem sequer nos dar a oportunidade de conhecer a razão da sua mudança”**; a mesma entrevistada respondeu ainda que a empresa, na prática, não recorre a qualquer métrica para avaliar o grau de satisfação dos seus clientes. A entrevistada demonstrou ainda os esforços desenvolvidos pela aglux®, na atração de novos clientes, estando a empresa presente, de forma regular, em feiras. No que toca à **gestão da informação**, a entrevistada mencionou que os clientes por norma recorrem a poucos canais, utilizando aqueles que lhes são mais convenientes num

determinado momento, demonstrou também que nem sempre a informação resultante do contacto de clientes é bem gerida, pois carece de atualização por parte dos colaboradores e anda um pouco dispersa nos meios utilizados, não havendo qualquer integração destes. Como fatores críticos de sucesso na fidelização de clientes, e atendendo à melhoria contínua do desempenho, a entrevistada indicou que a qualidade quer dos produtos quer dos serviços é sempre garantida, sendo esta uma preocupação constante, bem como a melhoria das condições físicas, tal está bem refletido quer na modernização do espaço físico atual e ampliação do espaço de armazém, quer através da formação e qualificação dos seus colaboradores, enaltecendo ainda a certificação recente que a aglux® obteve. Para finalizar ficou bem patente que no que toca à **avaliação do desempenho** de colaboradores há ainda algumas lacunas, visto não estar implementada qualquer metodologia.

### 3.3.1.2 | Questionário SOCO-Orientação dos Colaboradores para os Clientes

Face aos resultados obtidos através dos questionários e após análise às respostas obtidas em apêndice 2, fica bem claro que na sua grande maioria, os colaboradores estão orientados para o cliente e que prezam acima de tudo a sua satisfação. De forma a perceber mais claramente os resultados, procedeu-se ao enquadramento das questões mais relevantes tendo por base as fases que uma venda implica, nomeadamente ao nível da **abordagem ao cliente; deteção das suas necessidades; superação de objeções e venda**. Ficou demonstrado que os colaboradores agem de forma consciente e com interesse em apresentar as melhores soluções aos clientes, tendo por base os problemas detetados, havendo respostas quase unânimes, ao nível do **concordo totalmente**, relativamente ao procurarem conhecer as necessidades dos clientes e darem uma correta explicação sobre produtos e serviços, ou ainda a aconselharem a melhor solução ao cliente, exemplo disso são as questões 1; 2; 5; 8; 9; 12; 14; 15; 16; 23 e 24. Relativamente às questões 3; 4; 7; 17; 18; 19, sobre o facto de exercerem pressão ou persuasão na escolha do cliente contrariamente à sua vontade, a grande maioria dos colaboradores também é unânime em **discordar totalmente** destes procedimentos. Já a questão 6, que diz respeito ao facto de procurarem vender o máximo que podem em vez de satisfazer o cliente, as opiniões dividem-se sendo que metade dos colaboradores **discorda totalmente** deste procedimento, enquanto outra metade **concorda totalmente**. Relativamente ao estabelecimento de uma relação de empatia com os clientes por parte dos colaboradores, as questões 10 e 11 demonstram que estes **discordam totalmente** no que diz respeito a tratar o cliente como um rival ou ainda fingir que concordam com o cliente só para lhe agradar.

### 3.3.1.3 | Entrevista Semiestruturada Telefónica

De acordo com as respostas obtidas através desta entrevista telefónica e fazendo uma análise à mesma, ficou visível por parte do entrevistado que a adoção de uma solução de *CRM* é de todo aconselhável, tendo mesmo mencionado: **“sou da opinião que esta solução é aplicável à aglux®, visto permitir ter um acompanhamento dos clientes muito mais preciso e em tempo real”**. Em termos **tecnológicos** e de acordo com o entrevistado, a aglux® tem reunidas condições para implementar uma solução de *CRM*, visto que já dispõe de um **software de gestão PHC**, já tem uma **base de dados organizada** e ainda dispõe de **colaboradores que lidam com o PHC**, não havendo necessidade de formação adicional para o efeito. Desta forma e tendo presente que a empresa pretende melhorar o seu relacionamento com os clientes, diferenciar-se dos concorrentes e obter um maior lucro, não deverá colocar de parte a hipótese de adoção desta solução de *CRM*.

### 3.3.1.4 | Segunda Entrevista Semiestruturada

Após a recolha de informação qualitativa resultante da segunda entrevista semiestruturada, e com o intuito de proceder a uma análise e síntese dos resultados obtidos, que neste caso pretendeu recolher informação mais pormenorizada relativamente a uma das áreas fundamentais propostas para a auditoria de *CRM*, mais precisamente a **gestão de informação**, pode-se verificar que no que diz respeito à **organização da informação** proveniente dos clientes, esta é compilada no programa de gestão PHC, obedecendo a um conjunto de campos de preenchimento obrigatório; assim e quando questionada na forma como decorre o **circuito de informação** fica bem patente na resposta da entrevistada que a aglux® prima por dar sempre um seguimento rápido e eficaz às solicitações dos seus clientes. Independentemente do meio pelo qual o cliente contacta a empresa, quer seja na loja, quer seja através de telefone ou *e-mail*, é feita uma triagem para se perceber o que o cliente efetivamente pretende. Assim em questões de carácter mais rotineiro e simples, o cliente obtém de imediato o pretendido, caso a questão seja mais técnica há necessidade de se recorrer a um técnico para atender às pretensões do cliente. Toda a informação decorrente desta interação com o cliente é registada em modelo interno próprio, criado para o efeito e que obedece a um conjunto de campos que irá permitir **organizar a informação** de acordo com os padrões adotados pela empresa. Embora a entrevistada tenha manifestado que para a empresa é extremamente importante perceber o grau de lealdade dos seus clientes e causa do seu abandono, assume que não dispõe de qualquer ferramenta que emita alertas para tal. No entanto, a entrevistada refere que o programa de gestão permite a emissão de históricos sobre clientes previamente selecionados, o que possibilita perceber se estes continuam ou não a comprar

com a mesma frequência ou o mesmo volume. Quanto à **interação com o cliente**, a entrevistada indica que a loja física é o principal meio de interação, em alguns casos procede-se ao telefone e ao *e-mail*, seguindo normalmente esta ordem de interação. A entrevistada refere ainda que a interação com o cliente acontece muitas vezes de forma informal, através de uma conversa com o cliente, embora admita que dependendo do assunto ou do segmento de clientes em questão, os procedimentos são distintos, pois estes estão sempre dependentes da situação e da necessidade do cliente. No que toca à **avaliação do grau de satisfação dos clientes**, a entrevistada reconhece que a aglux® não utiliza qualquer ferramenta ou métrica e citando a entrevistada: **“Se quiséssemos colocar esse grau de importância numa escala de 0 a 10, a atribuição seria 10, pois para nós é fundamental perceber as razões pelas quais os clientes continuam a comprar na nossa empresa e a razão pela qual já não compram, no entanto, não dispomos de qualquer ferramenta que nos alerte, por exemplo, que determinado cliente já não nos compra há X tempo”**. A mesma entrevistada referiu que esta avaliação é apenas baseada no discurso dos clientes e no serviço pós-venda que a empresa presta, e que na maioria dos casos se reveste de extrema importância na **avaliação da satisfação do cliente**.

### 3.3.2 | Síntese de Resultados

Para sintetizar os resultados obtidos, foi desenvolvida a grelha de Síntese de Resultados seguinte, adaptada da *framework* proposta por Payne & Frow (2013), onde foram contempladas as cinco grandes áreas de auditoria de *CRM*, havendo no entanto a necessidade de adaptar os seus campos de análise aos dados e informações obtidas através das diferentes ferramentas desenvolvidas; na empresa a que este projeto se dedica. Assim, foi atribuída a classificação: **AT- Aplica Totalmente**; **AP- Aplica Parcialmente** e **NA- Não Aplica**, obtendo-se os resultados expressos na **Erro! A origem da referência não foi encontrada**.

*Tabela 3 | Grelha Síntese Resultados*

*Fonte: Elaboração Própria com adaptação da framework de Payne & Frow (2013, p.478-487)*

	Classificação
<b>Parte 1: O Processo de Desenvolvimento da Estratégia</b>	
<b>Estratégia de Negócios (incluindo liderança e parcerias)</b>	
1. A empresa reconhece a importância de uma estratégia de relacionamento com o cliente e tal está incutido na sua cultura, começando no topo até à base da sua hierarquia.	<b>AT</b>
2. É prática corrente na empresa a elaboração de planos estratégicos no sentido de ter uma postura proativa e não reativa relativamente às mudanças no mercado.	<b>NA</b>

