



Universidade de Aveiro
2018

Instituto Superior de Contabilidade e
Administração

Hanna Leonidivna
Karachun

IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CRM NO MERCADO B2B: CASO DA OLI – SISTEMAS SANITÁRIOS, S.A.

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica da Doutora Dora Maria de Oliveira Simões Ribeiro Pereira, Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

o júri

Presidente

Prof.^a Doutora Ana Cristina Furão Teles Estima

Professora adjunta em regime laboral, Universidade de Aveiro

Prof.^a Doutora Júlia Fragoso Fonseca

Professora adjunta, IPL – Instituto Politécnico de Leiria

Prof.^a Doutora Dora Maria de Oliveira Simões Ribeiro Pereira

Professora adjunta, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Um agradecimento muito grande à minha orientadora, Doutora Dora Simões, pela disponibilidade, dedicação, orientação e pelo conhecimento transmitido durante a realização deste trabalho.

À empresa OLI – Sistemas Sanitários, S.A., pelo interesse mostrado, o seu apoio e disponibilidade.

À minha família, pela paciência, fé, motivação, compreensão e apoio dado neste longo percurso de formação.

palavras-chave

Marketing relacional, CRM, Customer Relationship Management, mercado B2B, desafios e benefícios da implementação, aquisição e retenção de clientes.

resumo

No início do Sec. XXI muitas empresas aperceberam-se da importância do relacionamento com os clientes, começando a mudar a sua filosofia de trabalho orientada para o produto, para uma filosofia orientada para o cliente. Cada vez mais, as empresas que pretendem implementar uma estratégia de marketing relacional devem ser capazes de conhecer muito bem os clientes, saber diferenciá-los, manter com eles uma relação personalizada, oferecer-lhes produtos e serviços desenvolvidos à sua medida. O conceito de CRM (Customer Relationship Management) surge para dar resposta às organizações que decidem adotar uma estratégia de marketing relacional, suportando-as tecnologicamente.

No contexto apresentado, este Projeto apresenta-se com o objetivo principal de perceber como a implementação de uma estratégia de marketing relacional, sustentada em tecnologia, pode influenciar o relacionamento com os clientes e os resultados da empresa. Seguindo a metodologia de estudo de caso, o presente trabalho centra-se numa empresa portuguesa que atua no mercado B2B (Business-to-Business), e que implementou recentemente uma estratégia de CRM. Como fonte primária de dados realizaram-se entrevistas, com base em guião semi-estruturado, a colaboradores da empresa.

Os resultados revelam que apesar de a empresa enfrentar alguns desafios e dificuldades durante a fase de implementação e utilização de CRM, existem benefícios que podem ter um impacto indireto no desenvolvimento das relações com os clientes e nos resultados da empresa.

keywords

Relational Marketing, CRM, Customer Relationship Management, B2B Market, challenges and benefits of implementation, customer acquisition and retention.

abstract

At the beginning of the 21st Century, many companies realized the importance of customer relationships, starting to change their product-oriented philosophy to a customer-oriented philosophy. Companies that want to implement a relationship marketing strategy must be able to know customers very well, know how to differentiate them, keep a personalized relationship, offer customized products and services. The concept of CRM (Customer Relationship Management) emerges to respond to organizations that decide to adopt a relationship marketing strategies, supporting them technologically.

In the presented context, the main objective of this Project is understanding how the implementation of a relational marketing strategy, based on technology, can influence the relationship with the clients and the results of the company. Following the methodology of case study, the present work focuses on a Portuguese company that operates in B2B (Business-to-Business) market, and that has recently implemented a CRM strategy. As a primary source of data, interviews were conducted with a semi-structured script based on the company's collaborators. As a primary data, semi-structured interviews were conducted with the company's collaborators.

The results show that although companies has some challenges and difficulties during the implementation and use phase of CRM, there are benefits that can have an indirect impact on the development of customer relationships and company results.

Índice de Conteúdos

Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 Motivação.....	1
1.2 Objetivos	2
1.3 Estrutura	2
Capítulo 2 – Revisão da literatura	5
2.1 Marketing relacional	5
2.2 CRM.....	14
2.2.1 Definição	15
2.2.2 Arquitetura.....	20
2.2.3 Opções de implementação.....	24
2.2.4 Implicações e desafios.....	36
2.2.5 Benefícios	41
2.3 Implementação de CRM no mercado B2B	44
2.4 Considerações finais.....	49
Capítulo 3 – Estudo Empírico	51
3.1 Objetivo de investigação	51
3.2 Abordagem metodológica	52
3.2.1 Caso de estudo: OLI – Sistemas Sanitários, S.A.....	53
3.2.2 A empresa e o CRM	55
3.3 Recolha e análise dos dados	58
3.4 Apresentação dos resultados	61
3.4.1 Implicações e desafios.....	62
3.4.2 Benefícios da implementação.....	63
3.4.3 Impacto no relacionamento com o cliente.....	65
3.4.4 Impacto nos resultados da empresa	67

3.5 Considerações finais.....	68
Capítulo 4 – Conclusões e Trabalho Futuro	71
4.1 Conclusões finais	71
4.2 Limitações de estudo e recomendações	75
Bibliografia.....	77
Anexos.....	80

Índice de Tabelas

Tabela 1. Comparação de <i>softwares</i> de CRM.....	30
Tabela 2. Funcionalidades oferecidas por <i>softwares</i> de CRM.....	32
Tabela 3. Principais diferenças entre os mercados B2C e B2B.	47
Tabela 4. Caracterização dos participantes.	59
Tabela 5. Questões de investigação e critérios de avaliação.....	60

Lista de Siglas

B2B – Business-to-Business

B2C – Business-to-Consumer

CRM – Customer Relationship Management

ERP – Enterprise Resource Planning

FAQs - Frequented Asked Questions

IFS - Industrial and Financial Systems

OEM - Original Equipment Manufacturer

S&M - Sales & Marketing

TI - Tecnologias de Informação

Capítulo 1 – Introdução

Este capítulo inicia-se com uma breve introdução ao trabalho de investigação, apresentando as principais motivações para a realização, objetivos e questões de investigação, bem como a estrutura do trabalho.

1.1 Motivação

A globalização e a forte concorrência que caracterizam o ambiente empresarial de hoje, criaram a necessidade de construir relações mais firmes com os clientes. Cada vez mais, as empresas estão a apostar nas relações empresa-cliente para obterem informações valiosas sobre como melhorar o produto e/ou serviço para o cliente (Ndubisi, 2007). As empresas que estavam orientadas para os produtos, mudam a sua filosofia, a sua cultura, a sua estrutura organizacional, para colocar o cliente em primeiro lugar (Peppers & Rogers, 2011, 2017).

Para fazer face aos objetivos de marketing relacional, cada vez mais as empresas estão adotar estratégias, programas, ferramentas e tecnologias centradas no cliente, com o objetivo de manter e gerir um relacionamento eficaz com ele e manter a competitividade no mercado. Os novos canais de comunicação e os avanços tecnológicos alteram também significativamente a forma como as empresas interagem com os seus clientes, desenvolvendo um maior grau de integração entre marketing, vendas e funções de serviço ao cliente (Parvatiyar & Sheth, 2001; Peppers & Rogers, 2011). Neste contexto surge a importância de conceito CRM (*Customer Relationship Management*). Os sistemas de CRM podem potenciar e facilitar esta relação entre a empresa e os seus clientes. A sua correta utilização pode alavancar as necessidades de uma organização, facilitando o alcance de vantagens competitivas (Buttle, 2006).

O termo CRM refere-se a uma ferramenta recente e ainda pouco utilizada e explorada por grande parte das organizações, mas é um tema muito falado e popular entre académicos e profissionais.

A empresa OLI – Sistemas Sanitários, S.A. implementou recentemente uma ferramenta CRM. Sendo a investigadora colaboradora da empresa e mostrando-se a mesma disponível para acolher e participar no presente Projeto, motivou a sua realização.

1.2 Objetivos

O objetivo deste estudo é perceber como a implementação de uma estratégia de marketing relacional, sustentada em tecnologia CRM, pode influenciar o relacionamento com os clientes e os resultados de uma empresa.

Mais especificamente, através de um estudo de caso da empresa OLI – Sistemas Sanitários, S.A., procura-se responder às seguintes questões de investigação:

- 1) Quais são as implicações e desafios colocados à empresa?
- 2) Quais são os benefícios de implementação percebidos?
- 3) Qual é o impacto percebido no relacionamento com os clientes?
- 4) Qual é o impacto percebido nos resultados da empresa?

Para alcançar os objetivos acima referidos será utilizado o método estudo de caso sobre a empresa OLI – Sistemas Sanitários, S.A. Os instrumentos de investigação utilizados baseiam-se na pesquisa documental, observação direta e entrevistas semiestruturadas.

1.3 Estrutura

A estrutura desta dissertação encontra-se organizada em quatro capítulos.

O primeiro capítulo é um capítulo introdutório em que se justifica a motivação e relevância do tema, e apresentam-se o objetivo principal e as questões de investigação subjacentes.

No segundo capítulo apresenta-se a revisão bibliográfica, onde se revêem os principais conceitos relacionados com o estudo e que ajudarão a responder às questões de investigação colocadas.

No terceiro capítulo apresenta-se o estudo empírico, relembrando os objetivos de investigação, e descrevendo a abordagem metodológica, os métodos de recolha de dados bem como os principais resultados obtidos.

Por último, no capítulo quatro faz-se uma análise crítica dos resultados obtidos, tirando alguns conclusões importantes sobre as implicações e benefícios sentidos pela empresa durante a implementação e utilização de CRM, bem como o seu impacto no relacionamento com o cliente e resultados da empresa. Também, apresentam-se algumas limitações sentidas e dão-se sugestões para a realização de investigações futuras.

Capítulo 2 – Revisão da literatura

O presente capítulo inicia-se com uma apresentação de conceito de marketing relacional, destacando a importância da lealdade e criação de valor para os clientes.

Na segunda parte do capítulo apresentam-se o conceito de CRM sob as várias perspectivas, a sua arquitetura, alguns exemplos de aplicações de *software* de CRM, bem como os desafios e benefícios de implementação.

A terceira parte do capítulo foca-se na implementação de CRM nos mercados B2B (*business-to-business*), indicando-se as principais características destes mercados.

2.1 Marketing relacional

Segundo Barney (1991), citado em Hunt e Lambe (2000), uma maior rentabilidade das empresas é baseada na obtenção de vantagem competitiva através das aptidões e recursos únicos, que permitem às mesmas implementar estratégias superiores às dos seus concorrentes. Os contributos para uma estratégia de negócio vêm das mais diversas disciplinas como economia, gestão estratégica, comportamento organizacional, gestão operacional, marketing, entre outras. O marketing tem ganho uma importância muito grande para o desenvolvimento e implementação de uma estratégia de negócio, pois através das práticas de marketing as empresas conseguem estudar e atender às necessidades dos consumidores, adaptar os seus produtos e serviços ao consumidor e ao mercado, ganhando vantagem competitiva (Hunt & Lambe, 2000).

Durante a era industrial, as empresas praticavam a produção em massa, ganhando vantagem no fabrico de um único produto em grandes quantidades. A inovação de produtos, portanto, era a chave para o sucesso do negócio. Para aumentar a sua quota de mercado global, as empresas usavam marketing em massa, publicidade em massa e distribuição em grande escala para alcançar o maior número de potenciais clientes. Os produtores estavam muito afastados dos seus clientes finais, não existindo qualquer comunicação e interação entre eles. Para saber, de uma forma geral, quem eram os seus clientes, os produtores utilizavam métodos de pesquisa de marketing, principalmente, grupos de clientes, *focus group* e pesquisas sobre os clientes em larga escala. O objetivo não era conhecer os clientes, mas sim, conseguir identificar grandes segmentos de clientes

(Peppers & Rogers, 2011). Nos mercados B2B a situação era diferente, pois cada vendedor conhecia cada cliente na perspectiva individual. Os vendedores mais experientes e treinados conheciam melhor os seus clientes, os seus hábitos de compra, as suas preferências e necessidades, mas esta informação nunca era registada e codificada.

Com a passagem do tempo e as mudanças radicais nos mercados, o marketing em massa começou a perder a sua eficácia, dando lugar aos novos princípios de segmentar, atrair, servir e satisfazer os mercados. Os custos da publicidade aumentaram e os meios de comunicação em massa perderam alguma eficácia (Peppers & Rogers, 2011, 2017) . Com o desenvolvimento da concorrência entre as empresas e com a natural diferenciação dos produtos, os consumidores tornaram-se mais exigentes, evoluindo assim o conceito de marketing segmentado, com uma abordagem dirigida a subconjuntos de clientes com necessidades e características específicas. O marketing segmentado foi praticado pelas empresas desde início dos anos 60 até aos finais dos anos 80 (Marques, 2014).

O conceito de marketing relacional surge pela primeira vez na literatura do marketing de serviços em 1983, por Leonard Berry. Este autor definiu o conceito como a necessidade de atrair, manter e fortalecer os relacionamentos com os clientes e outros parceiros de negócio, de modo que os objetivos de ambas as partes sejam cumpridos. No entanto, apenas a partir dos anos 90 se assistiu a uma verdadeira transição na área de marketing, caminhando para uma perspectiva relacional, quer ao nível teórico, quer ao nível prático.

Os autores Sheth e Parvatiyar (1995) defendem que na era industrial já se praticava o marketing direto nas relações entre produtores e consumidores, existindo entre eles uma ligação emocional que ultrapassava a economia das transações. Os produtores conseguiam entender e apreciar as necessidades de cada um, tornando-se mais orientados para o relacionamento. Por outro lado, existiam os intermediários e revendedores, para os quais a economia das transações era mais importante e, portanto, eles eram menos emocionalmente ligados aos produtos. De facto, muitos intermediários não vêem, não sentem, não tocam o produto, simplesmente agem como agentes, e o seu principal objetivo é vender. A produção em massa “obrigou” os produtores a vender os seus produtos a intermediários, criando-se assim a distinção entre os produtores e utilizadores de produtos. Esta orientação para a transação começou a dar lugar ao marketing orientado para os

relacionamentos, aumentando o interesse na repetição da compra e fidelidade à marca - o marketing relacional (Sheth & Parvatiyar, 1995). Esta era impõe às empresas passarem a colocar o relacionamento com o cliente e a satisfação das suas necessidades no topo das suas preocupações (Marques, 2014). A transição é fruto de diversas circunstâncias, entre as quais podemos destacar a globalização do mercado e o aumento da concorrência, maior oferta dos produtos e serviços e a sua qualidade, desenvolvimento do mercado digital, um maior nível de conhecimentos e exigência dos clientes. Estes fatores obrigam as empresas a encontrar novas formas de criar valor para o cliente e novas fontes de vantagem competitiva (Berry, 2002; Marques, 2014; Peppers & Rogers, 2011).

O marketing relacional tem alcance muito amplo e abrange várias subdisciplinas como marketing B2B (*Business-to-Business*), marketing B2C (*Business-to-Consumer*), marketing de serviços ou, pesquisa de marketing, comportamento de consumidor, marketing de comunicação, marketing estratégico, marketing internacional, marketing direto, entre outras (Sheth & Parvatiyar, 1995). O marketing relacional envolve e integra clientes, fornecedores e outros parceiros da cadeia de valor da empresa no desenvolvimento de uma atividade, com o objetivo do lucro, de modo a cumprir os objetivos de todas as partes envolvidas. O que pode ser conseguido através da cooperação, interdependência e cumprimento mútuo de promessas entre as partes (Marques, 2014; Sheth & Parvatiyar, 1995). Marketing relacional é considerado como uma forma para as empresas “desenvolverem mutuamente as relações valiosas e de longo prazo com os seus clientes” (Leverin & Liljander, 2006, p.234) e funciona com maior eficácia se os clientes estiverem envolvidos no desenvolvimento do produto ou serviço. Muitas das vezes, o marketing relacional está direcionado aos segmentos mais rentáveis, que trazem mais resultados e riqueza à empresa. Um dos objetivos de marketing relacional é aumentar a rentabilidade dos clientes, proporcionando o melhor serviço, e por sua vez, melhorar os resultados da organização. Vários estudos têm demonstrado uma relação positiva entre as estratégias de marketing relacional e o desempenho das empresas (Leverin & Liljander, 2006).