<b>Estratégia do Cliente</b>	
3. A empresa considera não apenas os seus clientes atuais, mas também os clientes dos seus clientes na tomada de decisão das suas estratégias de <i>marketing</i> . Identifica e diferencia clientes por segmentos, no sentido corresponder com ofertas individualizadas.	<b>AT</b>
4. A empresa procura atrair novos clientes.	<b>AT</b>
<b>Parte 2: O Processo de Criação de Valor</b>	
<b>O Valor que o Cliente Recebe</b>	
1. A empresa tem plena consciência que é necessário maximizar o número de clientes defensores da marca e minimizar o número daqueles que possam denegrir ou falar mal da marca. Para isso promove a interação constante do cliente com a marca, quer <i>online</i> quer <i>offline</i> .	<b>AP</b>
2. A empresa avalia o valor do cliente e a satisfação do cliente final, quantificando a satisfação do cliente através de atributos específicos, como capacidade de resposta, o nível de serviço, pontualidade e resolução de reclamações.	<b>NA</b>
<b>O Valor que a Organização Recebe</b>	
3. A empresa identifica os segmentos mais rentáveis e os menos rentáveis e ajusta adequadamente as ações, os custos das campanhas, as estratégias de recuperação, o atendimento e apoio ao cliente.	<b>AP</b>
4. A empresa identifica como os custos de aquisição e o lucro anual por cliente variam ao nível dos diferentes segmentos. Como tal identifica os clientes mais lucrativos e calcula qual a participação da empresa em relação a cada cliente. Neste sentido, usa habitualmente métricas de valor pré-estabelecido, sendo sempre comunicadas as alterações.	<b>NA</b>
<b>Parte 3: O processo de integração multicanal</b>	
O Processo de Integração de Múltiplos Canais: “a zona de contacto do cliente”	
<b>Opções e Estratégias de Canal</b>	
1. A empresa entende plenamente as vantagens e desvantagens dos principais canais (força de vendas, pontos de venda, <i>e-commerce</i> , <i>mobile marketing</i> , <i>media</i> sociais, etc.) ao desenvolver as suas estratégias de canal, definindo métricas para medir o desempenho de cada canal.	<b>NA</b>
2. A empresa reconhece quais os canais mais apropriados para os clientes dos diferentes segmentos, nos diferentes estágios de relacionamento com a empresa; por exemplo: pré-venda, venda e pós-venda.	<b>AP</b>
<b>Experiência do Cliente e Integração Multicanal</b>	
3. A empresa tem uma estratégia para gestão integrada de canais reconhecendo a existência de problemas de integração quer ao nível de colaboradores, parceiros e clientes.	<b>NA</b>
4. A empresa recolhe informações sobre todos os tipos relevantes de interações do cliente (por exemplo, chamadas, faxes, correio, <i>email</i> , <i>Web</i> ,	<b>NA</b>

<i>mídia social e transações EDI) para garantir que os requisitos e objetivos do cliente sejam sempre bem atendidos.</i>	
<b>Parte 4: O Processo de Gestão da Informação</b>	
<b>Base de Dados e a Arquitetura de CRM</b>	
1. A empresa conhece onde se encontram os dados relativos aos seus clientes e quais as bases de dados que dispõe, bem como a sua fiabilidade e atualização, nesse sentido dispõe de uma base central com informações precisas e completas.	<b>AP</b>
2. As informações dos clientes da empresa estão vinculadas a sistemas já existentes na empresa, como atendimento e faturação. Para tal utiliza sistemas adequados de <i>front office</i> para CRM e reconhece quais os problemas de integração com os sistemas de <i>back office</i> .	<b>NA</b>
<b>Gestão da Informação e Conhecimento de Clientes</b>	
3. A empresa faculta todas as informações relevantes sobre os clientes a todos os seus colaboradores, garantindo a integridade dos dados recolhidos em termos de relevância, precisão e objetividade	<b>AT</b>
4. O sistema atual de recolha de informação do cliente da empresa, permite que as informações individuais sobre os clientes sejam reconhecidas e usadas para produzir informações resumidas, nomeadamente para uso em aplicações de clientes, gestão de campanhas e ainda para potenciar o <i>cross-selling</i> e de <i>up-selling</i> .	<b>AP</b>
<b>Parte 5: O Processo de Avaliação de Desempenho</b>	
<b>Resultados dos Shareholders</b>	
1. O gerente da empresa dá importância à liderança na criação de valor para colaboradores e clientes.	<b>AP</b>
2. A empresa aproveita todas as oportunidades para redução de custos, sempre que as estratégias de redução de custos não impactem negativamente na satisfação do cliente.	<b>AP</b>
<b>Padrões, Métricas e Principais Indicadores de Desempenho (KPIs)</b>	
3. A empresa identifica e implementa métricas apropriadas de avaliação de clientes, processos e pessoas.	<b>NA</b>
4. A empresa identifica e implementa métricas e indicadores de desempenho de avaliação estratégicas apropriadas, como valor da faturação, número de visitas de novos clientes, entre outros.	<b>NA</b>

Após a auditoria de CRM efetuada e o diagnóstico da situação atual através do apuramento de resultados, passa-se agora para a discussão de resultados e propostas de melhoria a implementar na aglux®, para que estejam reunidas todas as condições necessárias, no sentido de a empresa vir a desenvolver uma estratégia de gestão de relacionamento com clientes mais eficaz.



### 3.4 | Discussão de Resultados Propostas de Melhoria

É útil referir que os resultados esperados ao longo deste projeto estão diretamente associados à natureza da informação disponível e obtida junto da aglux®, desta forma e atendendo às 5 áreas essenciais na auditoria de CRM, na sua grande maioria as informações revelaram uma grande preocupação por parte da empresa em criar e gerir um relacionamento com os clientes; no entanto, após análise de resultados, foram registadas algumas lacunas que se pretendem colmatar com a apresentação de propostas de melhoria:

#### **Desenvolvimento da Estratégia:**

##### **Situação Atual:**

- A empresa reconhece como sendo muito importante a existência de uma estratégia definida de relacionamento com o cliente, como tal identifica clientes por segmentos e desenvolve soluções ajustadas a cada segmento; no entanto não quantifica com exatidão os objetivos que se propõe a alcançar para cada um dos segmentos, não havendo conhecimento por parte dos colaboradores de quais os valores em causa.

##### **Propostas de Melhoria:**

- Definir uma estratégia de relacionamento com os clientes onde as políticas de relacionamento contenham os objetivos a atingir, bem definidos e quantificados, nomeadamente, definir qual a percentagem anual de retenção de clientes pretendida em relação aos diferentes segmentos; definir níveis de satisfação de clientes; demonstrar como os resultados financeiros propostos podem ser alcançados se os objetivos propostos forem alcançados.
- Realizar reuniões semanais, com todos os colaboradores para fazer um balanço dos resultados atingidos; sugestões de melhorias; redefinições estratégicas e planificação de atividades.

##### **Situação Atual:**

- A empresa privilegia os seus atuais clientes, no entanto não descarta a atração de novos clientes, como tal a empresa planifica anualmente a sua presença em eventos e feiras de cariz empresarial e cultural, com o intuito de atrair novos clientes do distrito de Aveiro.

##### **Propostas de Melhoria:**

- A empresa deve continuar com a sua presença em feiras e eventos, pois tal contribui para a atração de novos clientes e aumento do seu volume de negócios. Deve ainda ponderar alargar o seu âmbito geográfico, nomeadamente a presença em feiras de países vizinhos.
- Deve considerar o estabelecimento de parcerias com outras entidades no sentido de poder estar também presente em eventos ou feiras fora do distrito de Aveiro, de forma a atender clientes com necessidades e realidades distintas dos clientes com os quais lida na atualidade, permitindo também obter novos conhecimentos. Tais parcerias possibilitam a divisão de custos de representação.

#### **Criação de Valor:**

##### **Situação Atual:**

- A empresa reconhece que deve valorizar os clientes que contribuem positivamente para a notoriedade da marca e que a recomendam a terceiros, desta forma promove campanhas promocionais e condições de pagamento especiais direcionadas para estes clientes; no entanto, não detém qualquer métrica que consiga estabelecer com precisão o valor do cliente bem como o grau da sua satisfação. A empresa também não consegue identificar como os custos de aquisição e o lucro anual por cliente variam ao nível dos diferentes segmentos.

##### **Propostas de Melhoria:**

- A aglux® deve desenvolver uma ferramenta para avaliar o grau de satisfação dos seus clientes, propondo regularmente (6 em 6 meses), o preenchimento de pequeno questionário, onde os clientes possam expressar a sua opinião, reservando-se um campo para sugestões de melhorias, que devem ser analisadas cuidadosamente pela gerência.
- A empresa deve continuar a segmentar os seus clientes de acordo com os critérios que definiu, no entanto, necessita apurar o valor real que cada segmento representa, como tal deverá implementar métricas como o CLV que permite analisar as diferenças entre os segmentos de clientes e não só apenas a rentabilidade média do serviço. Esta métrica conjuga diferentes elementos como a despesa da empresa com o cliente (custos de aquisição); o comportamento de compra do cliente (frequência de compra; volume de compra; modalidades de pagamento; entre outros) e a receita obtida com o cliente (margens de lucro; custo de serviço; entre outros).

Outra medida recomendada prende-se com a análise RFM, em que a empresa de forma pouco complexa consegue avaliar o valor de cada cliente ou segmento analisando a última venda do período de análise considerado; a frequência de compras por parte do cliente no mesmo período considerado e o valor monetário acumulado nesse mesmo período.

### **Integração Multicanal:**

#### **Situação Atual:**

- A aglux® entende quais as vantagens proporcionadas pelos diversos meios que tem ao dispor do cliente, no entanto, não consegue medir o desempenho de cada canal. A empresa conta também com falhas ao nível da integração de canais, o que pode, de alguma forma, vir a condicionar a sua atuação no que toca a servir o cliente.

#### **Propostas de Melhoria:**

- A empresa deverá fazer uma atualização diária da sua base de dados de clientes, elegendo um colaborador para preencher o campo “meio utilizado”, tendo como benefício conhecer o meio mais utilizado pelos diferentes clientes, privilegiando este nos seus contactos com esses mesmos clientes.
- Estabelecer sistemas de notificação entre os diversos meios eletrónicos (*e-mail; smartphone; tablet;* entre outros) de forma a perceberem em tempo real o contacto do cliente.
- Na loja, os colaboradores responsáveis pelo atendimento deverão aceder facilmente a informações sobre o cliente para, em tempo real, perceberem quais as suas pretensões; tal só será possível se houver a integração de todos os canais de venda. Ponderar seriamente implementar uma solução de *CRM*, visto que já dispõe de *software* PHC.

### **O Processo de Gestão da Informação**

#### **Situação Atual:**

- A aglux® dispõe de base de dados de clientes, com informações relevantes e completas, no entanto não consegue cruzar informações relativas ao *front office versus back office*. A informação encontra-se assim dispersa. Quando é necessário obter alguma informação sobre os clientes, os colaboradores acedem a ela com facilidade, sendo sempre conhecida a razão pela qual o colaborador necessita dessa informação, preservando-se a privacidade

dos dados. No entanto, nem sempre a informação dos clientes é utilizada para gestão de campanhas.