Segundo Ndubisi (2007), o marketing relacional é visto como uma estratégia para atrair, desenvolver, manter e melhorar as relações com os clientes e outros parceiros, para atingir as metas de todas as partes envolvidas. E onde cada cliente é considerado como uma pessoa ou entidade individual. Hunt e Lambe (2000) acrescentam que o marketing

relacional tem por objetivo envolver e integrar os clientes, fornecedores e outros parceiros no desenvolvimento da empresa e nas atividades de marketing. Engloba todas as atividades de marketing direcionadas com estabelecer, desenvolver e manter as trocas relacionais com sucesso. Segundo Hunt e Lambe (2000):

“O marketing relacional é motivado pelo reconhecimento mútuo das partes de que os resultados da troca relacional excedem aqueles que poderiam ser obtidos de qualquer outra forma de troca ou com parceiros diferentes.” (p.29)

Existem vários atributos de relacionamento que facilitam a troca relacional entre as partes, entre os quais podemos identificar: o compromisso, a confiança, a comunicação, a cooperação, os objetivos comuns, as normas, a interdependência, a adaptação e a satisfação (Hunt & Lambe, 2000). A confiança tem sido descrita como a variável mais importante na troca relacional e pode ser definida como a confiabilidade e integridade, credibilidade e benevolência entre os parceiros, a palavra cujo significado tem que ser cumprido (Peppers & Rogers, 2011). A confiança é testada como a variável relacional e positivamente relacionada com compromisso, cooperação, conflito funcional, comunicação, partilha de valor e satisfação. O compromisso também desempenha um papel importante no marketing relacional. O relacionamento atual com os outros é tão importante que é necessário conseguir mantê-lo. As empresas comprometidas estão mais dispostas a correr riscos com os seus parceiros, fazendo sacrifícios de curto prazo para obter benefícios de relacionamentos de longo-prazo. O compromisso permite que as empresas desenvolvam um relacionamento estável, procurando os benefícios de longo-prazo e fazendo os sacrifícios de curto prazo. Por isso, o compromisso influencia positivamente a aceitação e cooperação do cliente com a empresa (Hunt & Lambe, 2000). Segundo estes autores, o marketing relacional é o mecanismo que começou a ser utilizado pelas empresas para “alterar a estrutura das indústrias, aumentando a sua capacidade para competir e aumentar o seu poder no mercado” (p.31). O marketing relacional é utilizado na forma de aliança com outras empresas-parceiras, que podem acrescentar valor e alcançar os objetivos estratégicos das empresas que colaboram. Assim, o objetivo da cooperação é potenciar os recursos e competências complementares que resultem em vantagens diferenciadas e, por sua vez, aumentem a eficiência e eficácia da empresa. A crescente popularidade do

marketing relacional tem vindo assim a mudar a forma como as empresas desenvolvem e sustentam a vantagem competitiva.

As empresas que pretendem implementar uma estratégia de marketing relacional devem ser capazes de conhecer muito bem os clientes, saber diferenciá-los, manter com eles uma relação personalizada, oferecer-lhes produtos e serviços desenvolvidos à sua medida. Ou seja, implica serem capazes de identificar, diferenciar e interagir com os clientes, personalizando o *marketing-mix* da empresa (Peppers & Rogers, 2011). O desenvolvimento e manutenção de relacionamentos estáveis, mutuamente vantajosos, baseados numa troca de informação e recompensas, levam as empresas a ter clientes mais leais (Marques, 2014). Desta forma, um dos objetivos de marketing relacional é promover a lealdade do cliente, que é definida como o forte compromisso de recomprar um produto ou serviço preferido (Ndubisi, 2007). Segundo Leverin e Liljander (2006) existe uma relação positiva entre a lealdade dos clientes e a rentabilidade e desempenho da empresa, mas nem todos os clientes leais são rentáveis. A rentabilidade da relação com os clientes surge pela aquisição e retenção dos clientes de “alta qualidade”, com baixos custos de manutenção e alta receita.

Embora existam várias definições de marketing relacional, um ponto em comum é que as empresas cada vez mais procurem o desenvolvimento das relações de longo prazo com os *stakeholders*, tais como, clientes, fornecedores, colaboradores e concorrentes (Hunt & Lambe, 2000). As empresas devem entender que o seu principal foco são os relacionamentos com todos os setores e nos diversos níveis da empresa e extraempresa. Sendo que o processo de marketing relacional deve iniciar-se pela identificação do cliente, das suas necessidades e do serviço que deve ser prestado, no sentido de se conseguir a manutenção do cliente através da confiança e credibilidade que a empresa deve ser capaz de transmitir. Ou seja, o marketing relacional pressupõe uma relação de aprendizagem com cada cliente, permitindo à empresa ajustar a sua oferta ao que realmente o cliente procura (Berry, 2002; Peppers & Rogers, 2011).

No início do século XXI, muitas empresas aperceberam-se da importância dos relacionamentos com os clientes, começando a investir em melhorar a experiência com o cliente e gerar valor para o mesmo. Em muitos casos, as empresas que estavam orientadas para os produtos, mudaram a sua filosofia, a sua cultura, a sua estrutura organizacional,

para colocar o cliente em primeiro lugar (Peppers & Rogers, 2011). Os clientes são recursos escassos, e embora o mundo tenha bilhões de pessoas, poucas vão querer a oferta de uma determinada empresa. Por isso, o principal desafio da empresa é encontrar os clientes, conquistá-los e mantê-los por um longo período de tempo. Os clientes são a única fonte de receitas para uma organização. Os produtos, serviços, funcionários, marketing não darão nenhuma receita à empresa, se a empresa não tiver clientes para comprar os seus produtos. Por essa razão, a empresa tem que criar uma relação e interação com o cliente, mantendo uma comunicação e troca de informações contínuas. Participar num relacionamento envolve custos (dinheiro, tempo, esforços), no entanto, o valor futuro gerado tanto para o cliente como para a empresa, irá cobrir e compensar os custos dispensados. O relacionamento também exige uma mudança no comportamento, tanto da empresa como do cliente. Durante a comunicação e interação com o cliente, a empresa vai perceber como trabalhar com ele de uma forma personalizada, de uma forma singular, pois as pessoas são diferentes, têm comportamentos diferentes, e cada relacionamento tem que ser distinto (Marques, 2014).

Em suma, um dos objetivos da estratégia de negócio baseada na gestão de relacionamentos é necessariamente tratar diferentes clientes de forma diferente. Contudo, a identificação dos clientes individuais não é um processo muito fácil. Para que este processo de desenvolvimento da relação com o cliente seja efetivo, é necessária a segmentação da base de clientes de forma que estes possam ser agrupados e geridos seletivamente. Do ponto de vista financeiro, a empresa deve alocar mais os seus recursos para os clientes mais lucrativos, limitando ou reduzindo os recursos alocados aos clientes de menor valor (Marques, 2014; Peppers & Rogers, 2011). Os segmentos mais rentáveis, normalmente, são mais pequenos, mas têm os clientes mais leais, que valorizam os relacionamentos e apresentam melhores resultados para a empresa. Enquanto os clientes de segmentos menos rentáveis, não dão tanta importância aos relacionamentos. Por isso, as empresas não devem dispensar os seus recursos na implementação das estratégias de marketing relacional nesse tipo de segmento (Leverin & Liljander, 2006). Identificando os aspetos de relacionamento mais valorizados em diferentes segmentos, os gestores poderão aplicar as estratégias apropriadas e alocar os recursos de uma forma mais eficaz (Ndubisi, 2007). A importância de criar os relacionamentos com os clientes tem levado os responsáveis de marketing à utilização das novas tecnologias de informação e comunicação e a adotarem novas

práticas, como o marketing direto, o *database* marketing, os cartões de fidelização, com objetivo de satisfazer os clientes e promover relações fortes e sólidas numa perspectiva individual e emocional. Tudo isto com o objetivo de criar valor para o cliente, e em consequência, para a empresa (Marques, 2014). No entanto, apesar da crescente atenção dos gestores neste aspeto, ainda é muito discutido o que constitui a criação de valor para o cliente (Payne, 2005). Segundo Payne (2005), o processo de criação de valor consiste em 3 elementos-chave: (1) determinação do valor que a empresa pode oferecer aos seus clientes; (2) determinação do valor que a empresa recebe dos clientes; e (3) determinação de como maximizar o tempo de vida dos clientes (*lifetime value*). Os clientes não compram apenas produtos ou serviços, quando compram eles esperam também benefícios e valor por parte da empresa. Ou seja, quando uma empresa vende o seu produto ou serviço, deve oferecer ao cliente uma série de atributos tangíveis e intangíveis, características e benefícios, como por exemplo, embalagem, informações, financiamento, condições de pagamento, entrega, qualidade, garantia, satisfação, confiança, compromisso, entre outros. Assim, a oferta das empresas é um conjunto complexo das promessas baseadas no valor e, muitas das vezes estas ofertas precisam de ser ajustadas de acordo com o mercado ou segmento-alvo (Payne, 2005). Por outro lado, o valor é um conceito relativo, pois os compradores na avaliação de uma oferta tomarão sempre em consideração as ofertas alternativas para determinada situação. As empresas apenas terão sucesso se oferecerem aos seus clientes mais valor do que os seus concorrentes (Eggert, Ulaga, & Schultz, 2006).

A importância da lealdade e criação de valor para os clientes é de tal forma significativa que se tem vindo a assistir a uma mudança fundamental nas práticas de marketing. Vários estudos (Anderson et al. (1994); Hallowell (1996), Reichheld (1996), Silvestro & Cross (2000), citado por Leverin & Liljander (2006)) também têm mostrado uma relação positiva entre a lealdade e a rentabilidade e desempenho da empresa, mas nem todos os clientes leais são rentáveis. A rentabilidade da relação com os clientes surge pela aquisição e retenção dos clientes de “alta qualidade”, com baixos custos de manutenção e elevada receita (Leverin & Liljander, 2006). Os clientes tendem a ser leais se a empresa é de confiança, comprometida com o serviço, eficiente na comunicação com os clientes e capaz de lidar bem com os conflitos. Quanto maior for a confiança na empresa, maior será o nível de compromisso. Quanto mais confiáveis e oportunas forem as suas comunicações e mais satisfatoriamente lidar com os conflitos, mais leais tendem a ser os seus clientes.

Desejando manter e desenvolver os clientes leais, a empresa deve ser confiável e comprometida com a ética do serviço, deve comunicar com precisão e resolver os conflitos de forma a minimizar as perdas de clientes (Ndubisi, 2007).

Para o objetivo referido anteriormente, a satisfação desempenha um papel importante na formação de relacionamentos. A satisfação do cliente resulta de uma comparação entre as expectativas criadas pelos clientes e a capacidade de responder às mesmas por parte das empresas, através dos seus produtos e serviços. Os clientes formam as suas expectativas com base nas experiências passadas, compras anteriores, as suas necessidades pessoais, o conselho de amigos e familiares, normas sociais, etc. (Kotler & Keller, 2006; Marques, 2014). Ou seja, os níveis de satisfação podem determinar ou não a continuidade de uma relação. Um cliente insatisfeito procurará substituir um fornecedor por uma alternativa, se esta existir. E os clientes satisfeitos normalmente estão mais inclinados para permanecer no relacionamento, tendem a comprar produtos ao mesmo fornecedor, e sua satisfação vai influenciar o comportamento de compra no futuro, mas também de amigos e conhecidos (Peppers & Rogers, 2011). A empresa deve operar tentando alcançar um alto nível de satisfação do cliente, mas ao mesmo tempo assegurar níveis aceitáveis de satisfação de outras partes interessadas, considerando as limitações dos seus recursos. As organizações bem-sucedidas devem elevar as expectativas dos clientes e garantir um desempenho elevado. Um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção às marcas concorrentes e é menos sensível ao preço. Estes clientes muitas vezes são a fonte de ideias sobre produtos ou serviços para a empresa (Kotler & Keller, 2006).

A satisfação é assim um determinante chave na geração de confiança, e esta por conseguinte, no desenvolvimento da lealdade. A confiança é “a qualidade que caracteriza um bom relacionamento com o cliente” (Peppers & Rogers, 2011, p.79). Uma relação requer informação, mas a informação só é partilhada se existe a confiança entre as partes. Os clientes é que decidem quanto e que tipo de informação partilhar com a empresa sobre si. Além disso, um cliente que está disposto a colaborar pode ter um elevado valor para a empresa, mas a vontade de colaborar só será possível quando um cliente confia na empresa, confia de forma a partilhar a sua informação. Clientes que desenvolvem confiança com os seus fornecedores tendem a manter essas relações, uma vez que tal lhes reduz a incerteza e vulnerabilidade nas escolhas (Berry, 2002; Peppers & Rogers, 2011).

Portanto, as empresas devem esforçar-se para ganhar a confiança dos clientes, através de promessas aos clientes, mostrando a preocupação com o fornecimento de um serviço e produto de qualidade, mostrando o respeito pelos clientes através de colaboradores de *front-line*, cumprindo as suas obrigações e agindo com confidencialidade. As empresas devem fazer sacrifícios e investimentos valiosos para construir relações com clientes leais ou pelo menos com clientes potencialmente leais (Berry, 2002; Ndubisi, 2007). Uma empresa que deseja desenvolver uma estratégia de fidelização eficaz e sobretudo rentável, para além de satisfazer o cliente, terá que criar com ele uma verdadeira relação de confiança, reduzindo a incerteza, mostrando a honestidade e o cumprimento das promessas. A confiança tem efeitos positivos para as partes envolvidas no aumento da duração dos relacionamentos, no aumento da cooperação e na redução de risco (Marques, 2014).

Quanto maior for a confiança entre a empresa e o cliente, maior será o compromisso entre as partes. Compromisso é um elemento central no estabelecimento e manutenção de relações de longo prazo (Peppers & Rogers, 2011). Existem pontos de vista diferentes sobre o compromisso e a lealdade dos clientes. Há quem defenda que o compromisso conduz à lealdade, outros consideram que o compromisso faz parte integrante da lealdade. Mas o compromisso não existe se não existir confiança entre a empresa e o cliente. O compromisso compreende um desejo de desenvolver uma relação estável e valiosa, uma vontade de fazer pequenos sacrifícios para manter a relação e a confiança, que implica um maior nível de obrigação para que o relacionamento seja bem-sucedido, fazendo o relacionamento mutuamente satisfatório e benéfico (Marques, 2014; Ndubisi, 2007).

Segundo Peppers e Rogers (2011), a lealdade é obtida através de uma combinação de elevada satisfação, confiança e compromisso mútuo.

Existem ainda outros fatores que podem influenciar a lealdade dos clientes, como uma comunicação oportuna, uma gestão de reclamações eficiente, e qualidade do produto e serviço ao cliente. A comunicação refere-se à capacidade da empresa fornecer informação oportuna e confiável aos seus clientes, durante as fases de pré-venda, venda, consumo e pós-consumo. Na perspetiva de marketing relacional, a comunicação significa manter contacto com os clientes valiosos, fornecendo informações oportunas e confiáveis sobre as mudanças nos produtos e/ou serviços, comunicando proativamente. Quando existe uma

comunicação eficaz entre a empresa e o cliente, resultará um melhor relacionamento e os clientes serão mais leais (Ndubisi, 2007). Quanto melhor for a capacidade de comunicação da empresa, melhor será a qualidade da relação avaliada em termos da satisfação, da confiança e do compromisso (Marques, 2014).