#### **Propostas de Melhoria:**

- A empresa deve seleccionar segmentos de clientes e reunir informações que possibilitem construir um perfil, como tal deve recorrer a históricos para adaptar mais facilmente as suas campanhas e promover campanhas de *cross-selling* e de *up-selling*. Estas campanhas deverão ainda ser colocadas em prática no atendimento presencial; assim o colaborador, na presença do cliente e conhecendo o seu histórico, facilmente pode propor soluções complementares ou mais atraentes para esse mesmo cliente.
- A empresa deve ainda substituir os seus modelos internos de recolha de informação para modelos apresentados nas soluções de *CRM*, pois estes possibilitam um acompanhamento mais preciso, visto que muitos contactos necessitam de *follow-ups* antes da venda.

#### **Avaliação de Desempenho**

##### **Situação Atual:**

- Na empresa, a gerência valoriza a criação de valor para o cliente e colaboradores, aproveitando algumas oportunidades na redução de custos de operacionalização, sem comprometer a qualidade do produto ou serviço final. Como tal, a empresa usa como métricas de desempenho de avaliação estratégica o valor da faturação e a conquista de novos clientes.

#### **Propostas de Melhoria:**

- A empresa deve elaborar relatórios de vendas mensais e fazer comparações com meses e anos anteriores (no mesmo período) para verificar se a criação de valor se adequa aos objetivos propostos.
- É também útil a empresa estabelecer uma percentagem de quota de mercado a atingir mensalmente/trimestralmente e definir ações para alcançar essa quota.
- Torna-se ainda pertinente fazer uma análise aos seus fatores chave de sucesso fazendo avaliações de informações mais específicas, como por exemplo o número de contactos que a empresa consegue converter em clientes.

- Reuniões mensais com todos os colaboradores para divulgação destas medidas, bem como comunicação de resultados e possíveis ajustes nos resultados alcançados.



## CAPÍTULO IV | CONCLUSÕES

No sentido de as empresas oferecerem melhores experiências e uma maior satisfação aos seus clientes, estas apostam cada vez mais em estratégias de *CRM*, possibilitando ainda aumentar os seus resultados operacionais e financeiros. A gestão do relacionamento com o cliente é cada vez mais essencial no alcance de vantagens competitivas face aos concorrentes, daí a pertinência do tema abordado, visto que uma gestão de relacionamento com os clientes; potencia o relacionamento da aglux® com os seus clientes e a sua fidelização.

Assim e atendendo desde início ao objetivo deste projeto, todas as informações recolhidas e propostas de melhoria apresentadas vão no sentido de responder à questão “Auditar para fidelizar-diagnóstico à gestão de relacionamento com clientes na aglux®”, tendo sido realizada para o efeito uma Auditoria de *CRM* à mesma, que permite a resposta à questão supramencionada. O ponto de partida recaiu, essencialmente, em conhecer o ambiente natural da empresa, de forma a conhecer a sua realidade e não a explicar.

Através deste projeto pretendeu-se capacitar a aglux®, para melhorar a sua estratégia de *CRM*, potenciando a criação de valor, quer para a empresa, quer para o cliente, integrar os canais disponíveis para obter uma visão única do cliente, gerir a informação obtida para melhorar a interação com o cliente, criando ainda mecanismos que permitam avaliar desempenhos para corrigir determinados aspetos menos conseguidos, no que toca ao relacionamento com o cliente.

Ao desenvolver este projeto ficou bem perceptível a relevância e importância da adoção de uma solução de *CRM* por parte das empresas, visto esta permitir atrair, fidelizar e gerir o relacionamento com os clientes. Para que uma solução de *CRM* seja bem-sucedida é fundamental o comprometimento de toda a empresa, em colocar o cliente no centro do processo, possibilitando à aglux® conhecê-lo profundamente e atender as suas necessidades da melhor maneira possível. Tal vai ao encontro do pretendido pela empresa, sendo que esta quer diferenciar-se não só pelo preço, pelas características do seu produto ou pelo serviço prestado, mas adquirir vantagens competitivas face aos seus concorrentes. Assim, fica também bem visível que a compreensão dos processos das empresas e a interação com os colaboradores são essenciais para o sucesso de qualquer projeto, visto que a implementação de uma solução de *CRM* não se resume a uma solução informática, mas sim na organização e estruturação de processos e envolvimento das pessoas.

Como hoje em dia fidelizar os clientes é muito importante para qualquer empresa, espera-se que a aglux® consiga que os seus clientes fidelizados originem a captação de novos clientes, pela partilha de informação e de boas experiências vividas no seu relacionamento com a empresa. Além

disso, pretende-se ainda que a empresa alcance custos de relacionamento com clientes mais baixos, visto que a captação de novos clientes acarreta custos superiores aos associados em manter os clientes atuais.

#### 4.1 | Principais Contributos

Em termos de contributos, pode-se afirmar que este projeto veio demonstrar o potencial que uma ferramenta obtida através da literatura e adaptada à dimensão e contextualização da aglux® pode trazer, quando se pretende fazer um diagnóstico. Demonstra ainda que é possível a sua aplicação a qualquer empresa, independentemente da sua dimensão, sendo apenas necessário proceder aos devidos ajustes.

Com a realização deste projeto foi possível fazer o diagnóstico da situação atual da aglux® relativamente às cinco áreas fundamentais de uma auditoria de CRM:

- Desenvolvimento da Estratégias;
- Criação de Valor;
- Integração Multicanal;
- Gestão da Informação;
- Avaliação de Desempenho.

Esta auditoria só foi possível devido à metodologia adotada e sugerida por Payne & Frow (2013), uma vez que o contributo das suas nove questões-chave foi decisivo no desenvolvimento das diferentes ferramentas de diagnóstico, culminando com o preenchimento da grelha de síntese de resultados adaptada à realidade da empresa e que permitiu a análise e triangulação das evidências.

Este projeto contribuiu ainda para a deteção de algumas lacunas que podem, no entanto, vir a ser colmatadas com as propostas de melhoria apresentadas. Assim, a aglux® tem a possibilidade de conhecer a sua realidade quer ao nível da sua estratégia de gestão de relacionamento com o cliente, quer ao nível de vir a agregar valor ao cliente e aumentar o valor que o cliente lhe dá. Pode igualmente integrar os seus canais de forma a que o cliente seja visto como único, como ainda melhorar e tirar mais proveito das informações resultantes das suas interações com o cliente. Pretende ainda que a empresa consiga criar mecanismos de avaliação de



desempenho dos seus colaboradores, com o intuito de estes serem cada mais comprometidos com a estratégia da empresa em colocar o cliente no centro da sua atuação.

## 4.2 | Limitações Gerais de Estudo

Como qualquer projeto, há sempre limitações gerais de estudo a considerar e neste projeto em específico, verificaram-se alguns constrangimentos ao nível da recolha de dados, nomeadamente no que diz respeito à proteção de dados e daí não ter sido possível aceder à base de dados de clientes/fornecedores da empresa.

Outra limitação encontrada, relaciona-se com a implementação das medidas propostas, visto que só serão bem-sucedidas se as condições encontradas, aquando da construção deste projeto, se mantiverem, pois caso haja algum elemento que seja alterado, torna-se útil a realização de nova auditoria de *CRM*.

Para finalizar e ainda ao nível das limitações, é fundamental que a empresa perceba que uma filosofia de *CRM* é constituída pela cultura organizacional, pelas pessoas, pelos processos e pelas tecnologias, e como tal, todas têm de trabalhar em sintonia. Será assim útil que a empresa perceba que para se conseguirem automatizar e adaptar os processos de trabalho para uma estratégia orientada para o cliente, tal só será possível com muito trabalho e esforço, por parte de todos na empresa.

### 4.3 | Sugestões de Investigação Futura

Para investigação futura, fica a proposta de se adaptar uma nova ferramenta proposta pela literatura que permita medir quantitativamente o impacto da adoção de uma solução de *CRM*, por parte da *aglux*<sup>®</sup>, relativamente à taxa de retenção dos clientes e ao aumento da margem lucro, visto estes serem elementos essenciais na sustentabilidade da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aglux. (2019). aglux. Retrieved from <https://aglux.pt/com> acesso a 30 março 2019
- Almotairi, M. (2009). A framework for successful CRM implementation. In *European and Mediterranean Conference on Information on Systems 2009* (pp. 1–14).
- Bose, R. (2002). Customer relationship management: Key components for IT success. *Industrial Management and Data Systems*, 102(1–2), 89–97.  
<https://doi.org/10.1108/02635570210419636>
- Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9(5), 592–602.  
<https://doi.org/10.1108/14637150310496703>
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 79, 1015–1024. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2005.10.018>
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management ( CRM ) People , process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688.  
<https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Croteau, A. (2003). Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20, 21–34.
- Europeias, C. das C. (2003). Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial Da União Europeia*, d, 36–41.
- Ferreira, J. B., Freitas, A. S. de, & Giovannini, C. J. (2012). CUSTOMER LIFETIME VALUE: ANÁLISE DO VALOR DO CLIENTE EM UMA OPERADORA DE TELEFONIA CELULAR – O CASO VIVO. *REMark - Revista Brasileira de Marketing*, 11, 75–99.  
<https://doi.org/10.5585/remark.v11i3.2352>
- Finnegan, D. J., & Currie, W. L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation : An integration perspective. *European Management Journal*, 28(2), 153–167.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.04.010>

- Gillenson, M. L., Sherrell, D. L., & Chen, L. (1999). Information Technology as the Enabler of One-to-One Marketing. *Communications of AIS*, 2(September), 43.  
<https://doi.org/10.17705/1CAIS.00218>
- Gönroos, C. (1996). Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications. *Management Decision*, 34(3), 5–14.
- Grönroos, C. (1999). “Keynote paper From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing.” *Management Decision*, Vol. 35(4), pp.322-339.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/00251749710169729>
- Gummesson, E. (2002). Relationship Marketing in the New Economy. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 37–57. [https://doi.org/https://doi.org/10.1300/J366v01n01\\_04](https://doi.org/https://doi.org/10.1300/J366v01n01_04)
- Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., ... Hardie, B. (2006). Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*, 9, 139–155.  
<https://doi.org/10.1177/1094670506293810>
- King, R. L., & Coe, B. (1984). The Marketing Imagination. Leavitt, Theodore. New York: The Free Press, 1983, 203 pp. \$16.75. *Journal of Advertising*, 13(2), 62–62.  
<https://doi.org/10.1080/00913367.1984.10672891>
- Kumar, V. (2004). Customer Lifetime Value Approaches and Best Practice Applications. *Marketplace*, 18(3), 60–72. <https://doi.org/10.1002/dir.20014>
- Marques, A. (2014). *Marketing Relacional*. (E. Silabo, Ed.) (2ª). Lisboa.
- Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., & Grimán, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49(8), 913–945. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2006.10.003>
- Möller, K., & Halinen, A. (2000). Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*, 16(1–3), 29–54. <https://doi.org/10.1362/026725700785100460>
- Payne, A. (2005). *Handbook Of CRM Achieving Excellence Through Customer Management*. (T. & F. LTD, Ed.).
- Payne, A., & Frow, P. (2005). Strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing.*, 69(4), 167–176.
- Payne, A., & Frow, P. (2013). *Strategic Customer Management-Integrating Relationship Marketing*

- And CRM*. (C. U. Press, Ed.). Cambridge.
- Pearce, L. D. (2012). Mixed Methods Inquiry in Sociology. *American Behavioral Scientist*, 829–848.  
<https://doi.org/10.1177/0002764211433798>
- Pedron, C. D., Monteiro, P., & Marques, T. (2012). Customer Relationship Management a as Pequenas e Médias Empresas : um estudo de múltiplos casos em empresas portuguesas. *Revista de Gestão*, 19, 341–356. <https://doi.org/10.5700/rege427>
- Peelen, E., van Montfort, K., Beltman, R., & Klerkx, A. (2009). An empirical study into the foundations of CRM success. *Journal of Strategic Marketing*, 17(6), 453–471.  
<https://doi.org/10.1080/09652540903371695>
- Peppers, D., & Rogers, M. (2000). Build a one-to-one learning relationship with your customers. *Interactive Marketing*, 1(3), 243–250. <https://doi.org/10.1057/palgrave.im.4340033>
- Peppers, D., & Rogers, M. (2000). Papers: Build a one-to-one learning relationship with your customers. *Interactive Marketing*, 1(3), 243–250.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.im.4340033>
- Peppers, D., & Rogers, M. (2017). *Managing Customer Experience and Relationship- A Strategic Framework*. (H. Published by John Wiley & Sons, Inc., Ed.) (3rd ed.). New Jersey.
- PORDATA. (2017). Percentagem de PMEs em Portugal - 2017. Retrieved from  
<https://www.pordata.pt> com acesso a 22 de abril de 2019
- Reijonen, H. (2010). Do all SMEs practise same kind of marketing ? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17, 279–293. <https://doi.org/10.1108/14626001011041274>
- Rygielski, C., Wang, J., & Yen, D. C. (2002). Data mining techniques for customer relationship management. *Technology In Society*, 24, 483–502.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale : A Measure of the Customer. *Journal OfMarketing Research*, XIX(August), 343–351.
- Sterne, J., & Cutler, M. (2000). E-Metrics Business Metrics For The New Economy. *NetGenesis*.
- Swift, R. S. (2001). *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*. Prentice Hall Professional.
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). CRM in Organizational Structure Design. *Procedia Technology*,

1, 579–582. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.126>

Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). The Necessity of Using CRM. *Elsevier Ltd, 1*, 514–516. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.110>

Winer, R. S. (2001). A Framework for Customer Relationship Management. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, 43*(4), 89–105.

Yean, L. C., & Khoo, V. K. T. (2010). Customer relationship management: Lifecycle of predicting customer lifetime value. *2nd International Conference on Computer Research and Development, ICCRD 2010*, 88–92. <https://doi.org/10.1109/ICCRD.2010.24>

## ANEXOS

## Anexo 1 | Auditoria Abrangente de CRM – Parte I

Fonte: Payne & Frow (2013, p. 478 e 479)

<b>Comprehensive CRM Audit   Part 1: The Strategy Development Process</b>			
Score each statement on a scale 0 to 5 <i>Rating for our organisation – existing and desired performance</i> (5=very well;0=very poorly) <i>Importance to our organisation</i> (5 = very important; 0 = no importance)			
<b>1.THE STRATEGY DEVELOPMENT PROCESS BUSINESS STRATEGY (INCLUDING LEADERSHIP AND SPONSORSHIP)</b>	<b>Importance to our organisation</b>	<b>Existing performance for our organisation</b>	<b>Desired performance for our organisation</b>
<b>1. Senior management in my organisation has demonstrated strong leadership in introducing and supporting CRM initiatives</b>			
<b>2. There is a strong and well-supported board level executive who is a committed sponsor of the organisation’s CRM initiatives</b>			
<b>3. Senior management work together in a united manner and resolve cross-functional conflicts</b>			
<b>4. My organisation has a vision, mission, purpose, or statement of direction that clarifies its commitment to quality and customer focus and that is clearly understood by staff. My organisation has a clear set of values that support the vision and these are shared by most of our staff</b>			
<b>5. My organisation develops and reviews strategic and annual business plans that incorporate an analysis of market trends, customer characteristics, industry evolution, the competitive landscape and technology impacts in electronic and social media</b>			
<b>6. My organisation has a clear view on the value discipline on which it competes: customer intimacy, operational excellence or product leadership</b>			
<b>7. The likely future changes and impacts in electronic commerce and social media, as well as shifts in role of channels and intermediaries are considered on a regular basis by senior management</b>			



8. The overall strategic plan serves as the basis for the annual business plans of the organisation and its functional departments			
9. Managers and supervisors understand their specific responsibilities in carrying out the actions in the strategic plan			
10. My organisation comprehensively reviews and improves its management systems at least annually to an international, industry-specific or internally developed standard			
<b>CUSTOMER STRATEGY</b>			
11. My organisation has a clear view on which customers it wishes to serve and which ones it does not wish to serve			
12. My organisation considers not only their immediate customers but also their customer's customer in making their <i>marketing</i> decisions			
13. My organisation has done a thorough and recent segmentation of its customer base			
14. My organisation has selected the appropriate level of segmentation of its customer base, i.e. Macro-segments, micro-segments or one-to-one			
15. We consider customer segments in terms of value preferences of benefits sought, in addition to more general customer characteristics			
16. My organisation customises its product or service offer to different segments where appropriate			
17. At least annually my organisation seeks new customer opportunities beyond its existing offer to customers			
18. Our business strategy and customer strategy are closely aligned			
19. We have considered the appropriate degree of customer individualisation given our position in the market and the nature of our competition			
20. My organisation has plans for future customer individualisation and customer information requirements			

## Anexo 2 | Auditoria Abrangente de CRM – Parte II

Fonte: Payne & Frow (2013, p. 480 e 481)

<b>Comprehensive CRM Audit   Part 2: The Value Creation Process</b>			
Score each statement on a scale 0 to 5 <i>Rating for our organisation – existing and desired performance</i> (5=verywell;0=verypoorly) <i>Importance to our organisation</i> (5 = very important; 0 = no importance)			
<b>2. THE VALUE CREATION PROCESS</b> <b>THE VALUE THE CUSTOMER RECEIVES</b>	<b>Importance to our organisation</b>	<b>Existing performance for our organisation</b>	<b>Desired performance for our organisation</b>
1. The value the customer receives gets as much attention with senior management as the value they receive by way of revenue and profits			
2. We have a clear view throughout the organisation regarding the nature of the ‘core’ and ‘augmented’ offer made to our customers			
3. At least annually we review whether further supplementary services should be added to our offer to increase the value received by our customers			
4. Customer relationships and the impact of the brand are fully understood and managed within my organisation			
5. My organisation recognises the importance of maximising the number of customer ‘advocates’ and taking action to minimise customer ‘terrorists’ and we have established listening posts to monitor consumer sentiment			
6. My organisation has developed a written value proposition identifying the value offered to customers			
7. Our value proposition is tailored to different customer segments			
8. My organisation assesses customer value and end-user customer satisfaction and quantifies overall satisfaction with specific attributes such as responsiveness, accuracy and timeliness			
9. We set targets using comparative data drawn from high-performing organisations			
10. We measure complaints and other key indicators of customer (end-user) dissatisfaction (e.g. returns, warranty claims), record these indicators by cause and act on them			

THE VALUE THE ORGANISATION RECEIVES			
11. We utilise an appropriate level of segmentation based on satisfaction measures, sales, profits and other relevant historical information			
12. My organisation has identified how acquisition costs and annual profit earned per customer vary at the segment level. We have identified our most profitable customers and calculated our share of their wallet.			
13. We measure customer retention rates at the segment level and have quantified the profit impact of improvement in retention rates			
14. The organisation has identified profitable and non-profitable segments and adjusts the style and cost of campaigns, win-back strategies, customer service and support accordingly			
15. We have identified the amounts we spend on both customer acquisition and customer retention at the aggregate and segment levels and have confirmed these expenditures are appropriately balanced			
16. We have identified targets for customer retention improvement at the segment level and have developed plans to achieve them			
17. The organisation understands the value that each customer segment brings to the company in terms of their lifetime value			
18. We have calculated the relative potential profit improvement from: acquisition, cross-selling, up-selling, retention and advocacy at the segment level and have plans to realise this potential			
19. We use a comprehensive set of metrics to measure customer acquisition, retention, profitability and lifetime value at the segment level and these are reported to senior management at least quarterly			
20. We regularly review competitive activity and quantify how this activity may impact on our customer value metrics; any significant changes are always communicated to senior management			