A gestão de reclamações ou conflitos refere-se à capacidade de uma empresa evitar ou resolver os conflitos manifestados antes que eles criem problemas, e discutir soluções abertamente quando o problema surge. Em caso de um conflito, a empresa deve tratar os clientes de uma maneira justa e satisfatória. A gestão e resolução eficiente de reclamações irá promover a confiança do consumidor na empresa, provando que a empresa tem a capacidade de cumprir as suas promessas, potenciando assim a geração de novos negócios e fortalecendo as relações (Ndubisi, 2007).

A lealdade dos clientes também depende de uma forma indireta da qualidade dos produtos e serviços. Uma empresa que fornece um produto ou serviço de qualidade está a atender ou mesmo exceder as expectativas dos clientes, e conseqüentemente, a satisfazer as suas necessidades. Com o intuito de maximizar a satisfação do cliente, algumas empresas adotam os princípios de gestão da qualidade total, ou seja, uma abordagem que procura a melhoria contínua de todos os processos, produtos e serviços da organização (Kotler & Keller, 2006). Por outro lado, o serviço prestado ao cliente é um indicador significativo e diferenciador na relação, podendo constituir um fator de diferenciação e uma vantagem competitiva. “Um serviço orientado para o cliente potencia a satisfação percebida, bem como a qualidade e duração da relação” (Marques, 2014, p.85).

2.2 CRM

“Nenhuma empresa pode ter sucesso sem clientes. Se você não tem clientes, você não tem negócio. Você tem um hobby.” (Peppers & Rogers, 2011, p.3)

Os clientes são a fonte de receita de cada empresa, são um ativo financeiro valioso. Para fazer face aos objetivos de marketing relacional, cada vez mais as empresas estão adotar estratégias, programas, ferramentas e tecnologias centradas no cliente, com o objetivo de manter e gerir um relacionamento eficaz com ele e manter a competitividade no mercado. As empresas perceberam a necessidade de ter um conhecimento profundo e

integrado sobre os clientes para construir um relacionamento de cooperação e parceria. Os novos canais de comunicação e os avanços tecnológicos estão a alterar significativamente a forma como as empresas interagem com os seus clientes, desenvolvendo um maior grau de integração entre marketing, vendas e funções de serviço ao cliente. Cada vez mais os clientes querem adquirir um produto individualizado e querem envolver-se no processo da produção, criando assim a cooperação na relação de comprador-vendedor. Os clientes não compram apenas o produto, mas sim o relacionamento com um fornecedor (Parvatiyar & Sheth, 2001; Peppers & Rogers, 2011).

Por outro lado, como já referido anteriormente, devido à grande concorrência no mercado que existe atualmente, os profissionais de marketing são forçados a preocuparem-se mais com a retenção e lealdade de clientes. Independentemente do setor de atividade, tipo e tamanho de uma organização, é fundamental para a sua sobrevivência que tenha clientes, mas sobretudo, que invista na sua fidelização e criação de valor. É importante salientar que a aquisição de novos clientes custa muito mais do que a retenção dos clientes existentes (Kotler & Keller, 2006; Payne, 2005; Zablah, Bellenger, & Johnston, 2004). O foco no cliente implica usar novas estratégias, bem como novas tecnologias, para se concentrar no crescimento do valor da empresa e aumentar o valor dos clientes (Parvatiyar & Sheth, 2001; Peppers & Rogers, 2011).

Os sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*) podem potenciar e facilitar esta relação entre a empresa e os seus clientes. A sua correta utilização pode alavancar as necessidades de uma organização, facilitando o alcance de vantagens competitivas (Buttle, 2006).

2.2.1 Definição

O termo CRM (*Customer Relationship Management*) refere-se a uma ferramenta recente e ainda pouco utilizada e explorada por grande parte das organizações, mas é um tema muito falado e popular entre académicos e profissionais. É um conceito amplo, complexo e que ainda está em construção. Por vezes é descrito como um processo, uma filosofia, uma estratégia, uma metodologia ou como uma solução de *software*. Ou seja, não existe uma única definição clara e comum de CRM. Tanto os gestores como os académicos têm diferentes pontos de vista. As empresas de tecnologias de informação tendem a usar o termo CRM para descrever aplicações de *software* que são utilizadas para suportar as

funções de marketing, vendas e serviços das empresas. Para outros, o CRM significa um conjunto de processos que se concentram na gestão de relacionamentos com o cliente, uma estratégia utilizada para retenção dos clientes, um marketing direto, um esquema de cartão de fidelidade, uma base de dados, um *help desk* ou um *call center*. Esta falta de uma definição amplamente aceite e apropriada pode contribuir para falhas na implementação de um programa de CRM, pois a empresa pode ver o CRM numa perspectiva tecnológica limitada ou executar CRM numa base fragmentada (Benner, Coelho, & Kato, 2008; Buttle, 2006; Payne & Frow, 2005; Zablah et al., 2004).

Analisando a literatura existente podemos identificar várias perspetivas de CRM: filosofia, estratégia do negócio, ferramenta tecnológica, processo, bem como uma abordagem integrada.

CRM como uma filosofia

A filosofia do CRM compreende o desenvolvimento de uma visão estratégica a respeito do cliente, que por sua vez deve gerar mudanças na cultura organizacional, e uma série de outras ações para concretizar a visão, como definição de objetivos de retenção e satisfação dos clientes e mudanças nos processos-chave (Prieto & Carvalho, 2005). CRM como uma filosofia defende que a forma mais eficaz de conseguir a lealdade consiste na procura proactiva de construir e manter as relações duradouras com os clientes. Em vez de tratar as transações entre compradores e vendedores como eventos isolados, a visão filosófica do CRM enfatiza que uma base de clientes leais só pode ser alcançada se as interações forem vistas dentro do contexto de uma relação contínua. Ou seja, a perspetiva filosófica reconhece que para as relações comerciais duradouras, as empresas devem ser capazes de fornecer continuamente o que os seus clientes valorizam (Zablah et al., 2004). Benner e colegas (Benner et al., 2008) defendem que a implementação de CRM requer a adoção de uma filosofia voltada para processos de negócios que estejam focados no cliente, que efetivamente suportem o marketing e as vendas, bem como os processos entre os departamentos que atuam, direta ou indiretamente, com os canais de interação com os clientes.

CRM como uma estratégia

CRM como estratégia de negócio é entendido como maximizador da lucratividade e a satisfação do cliente, organizando-se em torno de segmentos de clientes mais rentáveis, promovendo os comportamentos que satisfaçam os clientes e implementando os processos centrados no cliente. O CRM é a principal estratégia de negócios que integra processos e funções internas, e redes externas, para criar e entregar valor aos clientes. Baseia-se em dados de alta qualidade relacionados com o cliente e habilitados por tecnologia de informação (Buttle, 2006). Do ponto de vista estratégico, o CRM não é apenas uma solução tecnológica que é utilizada para adquirir os clientes e fazer uma base de dados, mas sim, envolve uma profunda síntese da visão estratégica, uma compreensão corporativa da natureza de valor do cliente. É uma abordagem estratégica que está preocupada com a criação de valor para os acionistas através de desenvolvimento de relações apropriadas com clientes-chave e segmentos de clientes. Deve ser entendido como unificador do potencial das estratégias de marketing relacional com as tecnologias de informação, para criar os relacionamentos rentáveis e de longo prazo com os clientes e outras partes envolvidas. Oferece oportunidades para usar dados e informações para entender os clientes e criar o valor com eles. Isso requer uma integração multifuncional de processos, pessoas, operações e recursos de marketing que são potenciados através de informações, tecnologia e aplicações (Marques, 2014; Payne & Frow, 2005). A adoção de CRM deve ser iniciativa da organização toda e não resultado de esforços isolados de alguns departamentos da empresa. Toda a empresa deve estar envolvida na sua implementação e utilização, sendo este um fator crítico de sucesso (Gummesson, 2004).

CRM enquanto estratégia de negócio focada no cliente que integra serviços de vendas, marketing e atendimento ao cliente, de forma a criar valor tanto para a empresa como para os seus clientes, deve ser entendido como um conjunto de processos empresariais e políticas globais destinado a capturar, manter e prestar serviço aos clientes (Chalmeta, 2006; Marques, 2014; Payne & Frow, 2005). As organizações têm de se manter constantemente atualizadas para fazer face à globalização dos mercados, desenvolvimento tecnológico, aumento da concorrência e constante mudança das preferências dos clientes. A estratégia de CRM consiste assim em adquirir melhor conhecimento sobre clientes, antecipar as suas expectativas e necessidades, fornecer serviços personalizados e diferenciar-se dos concorrentes. O CRM transforma os dados dispersos em informações concretas e centralizadas, e utiliza esta informação em benefício do cliente e da empresa

(Marques, 2014). Esta visão enfatiza o facto de que os recursos destinados para construção e manutenção dos esforços devem ser alocados de acordo com o valor de vida do cliente. A mesma sugere que nem todos os clientes são igualmente valiosos, e portanto, a lucratividade máxima só pode ser alcançada quando os recursos disponíveis são investidos em relacionamento com os clientes que proporcionam um nível de retorno desejado. CRM como estratégia também defende a ideia que as empresas constroem um relacionamento certo com cada cliente individual. O foco da visão estratégica não é como as relações são desenvolvidas e mantidas, mas sim, sobre o tipo de relacionamentos corretos que podem ter impacto na rentabilidade da empresa (Zablah et al., 2004).

CRM como uma ferramenta tecnológica

CRM como a ferramenta tecnológica refere-se a aplicações de *software* que automatizam os processos de vendas, marketing e outras funções de prestação de serviços das organizações (Buttle, 2006). CRM é uma tecnologia ou solução de *software* que ajuda a rastrear dados e informações sobre os clientes, e desta forma, a gerir os relacionamentos para conseguir um melhor serviço ao cliente (Peppers & Rogers, 2011). Relacionando com a teoria de Sistemas de Informação (SI), podemos clarificar que CRM é um sistema de informação integrado que é usado para planear, agendar e controlar as atividades de pré-venda e pós-venda. A aplicação engloba todos os aspetos de lidar com os clientes atuais e potenciais, incluindo o *call center*, a força de vendas, o marketing, o suporte técnico, etc. É importante enfatizar que a tecnologia desempenha um papel importante, ligando de forma transparente as funções de *front* e *back office* para proporcionar uma gestão eficiente de interações através de diferentes pontos de contacto com o cliente. Além disso, as aplicações de CRM permitem a recolha, armazenamento e a análise de dados sobre os clientes, construindo um conhecimento a partir desses dados que é partilhado por toda a organização. O principal objetivo de CRM é melhorar o crescimento e a lucratividade de longo prazo através da melhor compreensão do comportamento de cliente (Buttle, 2006; Zablah et al., 2004).

CRM é, portanto, uma ferramenta cujo objetivo é fornecer às empresas meios integrados de tecnologia de informação e políticas de marketing relacional, capazes de identificar, conquistar e manter os clientes. Esta ferramenta pressupõe todo o registo de

informação do cliente, desde o início de uma relação comercial até ao momento do abandono da empresa (Marques, 2014).

CRM como um processo

CRM é ainda entendido um processo de gestão de todos os aspetos da interação que a empresa tem com os seus clientes, incluindo a prospeção, as vendas e os serviços pós-venda. As aplicações de CRM tendem a fornecer e a analisar as informações sobre os clientes e a juntar tudo numa única imagem (Buttle, 2006). Assim, refere-se um processo de gestão de informação que engloba as duas grandes áreas da empresa: o *front-office* (departamento de vendas, marketing, serviço ao cliente) e o *back-office* (departamento financeiro, recursos humanos, produção, etc.), combinando as políticas e técnicas de marketing com as tecnologias de informação (Marques, 2014). Nesta, e segundo Zablah e colegas, CRM é um processo que converte os *inputs* da organização e do cliente em *outputs* desejados. É um processo que se preocupa em gerir todas as interações com o cliente com o objetivo de promover o estabelecimento e a manutenção de relacionamentos lucrativos de longo prazo (Zablah et al., 2004).

CRM como uma abordagem integrada

CRM é entendido como uma abordagem integrada para identificar, adquirir e manter clientes, permitindo que as organizações giram e coordenem as suas interações com os clientes através de vários canais e modelos de negócio (Buttle, 2006). O CRM é mais do que o marketing relacional ou o aparecimento de uma nova tecnologia, é uma abordagem integrada que requer novas capacidades, subsistemas, processos, competências, mentalidades e reorganização da cultura organizacional (Peppers & Rogers, 2011). É uma ferramenta, uma tecnologia e um processo para gerir, melhorar e facilitar as vendas e as interações com os clientes ou outros parceiros de negócio (Zeng, Wen, & Yen, 2003).

As empresas que pretendem construir relacionamentos bem-sucedidos e rentáveis com os seus clientes, devem compreender que a construção de valor para o cliente não começa com a instalação de tecnologia, mas sim, com uma estratégia ou um processo contínuo que ajude a transformar o negócio que era apenas focado na produção e nas vendas tradicionais, para uma empresa focada no cliente, que pretende aumentar os seus lucros a longo prazo. A empresa deve ter a capacidade de pensar e tomar as decisões que coloquem o valor e o relacionamento com os clientes em primeiro lugar, como o caminho

direto para aumentar o valor para os acionistas. O CRM pode ser visto como um conjunto de práticas de negócio, desenvolvido para colocar uma empresa em contacto mais próximo com os seus clientes, a fim de aprender mais sobre cada um e cada vez mais ser capaz de lhe entregar mais valor, tornando-o mais valioso para a empresa e aumentando o valor da empresa. É uma abordagem da empresa para compreender e influenciar o comportamento do cliente, através de análises e comunicações para melhorar a aquisição, a retenção e a rentabilidade dos clientes (Peppers & Rogers, 2011).

O CRM pode ser importante no processo de fidelização dos clientes de uma empresa, no sentido de obter um maior controlo das variáveis que afetam o cliente, e assim compreender melhor o comportamento de compra e garantir uma participação efetiva no mercado. CRM trata de pessoas e relacionamentos e não apenas de tecnologia, o seu objetivo é criar relacionamentos com os clientes que sejam reciprocamente benéficos e duradouros (Benner et al., 2008). Nesta linha de pensamento, Chen e Popovich (2003) definem CRM como uma combinação de pessoas, processos e tecnologia, com objetivo de desenvolver os relacionamentos e reter os clientes, mantê-los fidelizados e ganhar a lucratividade de longo prazo. Os autores reforçam que a implementação bem-sucedida de CRM requer uma integração e equilíbrio entre a tecnologia, os processos e as pessoas. Os autores defendem que as organizações devem apostar na criação de valor para os clientes, não só através de produtos ou serviços personalizados, mas também através de uma melhor comunicação e entregas rápidas. As empresas podem alcançar a melhor produtividade de marketing e criar valores mútuos através do aumento da eficácia e eficiência na comercialização, reduzindo os custos, agilizando o processamento dos pedidos, escolhendo cuidadosamente os clientes, individualizando e personalizando a oferta, antecipando e servindo melhor as necessidades emergentes de clientes individuais, desenvolvendo novos produtos, etc.

2.2.2 Arquitetura

A arquitetura de CRM é dividida em três grandes partes: CRM operacional, CRM analítico e CRM colaborativo. Recentemente surgiu mais uma vertente, que é o CRM social (Buttle, 2006; Payne, 2005).