## Anexo 3 | Auditoria Abrangente de CRM – Parte III

Fonte: Payne & Frow, (2013, p. 482 e 483)

<b>Comprehensive CRM Audit   Part 3: The Multi-Channel Integration Process</b>			
Score each statement on a scale 0 to 5 <i>Rating for our organisation – existing and desired performance</i> (5=verywell;0=verypoorly) <i>Importance to our organisation</i> (5 = very important; 0 = no importance)			
<b>3. THE MULTI-CHANNEL INTEGRATION PROCESS: “THE CUSTOMER CONTACT ZONE” CHANNEL OPTIONS AND STRATEGIES</b>	<b>Importance to our organisation</b>	<b>Existing performance for our organisation</b>	<b>Desired performance for our organisation</b>
1. Our senior management have considered the future role of both existing and potential channel participants in our industry			
2. We have a clear view on the future impact of all electronic channels, including social media, in our industry			
3. Possible structural changes in our industry (disintermediation or reintermediation) have been fully considered			
4. We fully understand the advantages and disadvantages of the major channel categories (sales force, outlets, telephony, direct, e-commerce, mobile, social media, etc.) when developing our channel strategies			
5. Our organisation formally reviews the range of channel strategy options every year			
6. My organisation understands the channels our customers wish to use at different stages of their relationship with us; e.g. pre-sales, sales and post-sales			
7. We know how customer channel preference varies at the segment level across different products or services sold by our company			
8. We utilise appropriate analytical tools such as market structure maps to identify the value and volume of goods and services passing through different channels for our company and for our competitors			
9. Changes in our customers’ channel usage and preferences and general trends in channel usage are reviewed regularly			

<b>10. The organisation has an agreed set of metrics for measuring channel performance</b>			
<b>CUSTOMER EXPERIENCE AND MULTI-CHANNEL INTEGRATION</b>			
<b>11. The organisation has a strategy for integrated channel management</b>			
<b>12. We monitor the customer experience within channel and across channels and compare our performance with that of our competitors</b>			
<b>13. The organisation has identified what constitutes an outstanding (or 'perfect') customer experience and strives to deliver it</b>			
<b>14. The customer experiences consistency in 'look, touch and feel' across channels and this experience is in keeping with our brand image</b>			
<b>15. The organisation collects information on all relevant types of customer interactions (e.g. calls, faxes, mail, e-mail, Web, social media, and EDI transactions) to ensure that customer requirements and targets are met</b>			
<b>16. The economics of different channels are thoroughly understood</b>			
<b>17. The organisation is effective in adding new channels to complement existing channels</b>			
<b>18. New channels are integrated with existing channels so that an individual is recognised as the customer regardless of the channels used</b>			
<b>19. Customer-affecting applications, such as order handling, work across all our channels. Products purchased in one channel (e.g. the Internet) can be returned through other channels (e.g. a retail outlet)</b>			
<b>20. We consider channel integration issues for our employees and partners as well as our customers.</b>			

## Anexo 4 | Auditoria Abrangente de CRM – Parte IV

Fonte: Payne & Frow, (2013, p. 484 e 485)

<b>Comprehensive CRM Audit   Part 4: The Information Management Process</b>			
Score each statement on a scale 0 to 5 <i>Rating for our organisation – existing and desired performance</i> (5=verywell;0=verypoorly) <i>Importance to our organisation</i> (5 = very important; 0 = no importance)			
<b>4. THE INFORMATION MANAGEMENT PROCESS THE DATA REPOSITORY AND CRM ARCHITECTURE</b>	<b>Importance to our organisation</b>	<b>Existing performance for our organisation</b>	<b>Desired performance for our organisation</b>
<b>1. Where data on customers resides in different data bases we know its location, accuracy and completeness</b>			
<b>2. We have created a central data warehouse and have a single view of the customer. Information in the warehouse is accurate and complete.</b>			
<b>3. Our organisation has an appropriate structure for its data repository (data warehouse, data marts, etc.) given our present and planned customer data requirements</b>			
<b>4. Our data structure reflects our business and customer strategies in terms of segment granularity and personalisation requirements</b>			
<b>5. Our customer information links with the company's existing systems such as fulfilment, service and finance</b>			
<b>6. We have an appropriate strategy for our IT systems including hardware and software. We have taken account of potential of developments such as outsourcing/'the Cloud', Web services, the social commerce</b>			
<b>7. We effectively utilise general data mining tools for customer insight and task-specific analysis tools for market segmentation, customer profiling, profitability analysis, predictive modelling, social analytics, etc.</b>			
<b>8. We have identified and utilised appropriate front office systems for CRM and considered integration issues with back office systems</b>			
<b>9. We realistically appraise and address significant: systems integration, people, processes and training tasks associated with</b>			

introduction of any new <i>CRM</i> system, e.g., sales force automation			
10. We fully investigate and budget for change management, project management and employee engagement issues associated with any proposed new <i>CRM</i> systems we plan to introduce			
<b>INFORMATION AND CUSTOMER KNOWLEDGE MANAGEMENT</b>			
11. My organisation has introduced processes to provide relevant data and information to all appropriate staff			
12. Our organisation ensures the integrity of the data it collects in terms of relevancy, accuracy, currency and objectivity.			
13. We ensure security of all sensitive customer data (e.g. credit-card numbers and personal information)			
14. We verify that all individuals who have access to sensitive and proprietary data understand the security requirements and protocols			
15. My organisation has implemented processes to prevent the unauthorised use or alteration of sensitive and proprietary data			
16. We regularly consider opportunities to introduce new e-commerce applications to improve customer service or to reduce costs			
17. There is an integrated plan agreed across all channels and functional departments for the collection and use of customer information.			
18. My customer information system allows information about individual customers to be recognised and used to produce summary information about the customer for use in customer applications and campaign management			
19. My company uses customer analysis techniques to provide proactive customer information for cross-selling and up-selling purposes			
20. The company makes effective use of analytical techniques, such as predictive modelling, that use customer information to develop greater customer profitability and increased life-time value			

## Anexo 5 | Auditoria Abrangente de CRM – Parte V

Fonte: Payne & Frow (2013, p. 486 e 487)

<b>Comprehensive CRM Audit   Part 5: The Performance Assessment Process</b>			
Score each statement on a scale 0 to 5 <i>Rating for our organisation – existing and desired performance</i> (5=verywell;0=verypoorly) <i>Importance to our organisation</i> (5 = very important; 0 = no importance)			
<b>5. THE PERFORMANCE ASSESSMENT PROCESS SHAREHOLDER RESULTS</b>	<b>Importance to our organisation</b>	<b>Existing performance for our organisation</b>	<b>Desired performance for our organisation</b>
<b>1. Our top management recognise the importance of leadership in creating employee, customer and shareholder value</b>			
<b>2. The key drivers of shareholder results - employee value, customer value, shareholder value, and cost reduction - are fully understood</b>			
<b>3. We place sufficient emphasis in our organisation on employee value</b>			
<b>4. We rank ourselves highly in terms of recruiting, selecting, developing and empowering our employees</b>			
<b>5. We place sufficient emphasis in our organisation on customer value</b>			
<b>6. We rank ourselves highly in terms of delivering superior customer value opportunities in every attractive customer segment</b>			
<b>7. We place sufficient emphasis in our organisation on shareholder value</b>			
<b>8. We rank ourselves highly in terms creating shareholder value compared with our major competitors</b>			
<b>9. We take full advantage of all opportunities for cost reduction. Cost reduction strategies do not negatively impact customer satisfaction</b>			
<b>10. We have developed, or are developing, a balanced scorecard or linkage model in our organisation that addresses the relationship between employee satisfaction, customer satisfaction and business results</b>			
<b>STANDARDS, METRICS AND KEY PERFORMANCE INDICATORS</b>			



11. We have developed our own standards across all the areas of <i>CRM</i> that are important to us		
12. We have adopted standards developed by others (e.g. CMAT or COPC standards) and used these to benchmark our performance against relevant external comparators		
13. We have identified and put in place appropriate customer metrics		
14. We have identified and put in place appropriate people and process metrics		
15. We have identified and put in place appropriate strategic metrics		
16. We have identified and put in place appropriate output and comparative metrics and special metrics for e-commerce and social influence <i>marketing</i> .		
17. A strategy map (or success map) has been developed that identifies the chain of 'cause and effect' logic that connects our company's strategy with the drivers that lead to commercial success		
18. Our organisation has identified the most important KPIs and these are reported to senior management on a regular basis		
19. Frameworks such as the balanced scorecard are utilised to ensure there is a focus on all relevant areas of performance, not just financial ones		
20. A <i>CRM</i> performance monitoring process is in place and attention has been given to making sure KPIs are communicated in a visually engaging manner to management and other relevant employees, e.g., by using dashboards.		

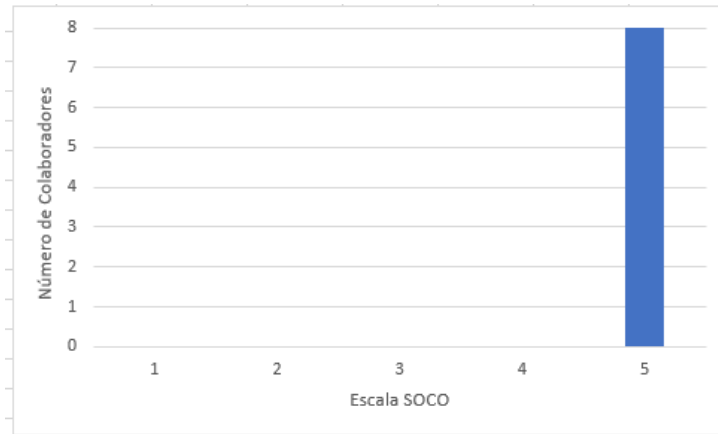
## APÊNDICES

## Apêndice 1 | Caracterização da Amostra Questionário Escala SOCO

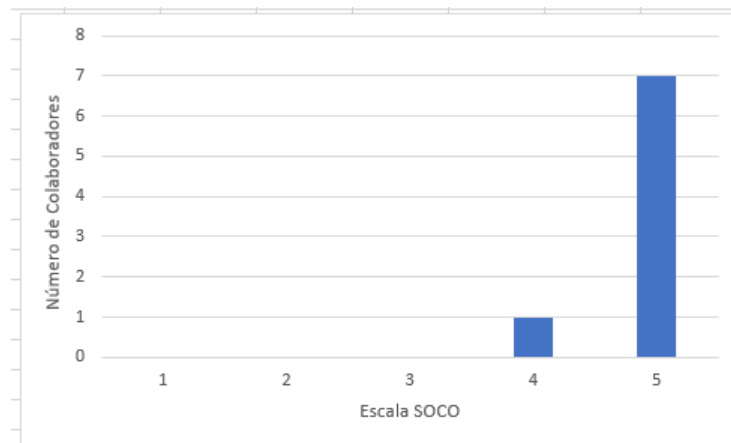
<b>VARIÁVEIS</b>		
<b>Faixa Etária</b>	<b>Amostra (X)</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
(20-25)		
(26-30)		
(31-35)	1	12,5%
(36-40)	5	62,5%
(41-45)	1	12,5%
(46-50)		
(51-55)		
(56-60)		
+ 60	1	12,5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>
<b>Género</b>	<b>Amostra (X)</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Masculino	7	87,5%
Feminino	1	12,5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>
<b>Habilitações literárias</b>	<b>Amostra (X)</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Até ao 9º ano	1	12,5%
Até ao 12º ano	6	75%
Licenciatura		
Mestrado	1	12,5%
Outro		
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>
<b>Número de Anos que Trabalha na Empresa</b>	<b>Amostra (X)</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Menos de 2 anos	2	25%
De 2 a 4 anos	3	37,5%
De 4 a 6 anos	1	12,5%
De 6 a 8 anos	2	25%
De 8 a 10 anos		
Mais de 10 anos		
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

## Apêndice 2 | Respostas Questionário Escala SOCO

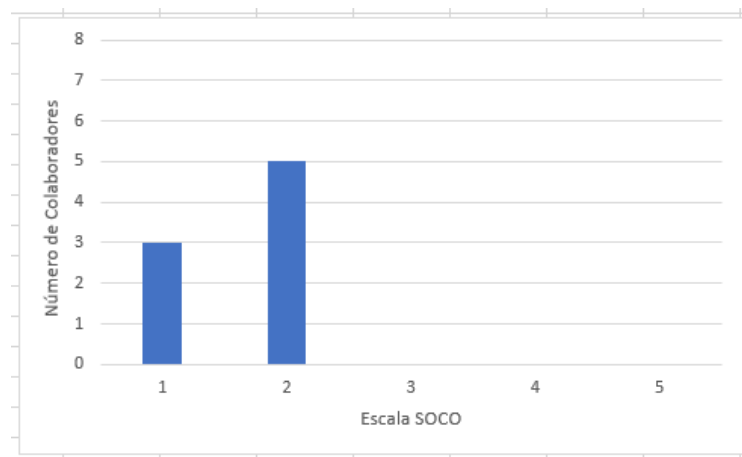
**1. Procuro dar ao cliente uma correta explicação daquilo que o serviço irá fazer por ele.**



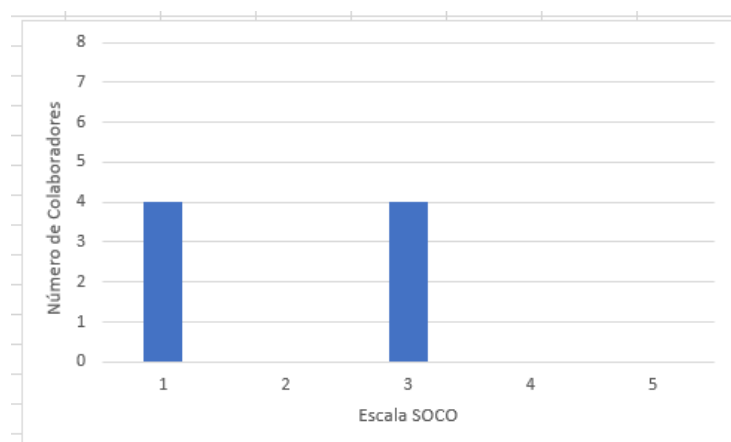
**2. Procuo que os clientes discutam as suas necessidades comigo.**



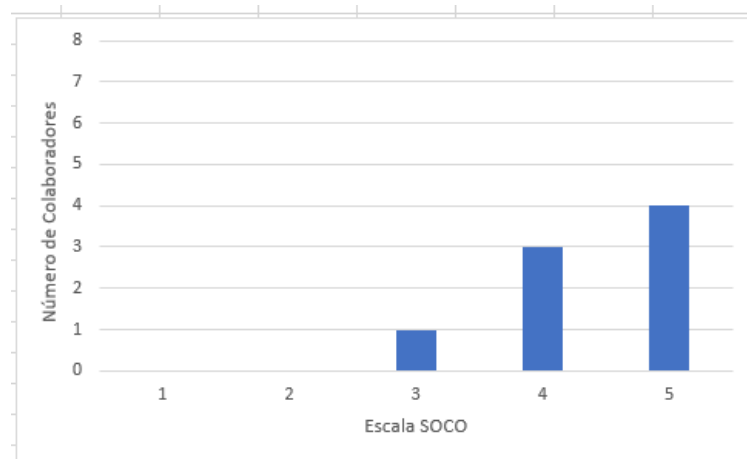
**3. Se não tenho a certeza que um serviço é correto para um cliente, eu continuarei a pressionar para ele efetue a compra.**



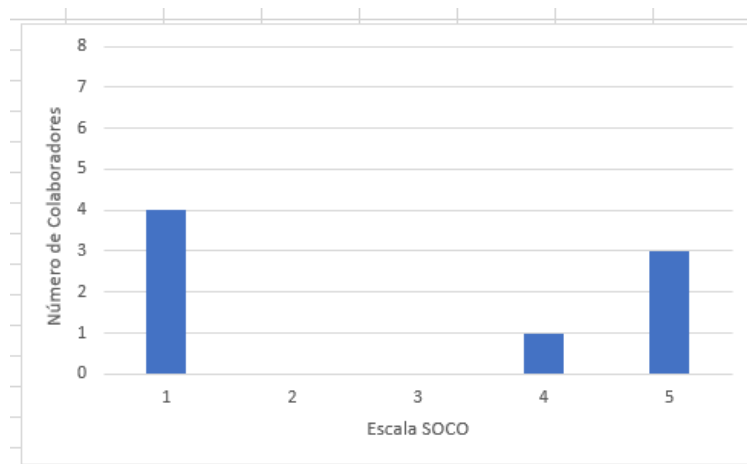
**4. Dou a entender ao cliente que está tudo sob o meu controlo quando não está.**



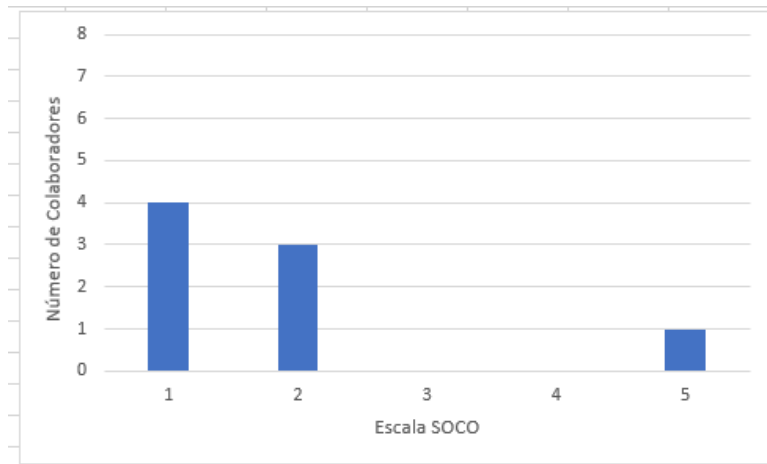
**5. Procuo influenciar o cliente pela informação e não pela pressão.**



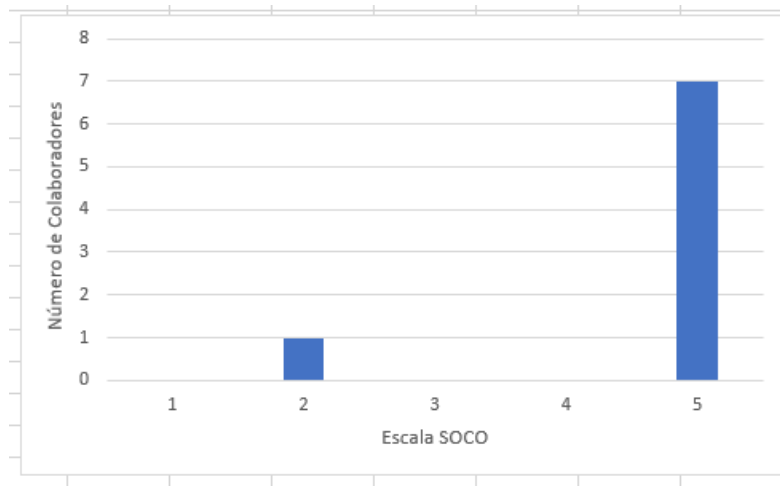
**6. Procuo vender o máximo que posso em vez de satisfazer o cliente.**