CRM Operacional

Tal como o próprio nome diz, o sistema de CRM operacional trata dos aspetos operacionais, é constituído por aplicações direcionadas para o cliente e visa automatizar os processos de CRM para melhorar a sua eficiência e produtividade. O CRM operacional concentra-se no serviço ao cliente e gestão de reclamações, automação de força de vendas e automação de marketing. As aplicações de *software* de CRM permitem que as funções de marketing, vendas e serviço ao cliente sejam automatizadas e integradas (Buttle, 2006; Khodakarami & Chan, 2014).

O CRM operacional é um suporte baseado em TIC (tecnologias da informação e comunicação) e constituído pelos sistemas de *Back Office* (sistemas integrados de gestão e sistemas de gestão da cadeia de valor), pelos sistemas de *Front Office* (automação de atendimento aos clientes, marketing e vendas) e, por fim, os sistemas de *Mobile Office* (sistemas móveis de atendimento aos clientes e automação de serviços) (Payne, 2005; Wahlberg, Strandberg, Sundberg, & Sandberg, 2009). O CRM operacional suporta a operacionalização de todas as atividades de contacto entre a empresa, e o cliente e pode ser orientado para o consumidor final (B2C), para os parceiros de negócios (B2B) e para os empregados (B2E) (Marques, 2014).

A automação de marketing usa a tecnologia que ajuda a empresa a gerir e desenvolver, por exemplo, campanhas publicitárias personalizadas e fazer ofertas específicas e individualizadas, usando os dados dos clientes. É possível fazer uma segmentação dos clientes para fins de campanha, permitindo que as comunicações “únicas” sejam desenvolvidas. A automação da força de vendas aplica a tecnologia para as atividades de venda de uma empresa e pode ser configurada para qualquer tipo de organização e para qualquer tipo da indústria. O processo de vendas pode ser composto por vários estágios, tais como, identificação de clientes, identificação das necessidades, desenvolvimento de especificações, gestão de propostas, apresentação da proposta, e por fim, fechar a venda. Também é possível fazer uma gestão de contactos e gerir todo o histórico do cliente. A automação de serviço ao cliente envolve a aplicação da tecnologia para operações de atendimento do cliente e ajuda as empresas a gerir as suas operações de serviço (*call center*, centro de contacto, web, comunicação cara-a-cara). O *software* de automação de serviço permite às empresas lidar com comunicações de entrada e saída em

todos os canais utilizados pela organização. Isso permite que os utilizadores se tornem mais eficientes e eficazes, reduzindo os custos de serviços, melhorando a qualidade do serviço, elevando a produtividade, e aumentando a satisfação do cliente (Buttle, 2006).

CRM Analítico

CRM analítico é a dimensão relacionada com a inteligência dos sistemas e diz respeito à captação, armazenamento, acesso, processamento, interpretação, transmissão e apresentação de dados dos clientes a um utilizador. Sabendo as informações relativas aos clientes e as suas interações com a organização, os sistemas analíticos de CRM fornecem uma melhor compreensão de comportamentos e necessidades de clientes individuais. As empresas têm vindo a desenvolver aplicativos que podem captar essas informações de múltiplas fontes e armazená-las numa base de dados de clientes única (Khodakarami & Chan, 2014; Wahlberg et al., 2009).

CRM analítico envolve a recolha, armazenamento, organização, análise, interpretação e utilização dos dados criados pelo lado operacional (CRM operacional). Os dois módulos, operacional e analítico, têm que ser integrados e interligados entre si. O CRM operacional facilita o contato dos clientes com a organização e o subsequente processamento e cumprimento de seus requisitos. Por sua vez, o CRM analítico permite que os clientes certos sejam direcionados com ofertas adequadas e que a personalização e o marketing *one-to-one* sejam realizados por meio de um conhecimento superior do cliente (Payne, 2005).

Segundo Buttle (2006), o CRM analítico é o processo através do qual as organizações transformam dados dos clientes para *inputs* estratégicos e táticos, aumentando assim o valor para o cliente e para a empresa. Os dados dos clientes podem ser encontrados em vários repositórios da empresa: dados de venda (histórico de compras), dados financeiros (histórico de pagamentos, créditos), dados de marketing (resposta de campanhas, dados de fidelidade) e dados de serviços (resposta a pedidos ou reclamações do cliente). E a parte analítica de CRM ajuda a processar e analisar todos esses dados, que podem estar armazenados em repositórios diferentes, e fornecer uma informação útil e precisa. O CRM analítico também ajuda a responder a perguntas como: quem são os nossos clientes mais valiosos? Quais são os clientes que têm maior propensão de mudar para a concorrência? Quais são os clientes que poderão responder a uma oferta específica?

entre outras. O CRM analítico permite que as empresas definam abordagens de venda diferentes para diferentes grupos e segmentos de clientes. Do ponto de vista do cliente, o CRM analítico pode oferecer soluções oportunas e personalizadas para resolução de problemas, aumentando assim a satisfação do cliente. Do ponto de vista da empresa, o CRM analítico oferece a perspectiva de programa de vendas cruzadas (*cross-selling*) e programas de *up-selling*, programas de aquisição e retenção de clientes mais eficazes (Buttle, 2006).

O CRM analítico concentra-se no planeamento estratégico necessário para construir o valor para o cliente, bem como, nas mudanças culturais e organizacionais necessárias para implementar a estratégia com sucesso. Analisando os dados dos clientes, do mercado, as características dos consumidores (comportamentos e atitudes), permite assim calcular o valor e rentabilidade do cliente, para depois planificar e executar as atividades de CRM operacional. Uma das principais funções do CRM analítico é gerir o conhecimento dos clientes e partilhar tal conhecimento por toda a organização, com o objetivo de melhorar o relacionamento com os mesmos e conseguir entregar um valor superior (Marques, 2014; Peppers & Rogers, 2011; Wahlberg et al., 2009).

CRM colaborativo

O desenvolvimento das TIC abriu novas possibilidades para comunicar com os clientes. Além da comunicação tradicional, como contactos pessoais, telefónicos ou por correio, agora tornou-se possível fazer uma comunicação eletrónica ou virtual através dos sistemas de *e-mail*, *websites*, contactos telefónicos *self-service*, FAQs (Frequently Asked Questions), etc (Wahlberg et al., 2009).

O CRM colaborativo está portanto relacionado com todas as interações entre os clientes e canais de comunicação da organização. Os diversos canais de contacto necessitam de estar preparados, não apenas para garantir essa interação, mas também para permitir o adequado fluxo dos dados resultantes da mesma para toda a organização, ou seja, comunicar as informações para os sistemas do CRM operacional. As ferramentas de suporte tecnológico devem permitir a gestão da informação trocada nos diversos canais de contacto utilizados para estabelecer interações com os clientes. Um centro de interação com os clientes pode abranger os canais de comunicação, tais como a *web* ou o *e-mail*, canal de voz, portal de vídeo, conferências ou correio convencional, contacto físico nas

lojas, nas feiras ou durante a visita do cliente. Ou seja, o CRM colaborativo suporta a entrada dos clientes em contato com a empresa através de uma variedade de canais diferentes (Khodakarami & Chan, 2014; Payne, 2005).

O CRM bem-sucedido requer a integração dos três módulos referidos anteriormente. Mais recentemente ouvimos falar de mais uma vertente de CRM - CRM social, no entanto, na prática, este inclui-se nos 3 módulos descritos. O CRM social refere-se à integração dos dados recolhidos através de *websites* de redes sociais com objetivo de gerir os clientes. As interações entre os indivíduos dentro destas plataformas produzem uma grande quantidade de dados, muitas vezes não estruturados. As empresas com presença *online* confrontam-se assim com a necessidade de recolher, interpretar e usar também esses dados para criar e manter relacionamentos benéficos a longo prazo com os seus clientes (Buttle, 2006; Greenberg, 2010).

2.2.3 Opções de implementação

No mercado existem inúmeras soluções de CRM possíveis de serem utilizadas pelas organizações. Não existe uma solução consensual como sendo a melhor e que deve ser aplicada e escolhida por determinada organização ou modelo de negócio. A seleção da solução tem de ter por base a satisfação dos requisitos definidos para implementação da estratégia de CRM.

Segundo Kumer e Reinartz (2012) ainda existem muitos casos de falha na implementação do CRM e que as consequências podem ser graves para a empresa. Por isso, as organizações devem fazer uma análise cuidadosa na escolha de CRM e planear bem a sua implementação. As empresas são diferentes, têm requisitos, competências e necessidades diferentes. Existem assim várias opções na escolha da abordagem a seguir na implementação de uma ferramenta de CRM. Nomeadamente, desenvolvimento de um *software* próprio, comprar um *software* licenciado ou *outsourcing* de *software* (Kumer & Reinartz, 2012). Assim:

- *Software* próprio - desenvolver uma solução internamente, para além de elevados custos, exige que a empresa defina todos os seus requisitos, invista em armazenamento de dados, *hardware* e aplicações necessárias, e tenha as competências para tal. A vantagem desta opção é que as empresas

desenvolvem uma solução à sua medida, de acordo com as suas necessidades e estrutura organizacional. Sempre que alteram os requisitos da empresa, o *software* pode ser ajustado. Mas esta opção é mais cara, porque a empresa tem que manter, operar, e melhorar o sistema por conta própria (Kumer & Reinartz, 2012).

- *Software* licenciado - as empresas precisam desenvolver e assegurar a infraestrutura de TI (tecnologia de informação) e integrar o novo *software* com as aplicações existentes. Sempre que o fornecedor de CRM lançar um *upgrade* ou versão nova, a empresa vai precisar comprar módulos adicionais para atualizar o sistema. Esta opção também é uma opção cara, pois a empresa tem que investir na aquisição e na renovação das licenças. No entanto, acaba por ser a opção mais utilizada pelas organizações, pois muitos destes pacotes de *software* têm registo comprovado de sucesso.
- *Outsourcing* de *software* – uma empresa adquire o serviço completo uma terceira empresa. As empresas de *outsourcing* fornecem o hardware, *software* e recursos humanos em troca de uma taxa mensal. Os custos iniciais desta solução são mais baixos, pois as empresas não precisam investir nem em *hardware* nem em *software*, nem contratar técnicos de TI. Esta opção pode ser vantajosa para pequenas e médias empresas, mas não é uma opção viável para empresas grandes especializadas que exigem requisitos específicos.

A indústria de CRM oferece as mais diversas soluções com base nas necessidades e requisitos da empresa, desde módulos independentes (adaptado a um determinado departamento) até uma solução completa e integrada composta por vários módulos. O CRM é um recurso valioso para qualquer empresa, no entanto, quando estas decidem implementar um *software* CRM na sua organização, devem avaliar bem as suas necessidades, competências e recursos (humanos, financeiros, infraestrutura) (Zoho, 2017).

Existem alguns *websites* que apresentam as melhores soluções de *software* CRM e fazem a sua comparação. Apresentam-se alguns *softwares* de CRM classificados como as melhores soluções no mercado segundo o *website* Technology Advice¹: Nimble,

¹ <http://technologyadvice.com/crm/>, consultado em 1 de agosto 2017.

Salesforce, Zoho, Infusionsoft, Blackbaud, Microsoft Dynamics CRM, SugarCRM, SAP CRM, NetSuite, Vtiger CRM, SuiteCRM, Oracle CRM. A seguir faz-se uma breve descrição das suas capacidades e preços.

Nimble

O Nimble oferece uma solução que permite que as empresas acompanhem as suas interações feitas em diferentes canais de comunicação e compilem toda essa informação para ser analisada num único ponto. Este *software* também permite simplificar o fluxo de trabalho das empresas, oferecendo suporte para gerir tarefas, agendar eventos, gerir agenda, definir lembretes, acompanhar as vendas, crescimento, etc.

Existem vários módulos independentes, como Nimble Contact (gestão de contactos) e Nimble Business (gestão de vendas e marketing). O Nimble é um *software da web*, ou seja, não há necessidade de fazer qualquer instalação, mas também é possível a sua utilização através da aplicação. O Nimble é considerado CRM com preço relativamente baixo (15 \$/usuário/mês) e tem uma versão gratuita de 14 dias. Por este preço a quantidade de dados é limitada a 5 GB por utilizador, mas é possível aumentar o limite por um preço adicional (Nimble, 2017; TechnologyAdvice, 2017).

Salesforce

Salesforce é um *software* baseado em plataforma “*cloud*”. É uma solução completa de gestão dos clientes que cobre cada ponto de contacto com o cliente, em todas as etapas do ciclo de vida do mesmo. Apresenta várias soluções, dependendo do tamanho da empresa, as suas necessidades e tipo de atividade. Oferece vários pacotes como: Salesforce Essentials (funcionalidades básicas), Professional (solução completa), Lightning Enterprise (solução que pode ser personalizada) e Unlimited CRM Power & Support (solução completa com o suporte completo). O preço usuário/mês pode variar de 25 até 300\$, consoante a versão. A todos os novos potenciais clientes é oferecida uma versão teste por 30 dias (Salesforce, 2017; TechnologyAdvice, 2017).

Zoho CRM

Zoho inclui as áreas de vendas e marketing, e-mail e colaboração, serviço ao cliente, área financeira, recursos humanos, processos de negócios. Este CRM ajuda as empresas identificar tendências, oportunidades, aumentar a eficiência e reduzir os custos com as

respostas certas, no momento adequado, criando fluxos de trabalho automatizados com funções personalizadas. O Zoho CRM tem vários pacotes disponíveis: básico, profissional e avançado. Funciona com base em plataforma “*cloud*”. O preço varia entre 12\$ até 35\$ por utilizador/mês, dependendo do pacote escolhido. Existe uma versão gratuita de 15 dias (TechnologyAdvice, 2017; Zoho, 2017).

Infusionsoft

Infusionsoft é uma solução orientada para pequenas empresas. Esta solução permite centralizar as interações de clientes e cruzar com as atividades diárias da empresa, automatizar o acompanhamento das suas necessidades e preferências, identificar as melhores ofertas e fechar vendas mais rapidamente. O *software* é muito fácil e intuitivo de utilizar, distinguindo várias versões (Starter, Essentials, Deluxe, Complete) que variam segundo a complexidade e características. Consequentemente, o preço varia entre 30\$ até 114\$ por utilizador/mês conforme a versão escolhida e tem uma versão experimental gratuita de 14 dias (Infusionsoft, 2017; TechnologyAdvice, 2017).

Blackbaud

Blackbaud é indicado para empresas sem fins lucrativos. Uma solução baseada em plataforma “*cloud*” que ajuda a empresa a agilizar os processos internos e fornece ferramentas para aumentar o envolvimento com os doadores e patrocinadores. Este *software* permite às organizações simplificarem a construção das suas campanhas de doação através de um conjunto de ferramentas de marketing, bem como segmentar os clientes com base no tipo de relacionamento. As organizações conseguem gerir de uma melhor forma os eventos e voluntariado (Blackbaud, 2017; TechnologyAdvice, 2017).

Microsoft Dynamics CRM

O Microsoft Dynamics CRM é uma solução que permite a integração com o Office e outros programas da Microsoft. Segundo a empresa é uma solução empresarial para a gestão das relações com os clientes, que estimula a produtividade comercial e a eficácia do marketing através de *insights* sociais, *business intelligence* e gestão de campanhas na *cloud*, no local ou uma combinação híbrida. Tem várias aplicações direcionadas a vendas, serviço ao cliente, marketing, recursos humanos, gestão de projetos retalho, operações financeiras, etc. Existem vários pacotes desde 115\$ até 210\$ por utilizador/mês (Microsoft, 2017; TechnologyAdvice, 2017).