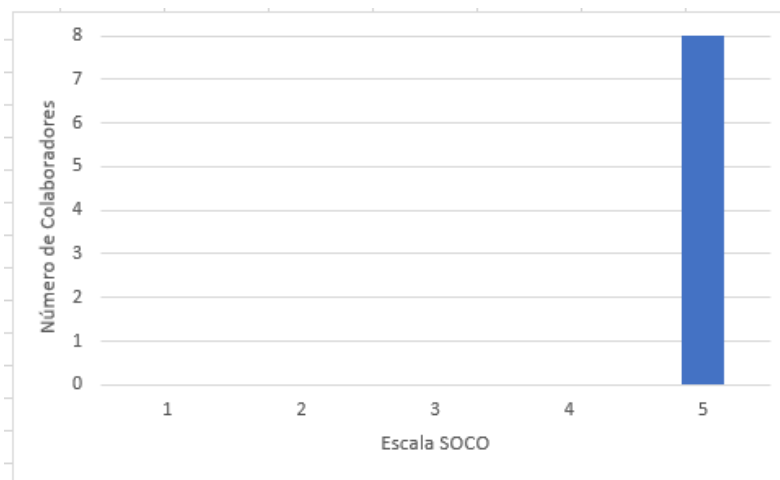
**7. Passo mais tempo a tentar persuadir o cliente a comprar do que a tentar descobrir as suas necessidades.**



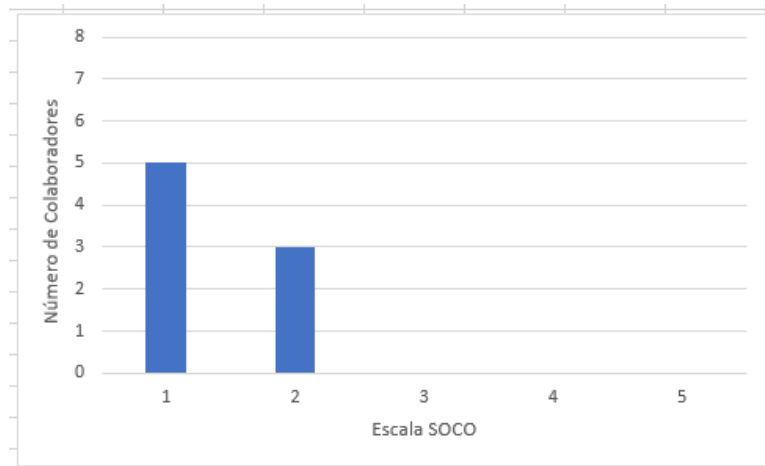
**8.Tento ajudar os clientes a atingirem os seus objetivos.**



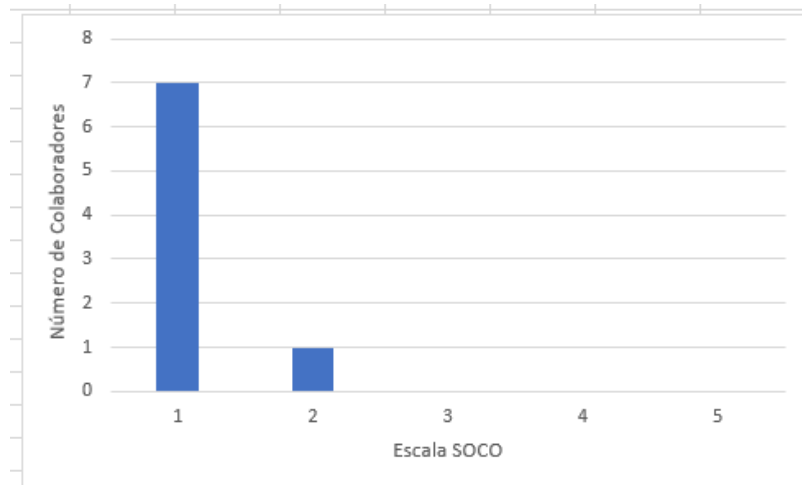
**9.Respondo às perguntas dos clientes sobre os serviços/produtos da forma mais correta possível.**



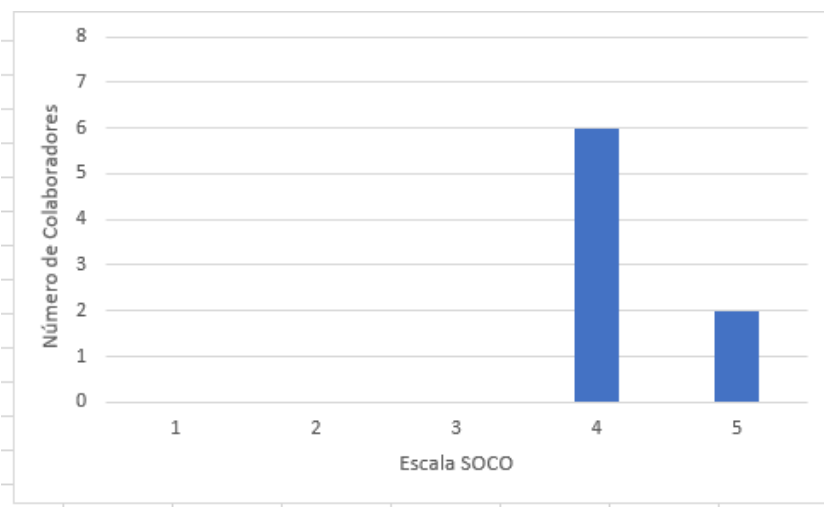
**10.Finjo concordar com os clientes para lhes agradar.**



**11. Trato o cliente como um rival.**

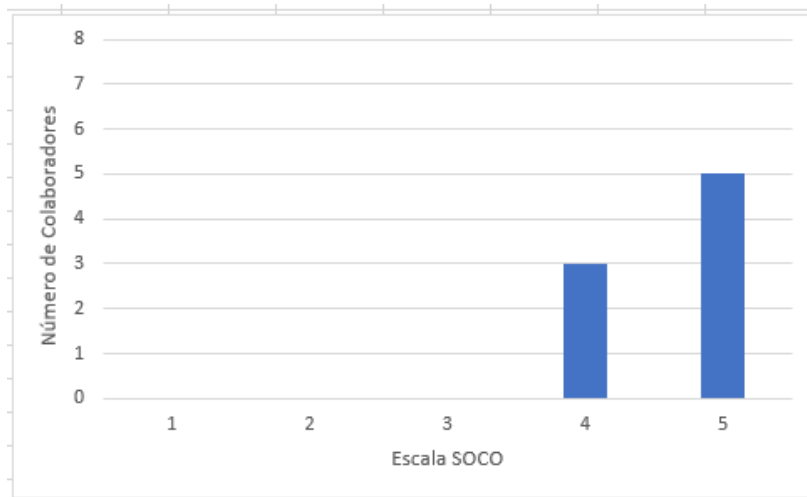


**12. Procuo descobrir quais as necessidades dos clientes.**

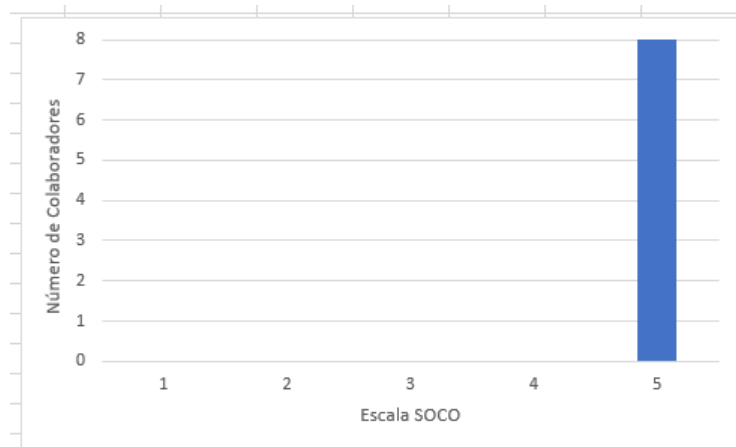


**13. Um bom vendedor deve ter em mente o melhor interesse dos clientes.**

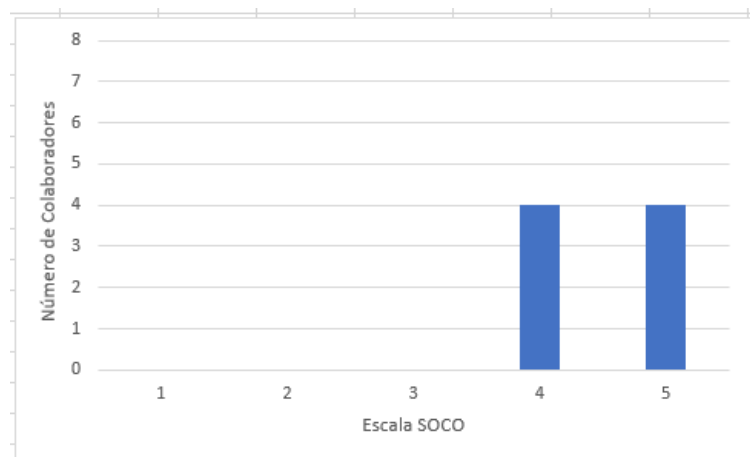




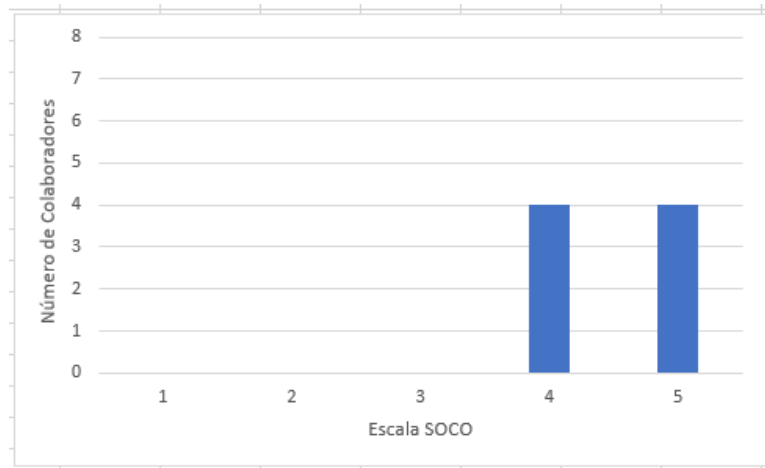
**14. Perante um problema trazido pelo cliente procuro aconselhá-lo a adquirir um serviço/produto que o ajude a resolver esse problema.**