SugarCRM

O SugarCRM é adaptável a qualquer empresa e qualquer processo de negócio. O *software* tem uma vasta gama de funções que ajudam na área das vendas, marketing, projetos e no serviço ao cliente. Existem vários planos que a empresa pode escolher de acordo com as suas necessidades, requisitos e dimensão da empresa. Por exemplo, o Sugar Professional é indicado para o crescimento de pequenos negócios, inclui automação de vendas, ferramentas de apoio ao cliente e campanhas de marketing. Já os pacotes Sugar Enterprise e Sugar Ultimate são indicados para negócios de maior dimensão, oferecendo uma solução mais completa e mais espaço para armazenar os dados. Os utilizadores podem usufruir de uma versão gratuita de teste. O preço varia entre 40 a 150\$, de acordo com o pacote escolhido e existe uma aplicação móvel (SugarCRM, 2017; TechnologyAdvice, 2017).

SAP CRM

O CRM da SAP suporta processos de negócios voltados para o cliente através de múltiplos canais de interação. O SAP CRM é adaptável a qualquer tipo e tamanho da organização que procura uma plataforma holística de gestão das vendas, serviços, atividades de marketing e contas de clientes, mas é especialmente recomendado às empresas que já utilizam SAP ERP ou uma solução SAP de contabilidade (SAP, 2017; TechnologyAdvice, 2017).

NetSuite

NetSuite é um dos maiores fornecedores mundiais de *software* de negócios baseado na plataforma *cloud*. Este *software* oferece à empresa uma visão de 360 graus dos seus clientes em tempo real, um fluxo contínuo de informações em todo o ciclo de vida do cliente, gestão de oportunidades, gestão de encomendas, oportunidades de *cross-selling* e *up-selling*, entre outras funcionalidade. Para além de oferecer recursos de CRM tradicional, como a automação de força de vendas, gestão de atendimento ao cliente e automação de marketing, NetSuite permite fazer orçamentos, gerir pedidos, calcular comissões, fazer previsões de vendas e integrar comércio eletrónico. O suporte móvel permite que a equipa de vendas possa aceder às informações necessárias em qualquer local (NetSuite, 2017; TechnologyAdvice, 2017).

Vtiger CRM

Vtiger é um *software open source*. Tem funcionalidades como automação de vendas (gestão de clientes, gestão de *leads*, gestão de stock, orçamentos, faturação, gestão de reclamações), customização de produto, funções de apoio e atendimento ao cliente, automação de marketing (gestão de campanhas promocionais, modelos de *email*), gestão de atividades diárias, bem como a análise e apresentação de relatórios. Estas funcionalidades estão incluídas em vários pacotes apresentados pelo Vtiger CRM: Vendas (iniciação e profissional), Help Desk (Gratuito, iniciação e profissional) e o pacote All in One que integra todas as funcionalidades. O preço varia de 10 a 30\$ por utilizador/mês (Vtiger, 2017).

SuiteCRM

SuiteCRM é um *software open source* e anteriormente foi chamado SugarCRM. Entretanto, em 2013, SugarCRM anunciou que ira deixar de ser desenvolvido em *open source*, surgindo o novo projeto SuiteCRM. Como é um produto de *open source* não é preciso pagar as licenças, apenas fazer o *download* e instalar o programa. Mas tal como no VtigerCRM, existem aplicações mais avançadas que exigem o pagamento das licenças. A solução tem várias funcionalidades disponíveis, tais como, suporte de marketing (campanhas, prospeção clientes), gestão de vendas (contactos, oportunidades, cotações, encomendas, faturas, etc), gestão comercial (relatórios, workflows) e serviço pós-venda (Suitecrm, 2018).

Oracle CRM

Oracle é um fornecedor que desenvolve um serviço à medida, oferece aplicações *middleware*, gestão de base de dados, sistemas operacionais, visualizações, servidores e assistências de armazenamento para empresas de qualquer tamanho, abrangendo todas as indústrias, oferecendo soluções personalizadas. Oracle oferece uma série de diferentes opções de CRM que são projetados para atender várias necessidades dos clientes. Ajuda as empresas a diferenciar, inovar e melhorar os resultados comerciais. Através das diversas aplicações disponíveis, as empresas conseguem controlar o seu ciclo de vendas, alinhar os processos de comercialização, fazer *cross-selling* e *up-selling*, e melhorar a eficácia das campanhas de marketing (Oracle, 2017; TechnologyAdvice, 2017).

Na Tabela 1 é compilada a informação de *softwares* acima apresentados por categoria da empresa, nível de preço, existência de aplicação móvel e versão de teste.













Nome do produto	Categoria	Nível de preço	Móvel App	Teste gratuito
	PME	Baixo	Sim	Sim
	Grandes empresas	Alto	Sim	Sim
	PME	Baixo	Sim	Sim
	PME	Médio	Sim	Sim
	Organizações sem fins lucrativos	Médio	Sim	Não
	Grandes empresas	Alto	Sim	Sim
	PME	Médio	Sim	Sim
	Grandes empresas	Alto	Sim	Sim
	Grandes empresas	Alto	Sim	Sim
	PME	Baixo	Sim	Sim/ open source
	PME	Baixo	Sim	Sim/ open source
	Grandes empresas	Alto	Sim	Não

Tabela 1. Comparação de *softwares* de CRM.

Fonte: adaptado de TechnologyAdvice (2017)

Na Tabela 2 são apresentadas as principais funcionalidades oferecidas pelos *softwares* falados, e que foram experimentados e analisados na versão gratuita. As funcionalidades foram divididas de acordo com os 3 grandes níveis: operacional, analítico e colaborativo.

Embora os fornecedores de *software* de CRM possam atrair as organizações com promessas de “aplicação poderosa”, existem riscos e falhas na implementação de um sistema de CRM que podem gerar o retorno inadequado do investimento, clientes infelizes, perda de confiança dos funcionários da empresa, bem como a perda do tempo e recursos.

Os estudos (Chen & Popovich, 2003; Payne, 2005) mostram que a taxa de falha na implementação de CRM ainda se mantém alta. Mas as falhas acontecem, porque as empresas não tem a compreensão clara e completa sobre as iniciativas de CRM. Segundo o estudo de Insight Technology Group, The CRM Institute referido pelo Payne (2005), 69% dos projetos de CRM têm pouco impacto no desempenho das vendas; 70% das iniciativas de CRM falharão nos próximos 18 meses; 60% dos projetos de CRM terminam com fracasso. As empresas têm que estar cientes dos riscos e falhas de projetos CRM e o seu custo associado.

Na prática, o CRM exige não só grandes investimentos, mas também a formação dos utilizadores de todos os níveis da empresa, de forma a garantir e implementar uma cultura organizacional orientada para o cliente (Marques, 2014). A estratégia de CRM deve ser compreendida e aceite por toda a organização, pois só desta forma será possível obter os lucros, eliminando os desperdícios com custos atribuíveis ao marketing.

Antes de comprar e implementar um sistema de CRM, a empresa tem que saber quais são os objetivos de implementação e utilização deste tipo de soluções. Sabendo responder a estas perguntas, a empresa deve estudar e analisar o mercado de CRM, ou seja, fazer a lista de sistemas de CRM disponíveis do mercado, analisá-los, e escolher o que melhor vai ao encontro com seus objetivos. A empresa precisa de tempo para avaliar o sistema antes de tomar qualquer decisão. Como se verificou nas comparações de *software* de CRM apresentada anteriormente, a maioria das aplicações de CRM têm uma versão gratuita entre 15 a 30 dias, o que permite uma avaliação geral sobre se o sistema é adequado ao negócio da empresa.

Na escolha do *software* mais adequado, algumas questões importantes na fase de avaliação são (Zoho, 2017), nomeadamente:

- Quanto custa?
- Quanto tempo é necessário para fazer as configurações?
- É um sistema fácil de usar? Os utilizadores conseguirão aprender rapidamente?
- Que tipo de suporte pós-venda é dado pelo fornecedor?
- É possível instalar aplicações móveis para ser usado em qualquer lugar?
- É possível fazer *upgrade* do sistema à medida que o negócio da empresa cresce/muda?



CRM	Funcionalidades oferecidas		
	Nível operacional	Nível analítico	Nível colaborativo
	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de atividades - Calendário para planejar os eventos - Gestão de tarefas - Negociações (gestão de oportunidades) - Organização e gestão de contactos (pessoas, empresas, recentemente contactados, recentemente adicionados, etc.) - Lembretes 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatórios (histórico de vendas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ligação com redes sociais (interligação com contactos de <i>twitter</i> e <i>facebook</i>) - <i>E-mail</i> (mensagens individuais e/ou para grupo)
	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de contas - Gestão de contactos - Gestão de <i>leads</i> - Gestão das vendas - Atividades (interações com clientes, registo e planeamento das chamadas, criar evento, criar tarefa) - Produtos - Propostas - Ordens de venda/ordens de compra - Criação de faturas - Fornecedores - Tabela de preços - Documentos (gestão documental de imagens, vídeos, musicas, documentos) - Previsões de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatórios - Apresentação de painéis analíticos (estatísticas de vendas, análise de clientes potenciais, estatísticas de atividades, métricas de marketing (tipo de campanhas, custo efetivo vs custo orçamentado)) 	<ul style="list-style-type: none"> - Campanhas (gestão e criação de campanhas: publicidade, conferências, feiras, correio direto, <i>e-mail</i>, telemarketing, faixas publicitárias) - Social (atrair clientes, obter informações importantes e criar potenciais clientes através de redes sociais, associando as contas das redes sociais)

Tabela 2. Funcionalidades oferecidas por *softwares* de CRM.

Fonte: elaboração própria



CRM	Funcionalidades oferecidas		
	Nível operacional	Nível analítico	Nível colaborativo
	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de contas - Gestão de contactos - Gestão de <i>leads</i> - Gestão de oportunidades - Gestão de tarefas (fazer chamada, enviar email, enviar cotação – planejar tarefa para uma determinada data, determinado cliente ou <i>lead</i>, colocar lembrete) - Calendário - Criar grupos de contacto - Notas - Adicionar ficheiros (gestão documental) 		<ul style="list-style-type: none"> - <i>E-mail</i> - Chamadas (histórico das chamadas efetuadas, perdidas, <i>voicemail</i>)
	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de contactos (inserir e/ou importar contactos de clientes reais, potenciais clientes) - Gestão de tarefas (criar tarefas, associar ao contacto e calendário) - Gestão de compromissos - <i>Pipelines</i> (identificação de clientes potenciais, identificação de oportunidades, lançamento de proposta, negociação, fecho da venda) - Gestão de faturas e cotações (criação e envio das faturas e cotações, gestão de pagamentos das faturas emitidas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatórios 	<ul style="list-style-type: none"> - Envio de correio eletrónico (envio de uma mensagem para pessoa ou grupo das pessoas; possibilidade de escolher o <i>template</i> para mensagem, personalizar com imagens, vídeos, etc.) - Gestão de campanhas (criação e envio das campanhas)

Tabela 2. Funcionalidades oferecidas por softwares de CRM (continuação).

Fonte: elaboração própria



CRM	Funcionalidades oferecidas		
	Nível operacional	Nível analítico	Nível colaborativo
	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de contas (criar, importar, consultar) - Gestão de contactos (criar, importar, consultar) - Gestão de potenciais clientes - Gestão de oportunidades - Cotações - Previsões de vendas (interligado com oportunidades e cotações) - Calendário (criar nova reunião, chamada, tarefa) - Tarefas 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatórios (criação de gráficos e relatórios sobre as oportunidades, vendas, previsões, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Chamadas telefónicas - <i>E-mails</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de contas - Gestão de contactos - Gestão de leads - Gestão de vendas (oportunidades, elaboração e envio das cotações, orçamentos, encomendas, acompanhamento de vendas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatórios e painéis analíticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Chamadas (planear e efetuar chamadas, registo da informação) - Gestão de campanhas (<i>e-mail</i>, <i>e-mail</i> direto, eventos, multicanais) - Marketing personalizado de acordo com o segmento/cliente/produto e/ou serviço - Ligação ao <i>website</i> (detetar os visitantes do site, entrar em contacto de uma forma automática)

Tabela 2. Funcionalidades oferecidas por softwares de CRM (continuação).

Fonte: elaboração própria



CRM	Funcionalidades oferecidas		
	Nível operacional	Nível analítico	Nível colaborativo
	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de contactos (importados automaticamente de <i>e-mails</i>, <i>website</i> ou inseridos pelos colaboradores da organização) - Gestão de vendas (oportunidades, cotações, prognostico) - Gestão de inventários (produtos, serviços, lista de preços, pedidos de venda/compra, faturas, fornecedores) - Gestão de tarefas - Calendário - Gestão documental 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatórios de atividades - Relatório de <i>pipeline</i> - Resultados de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelos (<i>e-mail</i>, campanhas, etc) - Respostas automáticas
	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de vendas (contas, contactos, oportunidades, leads) - Cada conta pode obter informação associada como histórico de atividades, documentos, contactos, oportunidades, faturas, cotações, contratos, campanhas, projetos, etc). - Gestão documental - Calendário - Gestão de atividades, eventos, tarefas 		<ul style="list-style-type: none"> - Campanhas (<i>e-mail</i>, newsletter, pesquisa) - <i>E-mail template</i> - Chamadas - Segmentos - Orçamento de marketing

Tabela 2. Funcionalidades oferecidas por *softwares* de CRM (continuação).

Fonte: elaboração própria

A introdução de um novo sistema pode apresentar um grande desafio para as pessoas que trabalham na empresa, principalmente para quem tem de lidar diretamente com a aplicação. Por isso, é importante comunicar a decisão sobre a aquisição de CRM aos funcionários e explicar os objetivos e as vantagens da mesma (Zoho, 2017).

2.2.4 Implicações e desafios

Quando falamos na implementação da estratégia relacional e do sistema de CRM, as empresas são confrontadas com muitas implicações e desafios que devem ter em conta. Ou seja, não basta que a empresa defina qual é a estratégia de marketing a seguir, a empresa tem que organizar bem a sua implementação. As falhas na implementação de uma estratégia de marketing relacional e ferramenta de CRM podem ter consequências graves para a empresa, devido aos elevados investimentos que envolvem e devido às falhas nas promessas com os clientes (Benner et al., 2008; Marques, 2014).

Na fase inicial (pré-implementação) deve existir um claro entendimento sobre os objetivos estratégicos, um comprometimento da gestão de topo com a empresa e clientes e uma preparação para mudanças culturais e estruturais (Chalmeta, 2006; Payne & Frow, 2005). Os gestores das organizações devem estar conscientes de quais os objetivos inerentes à implementação do sistema. É importante que a implementação seja gerida como um programa e não um projeto, isto é, algo que tem um começo mas não um fim. Seja gerido com a maior eficiência, que exista uma política de comunicação clara e aberta, que seja feita a escolha da solução de CRM que melhor se adapte à realidade da empresa, que exista uma análise exaustiva do atual processo de negócio, uma boa equipa de implementação, apoio e formação contínua dos colaboradores, bem como deve ser realizada a avaliação dos resultados, auditorias e *benchmarking*. De acordo com Buttle (2006), é importante distinguir que a implementação de CRM não é, unicamente, a instalação de aplicações tecnológicas, já que engloba outros fatores, como alterações de comportamentos dos recursos humanos, desenvolvimento das competências dos vendedores e qualificação de colaboradores.

Para que as empresas implementem e pratiquem o CRM com sucesso, é necessária uma compreensão clara do conceito, bem como a especificação transparente da estratégia de gestão de relacionamentos. O CRM bem-sucedido e rentável começa com uma estratégia de negócios focada no cliente, que é projetada para manter os clientes e impedir

que a concorrência os obtenha. A gestão de relacionamento exige que as empresas priorizem os relacionamentos e aloquem os seus recursos à construção e manutenção de relacionamentos com base no valor do cliente para a empresa. Ou seja, a estratégia de gestão de relacionamentos deve especificar como uma empresa planeia construir as relações duradouras com os seus clientes, que valorizam coisas diferentes e diferem em termos de rentabilidade para a empresa (Curry & Kkolou, 2004; Marques, 2014; Zablah et al., 2004). Por exemplo, dividindo os seus clientes em vários grupos segundo a rentabilidade ou segundo os produtos que compram, conseguirá alocar recursos diferentes para cada grupo em específico. Por isso, a empresa deve ter uma compreensão clara e profunda dos tipos de clientes que serve, o que os clientes mais valorizam e que os diferem entre si

O objetivo da estratégia de gestão de relacionamento deve focar-se tanto na maximização de valor para o cliente, bem como na lucratividade da empresa de longo prazo. Por outro lado, a empresa deve garantir que todos os processos de CRM estão bem definidos e os membros da organização têm um entendimento claro do que é esperado. Além disso, uma especificação dos processos e dos papéis permite que os gerentes especifiquem a dinâmica interfuncional, incluindo fluxos de comunicação e coordenação de padrões. A estratégia empresarial centrada no cliente permite a identificação das melhores oportunidades mútuas para clientes e empresas e inspira os funcionários a concentrarem os seus esforços para o propósito geral da organização (Curry & Kkolou, 2004; Marques, 2014; Zablah et al., 2004).

Uma vez que a implementação do CRM compreende uma significativa componente de TI, acontece com muita frequência as empresas entregarem a responsabilidade da implementação do CRM ao departamento técnico. Desta forma, eles concentram-se simplesmente em instalar o *software* CRM sem desenvolver uma estratégia ou programa do CRM (Parvatiyar & Sheth, 2001). Este não é um procedimento correto. As ferramentas CRM são valiosas quando são usadas para identificar e diferenciar os clientes, gerar ofertas individualizadas e atender soluções personalizadas. A falta de uma estratégia de CRM deixa as pessoas de *front-office* sem qualquer conhecimento do que devem fazer com a informação obtida do cliente ou como devem utilizar a informação já registada. As ferramentas de CRM destinam-se a complementar a estratégia de uma empresa e para criar relacionamentos com os seus clientes mais fortes e longos. A definição de uma estratégia

apropriada e a escolha da opção de implementação de CRM mais adequada são ambos necessários para obter resultados bem-sucedidos.

Ainda, deve existir uma cultura orientada para o cliente. É necessário avaliar se a organização é orientada para uma filosofia de CRM, isto é, se a empresa está, de facto, centrada no cliente e se a sua cultura e história refletem esforços coletivos feitos para criar e apoiar as relações de longo prazo com os clientes (Chen & Popovich, 2003). O papel da cultura organizacional é muito importante, pois mostra um padrão de valores, crenças, normas de comportamento e práticas partilhadas pelos membros da organização. Quando uma organização passa de uma estratégia transaccional para uma estratégia relacional, tem que estar ciente da mudança na cultura organizacional necessária. Esta não só requer a substituição do foco no produto pelo foco no cliente, mas também, requer rever as crenças, valores, símbolos, linguagens, princípios e regras que influenciam os comportamentos e atitudes na organização (Marques, 2014). As culturas organizacionais fortes e coesas apresentam maior resistência às mudanças. O desempenho organizacional dependerá da cultura organizacional e do elemento da aprendizagem na gestão e partilha de conhecimento. Desta forma, a implementação de uma estratégia relacional requer uma cultura organizacional orientada para o cliente e para a aprendizagem (Chalmeta, 2006; Marques, 2014)

A reengenharia de um modelo de negócio centrado no cliente requer não apenas mudanças culturais, mas também a participação de todos os funcionários da organização. Por serem pontos de contacto com o cliente, as áreas como as vendas, o marketing e a distribuição são naturalmente envolvidas no processo de implementação de CRM. As áreas como a expedição, a cobrança e a produção, mesmo que não estejam tão diretamente relacionadas, também são importantes no processo. A reengenharia dos processos de trabalho em CRM, colocando o cliente no centro do círculo empresarial, pode implicar uma mudança em funções e responsabilidades departamentais (Chen & Popovich, 2003; Curry & Kkolou, 2004). Os gestores devem demonstrar o compromisso de ter um programa de formação e aprendizagem contínuo em toda a empresa, garantir uma comunicação eficaz entre as chefias e os subordinados, fazer uma gestão dos colaboradores, no que respeita à seleção do perfil mais adequado a uma determinada função. Ou seja, é necessário dar todo o apoio necessário a todos os colaboradores. Além de melhorar as capacidades e conhecimento dos funcionários, a formação estimula a

motivação e reduz a resistência dos funcionários (Chen & Popovich, 2003). Os colaboradores tendem a ser mais resistentes quando não percebem a vantagem coletiva ou individual da implementação do sistema (Benner et al., 2008). Mas, por outro lado, quando as pessoas são confrontadas com mudanças organizacionais, a resistência à mudança pode gerar novas ideias e resolução de problemas, o que é essencial para programas de CRM bem-sucedidos (Curry & Kkolou, 2004).

Existem ainda algumas outras condições que afetam a implementação de sistemas de informação, no geral, e de que um sistema de CRM não é exceção, como a estrutura da empresa. Quando a estrutura que a empresa possui apresenta alta rotatividade de pessoas, o processo fica muito comprometido, pois para além de tempo necessário para treinar novos membros da organização, a empresa acaba por ter despesas adicionais (Benner et al., 2008). Como a filosofia de CRM implica um alto nível de compromisso, coordenação e integração entre todos os membros de uma organização, é essencial criar um clima organizacional orientado para o cliente e importa investir em formação, treino, criar incentivos e sistemas de recompensas para obter colaboradores motivados em assumir o princípio que o cliente está em primeiro lugar (Marques, 2014; Parvatiyar & Sheth, 2001). O compromisso de gestores de topo é um elemento essencial. Como já foi referido anteriormente, podem surgir discordâncias entre os departamentos, resistência à mudança e os gestores têm que intervir nestas situações. Além disso, um modelo centrado no cliente requer a partilha dos dados por toda a empresa, e isso requer uma mudança de paradigma fundamental na cultura para partilhar a informação e conhecimento. (Chen & Popovich, 2003).

Em suma, a implementação de uma estratégia relacional implica um investimento significativo nas tecnologias de informação e comunicação (Marques, 2014). Para os autores Chalmeta (2006) e Chen e Popovich (2003), a construção de um sistema de informação é uma etapa muito importante, uma vez que permite a automatização dos processos organizacionais e a sua interligação entre os vários departamentos. Também permite armazenar uma grande quantidade de informação relativa aos clientes, para que a procura de padrões de consumo seja facilitada e, conseqüentemente, criar novas oportunidades de negócio, satisfazendo os clientes e criando valor para a organização. Na fase de seleção da ferramenta de CRM, a empresa tem que avaliar qual o *software*, *hardware* e outros equipamentos a utilizar, fazendo a escolha correta e adequada a cada

situação. A seleção da correta aplicação informática de acordo com os requisitos operacionais e estratégicos, e as alterações dos processos internos são também fundamentais para uma operacionalização produtiva (Chalmeta, 2006; Chen & Popovich, 2003). Os sistemas de CRM permitem ter uma visão única e integrada dos clientes através da utilização de ferramentas analíticas, efetuar a gestão do relacionamento com os clientes de forma mais eficaz, independentemente do canal que utilizarem para comunicar com a empresa.

Portanto, uma implementação eficaz do CRM exige um sistema de informação que permita a partilha da informação do cliente em todas as interfaces. O desafio é desenvolver uma plataforma de CRM que integre a recolha e entrada de dados relevantes em cada interface do cliente e, simultaneamente, forneça conhecimento sobre as estratégias e táticas adequadas para o negócio com o cliente. As soluções de *software* de CRM sendo baseadas em base de dados que ajudam a partilhar informações do cliente, devem também proporcionar suporte a identificar a entrada de dados apropriados de cada canal de interação com cliente e a usar técnicas analíticas para gerar a saída do conhecimento, podendo este conhecimento ser utilizado durante as interações com os clientes (Parvatiyar & Sheth, 2001; Payne, 2005). Infelizmente, algumas empresas parecem negligenciar estas considerações básicas. Ainda, de notar que não basta apenas escolher e instalar o *software* adequado às necessidades da organização, é necessário fazer monitorização e análise contínua do sistema de CRM implementado. Só assim as organizações têm a perceção se o investimento efetuado está a ser benéfico, se existem problemas ou fatores a melhorar. Além disso, com as constantes alterações no ambiente interno e externo, a empresa terá que acompanhar as mudanças fazendo atualizações ao sistema instalado (Curry & Kkolou, 2004). É importante que a empresa utilize indicadores financeiros, como a quota de mercado, quota de cliente, rentabilidade, margens de lucro, bem como as métricas sobre o sucesso da implementação do CRM. Para avaliar o sucesso de implementação de CRM, a empresa deve utilizar vários indicadores que permitam medir as melhorias na criação de valor, tanto para o cliente como para a empresa (Chalmeta, 2006; Winer, 2001). Os processos de monitorização servem igualmente para gerir as falhas e conflitos que podem surgir nos relacionamentos. A avaliação periódica dos objetivos e resultados ajuda manter os programas de CRM alinhados com as metas, resultados, recursos da empresa. Através dos indicadores obtidos, pode-se concluir se os programas estão a cumprir as expectativas

e se são sustentáveis ao longo prazo. Em geral, o processo de gestão não só ajuda na manutenção, desenvolvimento e execução do CRM, como também em fortalecer relacionamentos entre os parceiros e a assegurar a continuidade da relação. A avaliação do desempenho ainda ajuda a tomar medidas corretivas em termos de relacionamento ou na modificação de objetivos de marketing relacional e recursos utilizados (Parvatiyar & Sheth, 2001). Sem métricas de desempenho seria difícil avaliar os esforços do CRM e tomar decisões objetivas quanto à continuação, modificação ou cancelamento de um programa de CRM. Para medir o desempenho do CRM é recomendado utilizar o *Balanced Scorecard*. O *Balanced Scorecard* é um sistema de medidas para monitorizar e controlar o desempenho da empresa de acordo com os objetivos e metas traçadas. Através de *Balance Scorecard* as empresas conseguem avaliar quatro diferentes perspectivas de desempenho: na ótica do cliente, perspectiva interna, aprendizagem e inovação e na ótica financeira. Desta forma, os indicadores das atividades de CRM estão a ser medidas na perspectiva do cliente. No entanto, as métricas do desempenho de CRM devem ser abordadas de uma forma apropriadamente adotada à empresa (Payne, 2005).

2.2.5 Benefícios

O principal motivo pelo qual as organizações devem adotar sistemas de CRM está diretamente relacionado com a possibilidade de criação de valor e, conseqüentemente, o aumento da rentabilidade de empresa. De acordo com Buttle (2006), ao satisfazer as necessidades dos clientes, as organizações mais facilmente os irão fidelizar durante mais tempo, potenciando os seus lucros. A fidelização de clientes é relevante já que não só potencia maiores receitas, mas ao mesmo tempo, a aquisição de novos clientes é uma tarefa muito complicada e dispendiosa.

O significado “benefícios” é um conceito subjetivo, pois depende das estratégias e objetivos traçados pela organização. Para uns, o benefício da implementação de CRM pode significar o aumento de lucros e melhoria nos resultados da empresa, para outros, a inovação e qualidade nos produtos, conseguindo mais clientes e novos mercados. O grau de dificuldade para obter os benefícios de uma implementação altera-se consoante as variantes, como as pessoas, cultura, estratégia, objetivos e realidade vivida por cada organização (Chen & Popovich, 2003). Segundos os autores Gray e Byun (2001), os principais benefícios que as empresas obtêm com a implementação de CRM são melhorar

a capacidade da organização de reter e adquirir clientes, maximizar o valor de vida de cada cliente e melhorar o serviço ao cliente sem aumentar o seu custo. Os mesmos autores apresentam as vantagens em termos dois pontos de vista: benefícios para a empresa e benefícios para o cliente. Assim:

- Para a empresa:
 - Aquisição do conhecimento sobre os clientes e partilha por toda a organização;
 - Prever e influenciar o comportamento dos clientes;
 - Criação ou melhoria dos produtos e/ou serviços para o cliente de acordo com as suas necessidades;
 - Atingir novos segmentos de mercado de forma mais eficaz;
 - Escolha dos canais de comunicação e distribuição apropriados;
 - Aumento de eficácia comercial através de automação das vendas;
 - Previsão de vendas mais rigorosa;
 - Integração de todos os contactos com os clientes;
 - Acompanhamento das encomendas, pedidos, reclamações em tempo real;
 - Serviço ao cliente de alta qualidade.
- Para o cliente:
 - Os produtos e serviços são mais adaptados às suas necessidades;
 - Os clientes têm múltiplos pontos de contacto com a empresa;
 - As necessidades individuais de cada cliente são conhecidas e compreendidas pela organização;
 - Os programas de lealdade são feitos de acordo com as necessidades dos clientes
 - Serviço de *callcenter* personalizado.

A partilha de dados sobre o cliente em toda a organização resulta em níveis superiores de atendimento ao cliente, oportunidades para *cross-selling* e *up-selling*. A visão integrada e completa do cliente permite melhor segmentar os clientes, criando centros de atendimento mais eficientes e dirigir uma comunicação personalizada, aumentando a sua retenção e fidelização. As aplicações de CRM aproveitam ao máximo as inovações tecnológicas, com a sua capacidade de recolher e analisar os dados sobre os

padrões de clientes, interpretar o seu comportamento, responder com rapidez a pedidos específicos, entregando produtos e/ou serviços de valor (personalizados, individualizados) aos clientes. Os sistemas de CRM acumulam, armazenam, mantêm e distribuem o conhecimento do cliente para toda a organização. A gestão eficaz da informação tem um papel crucial, pois a informação é crítica para adaptação de produtos e inovação de serviços. Mas a gestão eficaz das comunicações não é menos importante. Tendo todo o histórico do cliente (informação e comunicação), as empresas podem otimizar as relações com os clientes, aprendendo com o passado e melhorando o futuro (Buttle, 2006; Chen & Popovich, 2003; Peppers & Rogers, 2011).

Richards e Jones (2008), com base em vários estudos, destacam 7 benefícios principais na implementação de CRM:

- Melhoria na capacidade de atingir clientes mais rentáveis;
- Possibilidade de ofertas integradas em todos os canais (CRM pode ser usado para preencher a lacuna entre os canais de distribuição);
- Eficiência da força de vendas e melhoria da eficácia (como os vendedores têm uma melhor informação sobre as suas contas, serão capazes de oferecer um reconhecimento especial aos seus clientes, prever as tendências e possíveis necessidades, estimulando assim as vendas);
- Envio de mensagens de marketing individualizadas (a mensagem de marketing individualizada, criada pelas ferramentas CRM, levará não só à uma relação individualizada com o cliente, mas também à uma maior notoriedade da marca);
- Capacidade de personalizar produtos e serviços através de *inputs* dos clientes, satisfazendo as suas necessidades e desejos específicos;
- Aumento de eficiência e melhor serviço ao cliente;
- Melhoria de preços (CRM apoia a decisão na configuração do melhor preço, aumentando a capacidade para entender as necessidades dos clientes e a ajuste dos preços em conformidade).

A utilização de CRM é vista como uma solução completa que ajuda as empresas a economizar o seu tempo e dinheiro, alocando os seus recursos de uma forma mais eficiente e eficaz.