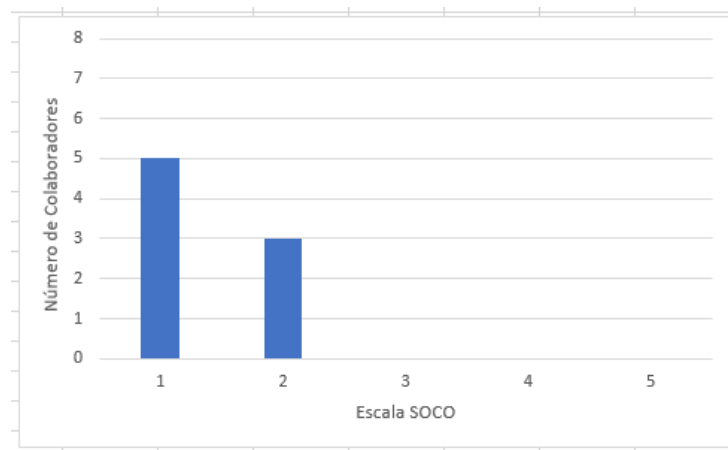
**15. Estou disposto a discordar de um cliente, no intuito de o ajudar a tomar a melhor decisão.**



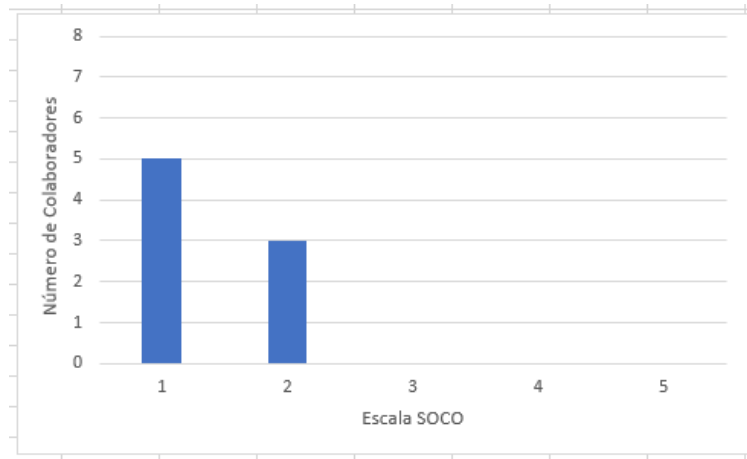
**16. Ofereço o meu melhor serviço para resolver o problema do cliente.**



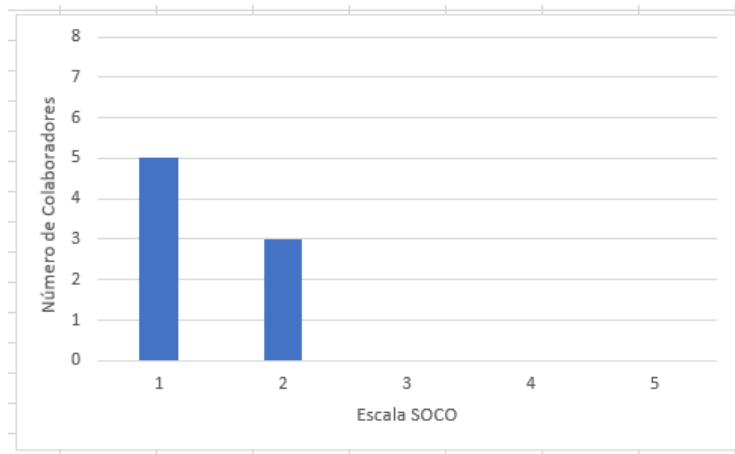
**17.É necessário exagerar/esticar a verdade na descrição do meu serviço/produto a um cliente.**



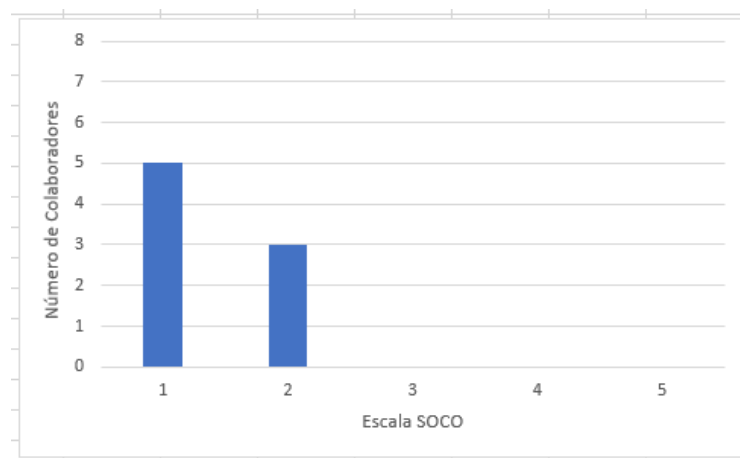
**18.Inicio a venda falando sobre o meu serviço/produtos, antes de explorar as necessidades do cliente.**



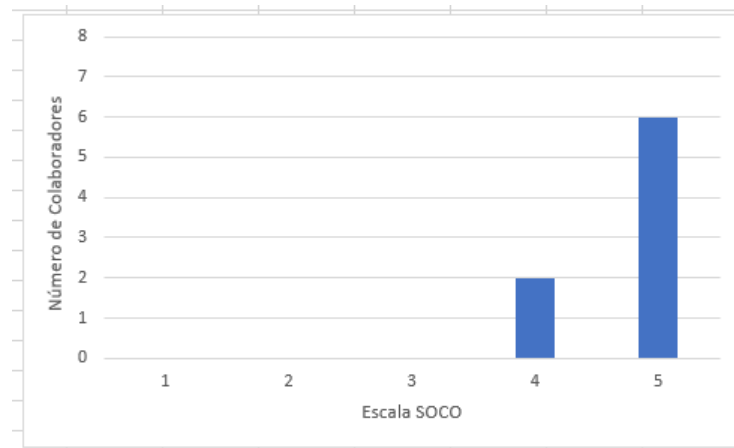
**19. Procuro vender ao cliente tudo aquilo que conseguir convencê-lo a comprar, mesmo considerando que é mais do que aquilo que um cliente sensato compraria.**



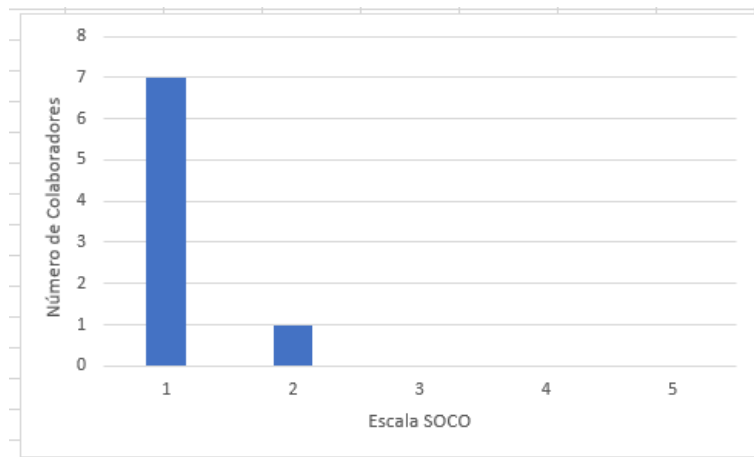
**20. Procuro “pintar de cor-de-rosa” os meus serviços/produtos de forma a eles parecerem o melhor possível.**



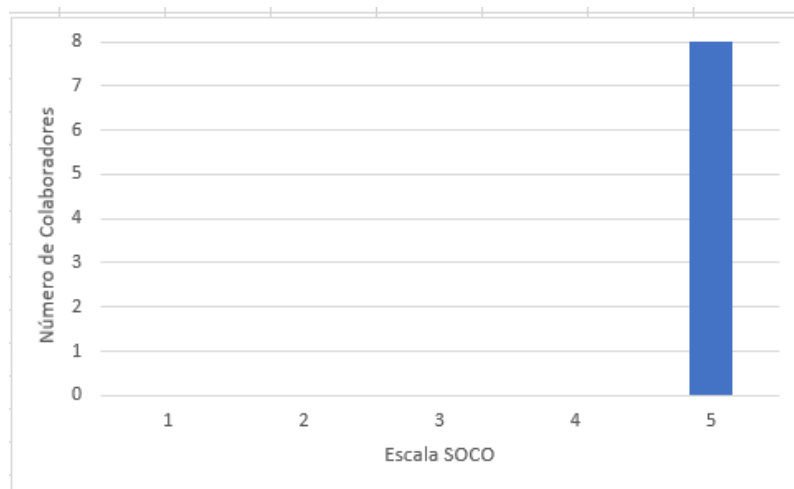
**21. Procuro atingir os meus objetivos satisfazendo os clientes.**



**22. Decido que os serviços/produtos a oferecer tendo por base aquilo que consigo convencer o cliente a comprar e não com base naquilo que o irá satisfazer a longo prazo.**



**23. Procuro encontrar que tipo de serviços/produtos irá ser mais vantajoso para o cliente.**



**24. Mantenho-me atento às fraquezas na personalidade do cliente.**