2.3 Implementação de CRM no mercado B2B

“A gestão de relacionamentos com clientes, fornecedores e outras entidades com as quais a empresa interage, surge como a função estratégica mais importante para qualquer empresa que atua numa ótica de B2B e que pretenda manter-se de forma sustentada no mercado.” (Marques, 2014, p.123)

Com o desenvolvimento económico das últimas décadas tem-se assistido a grandes alterações no mercado, sendo que a evolução tecnológica contribui de forma significativa para o alargamento dos negócios, bem como para a alteração nas necessidades e exigências dos clientes. Com o acesso às diversas tecnologias, as empresas passaram a atuar num mercado global onde a oferta é cada vez mais vasta, e onde os clientes procuram cada vez mais, uma oferta mais específica e diferenciada, que seja capaz de resolver uma determinada necessidade ou problema. Os mercados B2B - *Business to Business* - não são disso exceção. Tendo em conta um ambiente e mercado cada vez mais competitivo surge então a temática da importância do marketing *Business-to-Business* (B2B), bem como a gestão de relacionamentos nos mercados B2B (Fill & Fill, 2005).

Durante os anos 90, muitas organizações do setor industrial (B2B) tiveram um acréscimo nas suas receitas, mas com as recentes mudanças no mercado, este acréscimo diminuiu significativamente (Oracle, 2006). Atualmente, as organizações do setor industrial enfrentam vários desafios críticos no mercado, como a globalização, a consolidação da indústria e a pressão intensa de reduzir custos. Consequentemente, as empresas confrontam-se com a necessidade de implementar novas estratégias para assegurar o seu sucesso, ou mesmo a sua sobrevivência, durante estes tempos de maior concorrência e incerteza económica. Como tal, a sua visão centrada no produto volta-se também para a inovação e táticas de redução de custos, e a sua visão focada no serviço fica mais direcionada para o atendimento e lealdade do cliente. As indústrias que eram apenas focadas no fabrico do produto estão assim a redefinir a sua cadeia de valor, dando importância ao serviço ao cliente. Ou seja, em vez de concentrarem-se unicamente na excelência operacional, esses fabricantes também estão a expandir o seu foco para a fidelidade do cliente (Oracle, 2017; Peppers & Rogers, 2011).

O mercado B2B tem vindo a reconhecer as relações com os clientes como ativos valiosos, substituindo o enfoque transacional pelo enfoque racional. Antigamente, os clientes para conseguir a melhor relação qualidade/preço tinham muitos fornecedores e competiam entre eles. Atualmente, acredita-se que a estabilidade nas relações com os fornecedores pode traduzir-se em melhor desempenho para o cliente, reduzindo o risco operativo. Os clientes perceberam que procurando sempre novos fornecedores que têm os preços mais atrativos, pode implicar em grande perda do tempo e atrasos nas entregas (Marques, 2014; Oracle, 2006; Sheth & Parvatiyar, 1995).

Os mercados B2B possuem determinadas especificidades a nível de relações e mecanismos de transação. Tendo em conta as alterações frequentes dos mercados, tem sido reforçada a ideia da necessidade de recorrer a novas formas de atuação nos mercados e adotar novas ferramentas de trabalho. Para isso também é muito importante saber e perceber as características destes mercados e o que os distingue dos mercados B2C – *Business to Consumer* (Anderson, Narus, & Das Narayandas, 2009; Peppers & Rogers, 2011).

Os mercados de negócios (B2B) são assim caracterizados por uma série de fatores, como a natureza da procura, os processos de compra, as dimensões internacionais, as relações que são desenvolvidas entre o comprador e o vendedor. Os mercados B2B têm um nível de complexidade elevado e um ambiente de decisão de compra dinâmico e longo, pois o risco é bastante grande, as decisões demoram mais tempo e envolvem mais pessoas (Fill & Fill, 2005; Prieto & Carvalho, 2005). O mercado B2B torna-se também complexo devido à sofisticação dos produtos ou serviços, onde é necessária a consulta de especialistas qualificados com conhecimento dos produtos e serviços que o cliente deseja. Consequentemente, a natureza e a forma de interação entre as organizações baseia-se na compreensão das necessidades individuais dos clientes empresariais e na disposição de fornecer e partilhar informações entre si. A compra em mercados B2B é essencialmente uma atividade de grupo, com a composição e o tamanho do grupo mudando de acordo com o tipo de produto que está a ser comprado.

A maioria das empresas que operam em mercados B2B têm um pequeno número de grandes clientes que servem diretamente. O crescimento da empresa é altamente dependente da venda de mais produtos para os mesmos clientes (Oracle, 2006). No setor

empresarial, as organizações compram uma variedade de produtos e serviços para criar novos produtos. Muitas das vezes, os processos e procedimentos definidos para comprar produtos e serviços, e as tomadas de decisão adotadas para garantir os materiais necessários envolvem um grande número de pessoas (Fill & Fill, 2005).

Como foi referido anteriormente, o mercado B2B é um mercado de tamanho menor em número de clientes, mas é composto por clientes de maior dimensão. O valor económico das negociações é bastante alto e por isso, o valor de um único cliente ao longo da sua existência pode ser enorme. A perda de um único cliente pode ter um impacto negativo para a empresa, o que faz com que maior ênfase seja dada na retenção dos clientes existentes do que na aquisição de novos clientes (Kotler & Keller, 2006; Peppers & Rogers, 2011). O interesse da empresa que atua neste segmento é construir um relacionamento baseado na confiança, interesses mútuos e entrega de produtos e serviços de alto valor ao cliente. No mercado B2B, as empresas dependem umas das outras para alcançar o sucesso e não trabalham de forma isolada, ao contrário do que acontece nos mercados B2C. Este facto leva a que as mesmas se preocupem e dêem uma importância elevada ao relacionamento de longo prazo. Apesar de neste mercado existir um número reduzido de compradores e que requerem um produto ou serviço adaptado às suas necessidades, estes são de maior dimensão e com uma concentração geográfica mais vasta. Por isso, são mais heterogéneos, pelo que cada cliente representa maior valor (Fill & Fill, 2005; Prieto & Carvalho, 2005). Uma outra característica do mercado B2B é o contato com representantes, compradores e fornecedores de outras empresas que compram ou influenciam a compra, o que torna o processo de venda mais complexo, exigindo negociação com múltiplos grupos e uma estrutura para controlar as fases desta negociação. Torna-se importante investir na construção e manutenção de um relacionamento com todos os intervenientes que influenciam e gerem a compra (Prieto & Carvalho, 2005).

Ainda, a gestão eficaz do mercado de negócios requer uma avaliação clara do valor do cliente no mercado e os gestores devem ter uma compreensão detalhada dos componentes do valor do cliente. Nos mercados B2B, os benefícios adicionais influenciam os compradores na seleção de um fornecedor entre os fornecedores qualificados. Portanto, as questões como a flexibilidade do fornecedor, o compromisso e a resolução de problemas tornam-se cada vez mais importantes para o cliente (Menon, Homburg, & Beutin, 2005). Nas relações comerciais entre as empresas, os clientes tendem a concentrar-se mais nos

benefícios globais e menos sobre os sacrifícios envolvidos, ou seja, os custos das operações são tão importantes e influenciam a determinação do valor percebido, como o preço de compra. A confiança é um outro fator importante nas relações entre as empresas fornecedor-cliente. A confiança tem um maior impacto sobre os principais benefícios do que as características do produto. Ou seja, as empresas devem enfatizar os benefícios decorrentes de um relacionamento e não se concentrar apenas na redução do preço de compra e custos relacionados. Por outro lado, se as empresas conseguirem otimizar os seus processos e sistemas internos, podem ajudar a reduzir custos de operações do cliente. As empresas devem garantir a entrega atempada de componentes e matérias-primas, ou envolver-se no processo de fabrico e na elaboração das estratégias de pesquisa e desenvolvimento da empresa cliente. Nas relações comerciais, os trabalhos em conjunto e envolvimento do cliente nas decisões têm uma grande importância (Anderson et al., 2009; Menon et al., 2005).

Os autores Fill e Fill (2005) destacam as principais características que distinguem os mercados B2C e B2B. Estas podem ser visualizadas na Tabela 3.

Características	Mercado B2C	Mercado B2B
Satisfação das necessidades	Necessidades individuais ou familiares	Necessidades da organização
Número de pessoas envolvidas na decisão da compra	Pequeno	Grande
Duração do tempo de decisão	Curto e simples	Longo e complexo
Tamanho da compra	Pequenas quantidades	Grandes quantidades e valor
Natureza do produto/serviço	Gama de produtos <i>standard</i>	Produtos personalizados
Canal de distribuição	Complexo e longo	Simple e curto
Foco da promoção	Benefícios psicológicos	Benefícios económicos
Ferramenta promocional primária	Publicidade	Venda pessoal
Custos de troca de fornecedor	Limitados	Grandes

Tabela 3. Principais diferenças entre os mercados B2C e B2B.

Fonte: adaptado de Fill & Fill (2005)

Como já foi referido anteriormente, uma das preocupações de uma organização é melhorar o relacionamento com os seus clientes, satisfazendo as suas necessidades e aumentando o valor para ambas as partes. Para que este objetivo seja cumprido nos

mercados B2B, as ferramentas tecnológicas também podem ser uma importante ajuda. As ferramentas de CRM dão uma visão unificada das informações do cliente e do produto, permitindo fazer uma análise das necessidades, escolher e propor soluções adequadas (especialmente quando o produto é muito complexo), gerir encomendas, agendar as vendas, calcular o risco, gerir contratos, verificação de direitos, manutenção, gerir reclamações, entre outras (Oracle, 2006). Este tipo de ferramentas facilita o desenvolvimento de ações que conduzam a relacionamentos de longo prazo e que beneficiem ambas as empresas. Utilizando as informações da base de dados é possível monitorizar e medir o relacionamento com o cliente de uma forma contínua (Prieto & Carvalho, 2005).

O CRM pode ser implementado tanto pelas empresas que trabalham com B2C ou B2B, no entanto, o *hardware* e *software* irão variar muito, dependendo do tamanho de mercado, número de clientes, a quantidade de informação dos clientes, entre outras características (Gummesson, 2004). As aplicações de *software* de CRM foram originalmente desenvolvidas para suportar a força de vendas (automação de força de vendas) e posteriormente evoluíram como um meio mais sofisticado de gerir os clientes diretos. As empresas industriais começaram a utilizar este tipo de aplicações para serem mais competitivas em marketing, vendas, atendimento ao cliente, ganhando a lealdade dos clientes, aumentando o valor do cliente ao longo da vida do relacionamento (Oracle, 2006). Usado internamente para melhorar a produtividade das vendas e a precisão dos pedidos ou externamente através do *website* da empresa para ajudar a orientar os compradores através da seleção e customização de produtos, o principal objetivo é fornecer a todos os funcionários que interagem com os clientes, direta ou indiretamente, acesso à informação sobre os clientes em tempo real. O histórico completo de cada cliente tem que estar disponível para todos os funcionários que interagem com os clientes. Esta informação será necessária para gerir as encomendas, os orçamentos, definir a estratégia, fazer segmentação e elaborar a previsão das encomendas (Fill & Fill, 2005; Oracle, 2006).

Se a organização não aplicar os princípios centrais da filosofia focada no cliente, se os conceitos de integridade, a confiança e o compromisso não são claramente compreendidos e se os colaboradores não têm a vontade de partilhar a informação, a instalação da tecnologia de CRM não vai melhorar a qualidade dos relacionamentos com os seus clientes (Fill & Fill, 2005). Uma boa gestão das relações de colaboração e as

estratégias de cooperação entre o fornecedor e o cliente gera a criação de valor, partilha de informação confidencial, compromissos mútuos e benefícios a longo prazo. As relações cooperativas entre o fornecedor e o cliente podem ser como uma fonte para aceder aos novos mercados, partilhar o conhecimento e as suas competências, permitindo melhorar o seu desempenho e aumentar a competitividade das empresas. O mercado B2B foi desde sempre relacional, principalmente pelo facto das compras serem individualizadas, com negociações específicas e elevado envolvimento pessoal (Fill & Fill, 2005; Marques, 2014), mas pode atualmente ser mais eficaz com suporte em tecnologia, quer a nível operacional, analítico e colaborativo.

2.4 Considerações finais

Ao longo deste capítulo foram vistos vários temas e conceitos que ajudarão na próxima fase do trabalho, no estudo empírico.

O estudo da literatura científica permitiu entender melhor o conceito de marketing relacional que surgiu nos anos 90 como fruto de diversas circunstâncias. A globalização do mercado e o aumento da concorrência, maior oferta dos produtos e serviços e a sua qualidade, desenvolvimento do mercado digital, um maior nível de conhecimentos e exigência dos clientes a obrigarem as empresas a encontrar novas formas de criar valor para o cliente para obter vantagem competitiva.

O marketing em massa começou a perder a sua eficácia, dando lugar aos novos princípios de segmentar, atrair, servir e satisfazer os mercados. As empresas que eram orientadas para o produto mudaram a sua filosofia de trabalho, colocando o relacionamento com o cliente e a satisfação das suas necessidades no topo das suas preocupações.

O marketing relacional é assim visto como uma estratégia para atrair, desenvolver, manter e melhorar as relações com os clientes e outros parceiros, para atingir as metas de todas as partes envolvidas. Para potenciar e facilitar esta relação entre a empresa e os seus clientes surgem o CRM e as ferramentas tecnológicas de suporte.

A referência a CRM deve então ser entendida para além do marketing relacional ou o aparecimento de uma nova tecnologia. Uma abordagem integrada que requer novas habilidades, sistemas, processos, capacidades, mentalidades e reorganização da cultura

organizacional (Peppers & Rogers, 2011). Podemos então definir o CRM como uma combinação de pessoas, processos e tecnologia, com objetivo de desenvolver os relacionamentos e reter os clientes, mantê-los fidelizados e ganhar a lucratividade de longo prazo.

Antes de comprar e implementar um sistema de CRM, a empresa tem que saber quais são os objetivos de implementação e utilização deste tipo de soluções. Para além disso, deve estudar e analisar o mercado de CRM, ou seja, fazer a lista de *software* de CRM disponível do mercado, analisar as alternativas e escolher a que melhor vai ao encontro com seus objetivos, percebendo as implicações e desafios que serão colocados à empresa, bem como os benefícios esperados.

Capítulo 3 – Estudo Empírico

O presente capítulo inicia-se com uma apresentação de objetivos deste estudo, as principais questões de investigação, bem como a abordagem metodológica utilizada. De seguida apresenta-se o caso em estudo, descreve-se a abordagem seguida na recolha e na análise dos dados e, por fim, são apresentados os principais resultados.

3.1 Objetivo de investigação

O Marketing Relacional e a Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM - *Customer Relationship Management*) são, atualmente, o centro das atenções de qualquer organização preocupada em obter e manter a vantagem competitiva. A implementação de uma estratégia de gestão do relacionamento com o cliente implica o conhecimento e aplicação de um conjunto de práticas essenciais.

As empresas tentam ganhar vantagem competitiva através da interação e proximidade com o cliente, procurando gerir e manter a relação existente com eficácia.

Como foi visto na revisão de literatura, o desenvolvimento económico que ocorreu nas últimas décadas deu início a grandes alterações no mercado, sendo que a evolução tecnológica contribuiu de forma significativa para o alargamento dos negócios, bem como para a alteração nas necessidades e exigências dos clientes. As empresas passaram a atuar num mercado global onde a oferta é cada vez mais vasta, e onde os clientes procuram cada vez mais, uma oferta mais específica e diferenciada. Os mercados B2B – *business-to-business* - não são exceção disso. O mercado B2B tem vindo a reconhecer as relações com os clientes como ativos valiosos, substituindo o enfoque transacional pelo enfoque relacional. Tendo em conta um ambiente de mercado cada vez mais competitivo surge então a temática da importância do marketing *business-to-business* (B2B), bem como a gestão de relacionamento nos mercados B2B (Fill & Fill, 2005).

O objetivo geral deste estudo é perceber como a implementação de uma estratégia de marketing relacional, sustentada em tecnologia CRM, pode influenciar o relacionamento com os clientes e os resultados de uma empresa.

Mais especificamente, com este trabalho pretende-se responder às seguintes questões de investigação:

- 1) *Quais são as implicações e desafios colocados à empresa?*
- 2) *Quais são os benefícios de implementação percebidos?*
- 3) *Qual é o impacto percebido no relacionamento com os clientes?*
- 4) *Qual é o impacto percebido nos resultados da empresa ?*

Para responder às questões de investigação acima referidas será utilizado o método estudo de caso sobre a empresa OLI – Sistemas Sanitários, S.A. Os instrumentos de investigação utilizados baseiam-se na pesquisa documental, observação direta e as entrevistas semiestruturadas.

3.2 Abordagem metodológica

Para responder às questões acima mencionadas foi escolhido o método de estudo de caso. Um estudo de caso é um relato de situações ocorridas no mundo real e envolve uma decisão, um desafio, uma oportunidade ou resolução de um problema. Permite descrever o resultado de um estudo científico de um tema específico e bem delineado. Este método de estudo teve a sua origem na Harvard Business School, nos EUA, como base para pesquisas académicas. Nos últimos anos tem vindo a ganhar a sua “popularidade” em Portugal, especialmente nas áreas de Gestão, Marketing e Comércio Internacional (Ferreira & Serra, 2009). Um caso elaborado deve responder a uma ou várias questões de investigação (“como” e “porquê”) e ser suportado na análise teórica. Usando este método é possível fazer uma análise mais detalhada do que através uma análise estatística. Para além disso, o estudo de caso permite maior flexibilidade para entender um objeto, olhando para uma grande variedade de influências (Ferreira & Serra, 2009).

Os estudos de caso podem ser de diferentes tipos: ilustrativos, exploratórios e cumulativos. O caso ilustrativo serve apenas para descrever uma situação. Um caso exploratório exige uma pesquisa mais aprofundada, identifica questões a serem estudadas e tipos de medidas. Ou seja, determina as questões mais relevantes para um determinado tópico e procura dar as respostas. Um estudo cumulativo reúne informações de diferentes fontes recolhidas em diferentes momentos de tempo, ou seja, compila informação de outros estudos já existentes. Esta pesquisa enquadra-se nos termos do estudo de caso exploratório, uma vez que trata-se de um tema pouco desenvolvido que exige uma pesquisa mais

aprofundada para responder às questões de investigação colocadas acima (Ferreira & Serra, 2009; Yin, 2001).

A elaboração de um caso de estudo passa por várias etapas, desde preparação e planeamento da investigação até a apresentação dos resultados (Ferreira & Serra, 2009; Oliveira, Maçada, & Goldoni, 2006). Para garantir o sucesso da investigação é importante seguir os passos abaixo apresentados:

- Preparação (identificar o tema, questões a estudar, escolher a empresa e identificar os fontes de dados);
- Determinar as técnicas de recolha e tratamento de dados (entrevistas, observação, relatórios);
- Preparar a recolha de dados (guião de entrevista, questionário, etc);
- Recolher os dados (realizar entrevistas, observações, recolher dados secundários);
- Analisar os dados e apresentar os resultados finais.

Este projeto de investigação baseia-se no caso de estudo sobre a empresa OLI – Sistemas Sanitários, S.A. A empresa OLI – Sistemas Sanitários, S.A. implementou recentemente uma ferramenta CRM. Sendo a investigadora colaboradora da empresa e mostrando-se a mesma disponível para acolher e participar no presente Projeto, motivou a sua realização.

A seguir apresenta-se uma breve apresentação da empresa, bem como a sua relação com o CRM.

3.2.1 Caso de estudo: OLI – Sistemas Sanitários, S.A.

A empresa OLI – Sistemas Sanitários, S.A. foi fundada em 1954, em Aveiro, e dedica-se à produção e comércio de artigos sanitários, ferragens, tubagens para canalizações, torneiras, fabrico de artigos de plástico para outros fins. A sua sede localiza-se num amplo e moderno complexo industrial, com uma área total de 82 mil metros quadrados, empregando 389 colaboradores. A partir da sede é controlada toda a cadeia de valor - da ideia até à industrialização, produção e comercialização. A fábrica, reconhecida pela inovação e premiada pela eficiência, labora 24 horas por dia, 7 dias por semana (OLI, 2018).

Assente numa política bem estruturada em Investigação, Desenvolvimento e Inovação, os seus produtos são reconhecidos e certificados pelas normas mundiais mais exigentes, o que motiva a continuar a apostar numa estratégia personalizada de diferenciação. Porque cada mercado é único, a empresa adapta os seus produtos às diferentes exigências (OLI, 2017).

A maior parte do seu negócio está dedicada ao mercado *business-to-business*, pois os seus clientes são outras empresas ou grandes distribuidores que posteriormente vendem produto ao cliente final.

A empresa atua tanto no mercado nacional como para exportação e tem diferentes tipos de clientes. Estes são divididos entre clientes OEM (Original Equipment Manufacturer), filiais, *private label*, e clientes OLI que compram produtos da marca. Atualmente, a sua marca global está presente em 80 países dos cinco continentes.

Os clientes OEM são as fábricas que incorporam os produtos comprados no seu produto final. Este tipo de cliente é muito exigente em termos técnicos, qualidade e logística. Mas por outro lado é um cliente bastante competitivo e apresenta muita importância, a nível de faturação, para a empresa. A empresa pretende não só manter este tipo de cliente, mas também procurar novos parceiros em novas geografias e novos desafios em termos de soluções técnicas (OLI, 2017).

A empresa possui quatro filiais localizados na Alemanha, Espanha, Itália e Rússia que permitem adaptar-se melhor ao mercado e estar mais próximo do cliente.

A fábrica também produz os seus produtos para outras marcas, personalizando o seu produto de acordo com as necessidades do cliente. Este segmento de clientes é chamado “*private label*”.

Por último, a empresa produz e promove os produtos da sua própria marca, tanto para mercados de exportação como para o mercado nacional.

Em mercados B2B, as relações entre a empresa e os seus clientes caminham sempre na busca da construção de parcerias que sejam vantajosas para ambas as partes. O profissional que tem contacto direto com os clientes (gestor do cliente) assume um papel crucial na construção de relacionamentos de parceria.

3.2.2 A empresa e o CRM

Para planear e gerir os seus recursos empresariais, a empresa utiliza uma solução ERP (Enterprise Resource Planning): IFS Applications. A IFS (Industrial and Financial Systems) é uma empresa multinacional de *software* com sede na Suécia que desenvolve e fornece um *software* empresarial para clientes de todo o mundo que fabricam e distribuem bens, oferecendo aplicações que permitem às empresas responder rapidamente às variações do mercado e utilizar os recursos de forma mais ágil (IFS, 2018). Esta solução oferece agilidade no planeamento de recursos empresariais, rapidamente se ajusta às mudanças da tecnologia e dos negócios, maximizando a flexibilidade das empresas. Utilizando este módulo ERP a empresa consegue gerir todo o seu processo fabril (compras, planeamento, produção, colocação das encomendas, gestão do *stock*, faturação, expedição, etc.) (IFS, 2018). Para manter a lealdade dos seus clientes e construir as relações da parceria, a empresa decidiu avançar com a implementação de IFS Sales & Marketing. IFS Sales & Marketing é um módulo de CRM (Customer Relationship Management) e faz parte dos processos de suporte do IFS.

Uma das principais razões motivadoras que levou a empresa a avançar para a implementação de CRM é a necessidade de gerir e suportar o trabalho comercial, simplificando a recolha de informação relevante para a gestão da relação com o cliente e permitindo planificar vários tipos de ações de forma atempada e estruturada. No caso da OLI optou-se por uma ferramenta CRM que estivesse ligada ao ERP da empresa, evitando alguma duplicação de ações e permitindo a consulta de dados e criação de relatórios de forma imediata. Perspetivando-se assim maior facilitação na leitura e análise de dados e melhoria na qualidade da tomada de decisão (OLI, 2016). Através de CRM, as pessoas acedem a informação mais comercial e menos operacional, como por exemplo, analisar os relatórios das últimas visitas a determinado cliente, guardar os contactos e funções dos interlocutores com o cliente. Um conjunto de informação que, por ser estritamente comercial, dificilmente tem enquadramento noutras ferramentas informáticas ao dispor da organização.

A razão de implementação é sobretudo permitir ao gestor de cliente aceder a mais e melhor informação de forma simples e rápida, clara e estruturada, permitindo reportar com mais qualidade e facilitar a tomada de decisão que envolve o cliente.

Uma vez que o CRM não é um produto separado, mas sim, uma parte integrante do ERP, fornece aos utilizadores que interagem com um cliente o acesso total aos dados da empresa sobre esse cliente (faturas, contas a receber, projetos do cliente ou dados de encomenda, inventário, entre outros dados).

A empresa usa o S&M (Sales & Marketing), ferramenta de CRM, para gerir as relações estabelecidas com clientes, potenciais clientes, concorrentes, clientes indiretos, obras e projetos, e para consultar dados de cotações, encomendas, faturas e outros elementos que fazem parte da relação entre a empresa e os seus clientes.

Como já foi dito anteriormente, a gestão das relações da empresa com potenciais clientes, clientes e obras torna-se possível combinando o S&M e o IFS Applications.

O Sales & Marketing é utilizado para (OLI, 2016):

- Criar Contas (potenciais clientes, clientes indiretos, clientes, concorrentes, obras);
- Criar Moradas;
- Criar Contactos;
- Registrar informação sobre os concorrentes e fazer interligação com os clientes da empresa;
- Criar e gerir Atividades que fazem parte da atividade comercial: visitas, telefonemas comerciais, apresentações, etc;
- Criar e gerir Oportunidades que podem dar origem a Cotações e Obras;
- Atualizar a informação de potenciais clientes;
- Criar e gerir Campanhas de Marketing;
- Fazer seleções e pesquisas de grupos *target* de empresas para atividades de marketing;
- Registrar e gerir documentos através da gestão documental do IFS Document Management.

O IFS Applications é utilizado para (OLI, 2016):

- Atualizar informação de clientes reais;
- Criar e gerir Cotações para clientes reais e possíveis clientes;

- Criar e gerir Encomendas de clientes reais e possíveis clientes (neste caso, envio de amostras);
- Criar e gerir Faturas de clientes e pagamentos;
- Criar e gerir Reclamações;
- Criar e gerir Listas de Preços, Descontos de Clientes, Acordos de Clientes, Preços de Campanhas, etc;
- Consultar *stocks*;
- Registrar e gerir documentos da gestão documental do IFS Document Management.

No momento de criação da Conta é necessário preencher uma série de informações para ter uma visão completa do cliente, como, por exemplo, nome, categoria, dados fiscais, endereço, pessoas de contactos, especificar donde advém o contacto e toda informação do contacto, o potencial de compra (ou seja, classificação do cliente de acordo com a faturação esperada), lealdade, gama de produtos, mercado, métodos de pagamento, formas de envio, etc. Esta informação deve ser revista e atualizada. Também é possível associar documentos a cada conta.

O CRM Atividades permite planear e registar atividades. As atividades são todas as interações que planeamos e/ou realizamos com Contas (cliente, potencial cliente, concorrente) e podem ser de vários tipos (email, carta, telefonema, reunião, formação, feira). É necessário preencher dados como: início e fim da atividade, *status*, descrição, motivo da atividade, produtos associados, contactos associados, avaliação da atividade já realizada. As atividades criadas são apresentadas no calendário Outlook do responsável. Também é possível criar atividades múltiplas, ou seja, uma atividade que pode ser associada a várias contas.

Oportunidade é um conceito CRM que se pode atribuir a uma Conta, sempre que se identifique alguma oportunidade de negócio da qual não tenhamos informação detalhada, mas que consideremos que deva ser acompanhada comercialmente. As oportunidades podem ser projetos de construção, identificação de um novo cliente ou mercado, melhoria de produto, desenvolvimento de um novo produto, *up-selling*, *cross-selling*, licitação, etc. Ao criar uma Oportunidade temos a possibilidade de registar o valor estimado de negócio em causa, os concorrentes do negócio e a data estimada de conclusão da oportunidade,

entre outros campos. Para que esta informação tenha valor é importante atualizar o *status* da oportunidade, ou seja, oportunidade aberta, ganha ou perdida.

Através de CRM, a equipa de marketing & comunicação faz a gestão do envio das *newsletters*. E o departamento financeiro controla os dados fiscais da conta criada e o *plafond* de crédito associado.

As funcionalidades do módulo CRM, apresentadas acima, são as que estão a ser utilizadas pela empresa e que previamente foram identificadas como adequadas por uma equipa envolvida na implementação de CRM.

Também é importante referir que a empresa começou a implementação há dois anos atrás, sendo que o primeiro ano foi dedicado ao planeamento, definição da estratégia, levantamento das necessidades e requisitos da empresa, etc. Inicialmente foi criada uma versão de teste onde os colaboradores podiam praticar durante as ações de formação.

Atualmente, o CRM tem cerca um ano de utilização pelos colaboradores da empresa. Especificamente é utilizado pelo departamento exportação, equipa comercial do mercado nacional, marketing & comunicação e departamento financeiro.

3.3 Recolha e análise dos dados

A investigação aqui presente foi desenvolvida com recurso a diversas fontes de informação. As fontes de informação podem ter origem em dois tipos: fontes de dados primários e fontes de dados secundários. Os dados primários são obtidos da própria investigação, os dados secundários são aqueles que já se encontram publicados (Yin Robert, 2001).

Numa primeira fase, recorreu-se a fontes de dados secundárias, através da análise documental bibliográfica, análise de documentos internos, relatórios anuais, *website* da empresa, *newsletters*, registos feitos no CRM da empresa, entre outros.

As fontes de dados primárias resultaram da elaboração de um guião e posterior aplicação através de entrevistas semiestruturadas a alguns responsáveis pela implementação de CRM, utilizadores de CRM, bem como à administração da empresa. Os entrevistados trabalham na empresa entre 4 a 5 anos e estão diretamente relacionados com a implementação e/ou utilização do sistema de CRM.

No total foram realizadas 4 entrevistas a 4 pessoas, cujas funções são apresentados na Tabela 4.

Participantes	Departamento	Função
Entrevistado 1	Departamento Exportação	Gestor do Cliente
Entrevistado 2	Departamento de Marketing e Comunicação	Responsável de Marketing
Entrevistado 3	Departamento Exportação	Gestor do Cliente
Entrevistado 4	Administrador	Administrador

Tabela 4. Caracterização dos participantes.

Fonte: elaboração própria

Na fase inicial de preparação de recolha de dados primários foi elaborada a planificação da entrevista (Anexo I) e o guião de entrevista (Anexo II). As entrevistas foram realizadas nas instalações da empresa durante dois meses (entre agosto e setembro), conforme a disponibilidade das pessoas envolvidas. O consentimento para a realização das entrevistas foi pedido diretamente às pessoas. As mesmas tiveram a duração média de 40 minutos cada.

As entrevistas semiestruturadas têm por base um conjunto pré-determinado de temas e questões que podem ser ajustadas de respondente para respondente (Barañano, 2008). No presente estudo, optou-se por usar o mesmo guião para todos os perfis de entrevistados, no entanto, algumas questões foram omitidas ou questões adicionais foram colocadas. A ordem das questões também foi alterada, em resultado do desenrolar das conversas. As entrevistas foram gravadas e também registadas algumas notas de interesse.

Sendo a investigadora colaboradora da empresa em estudo, foi possível ter diálogos informais com as pessoas e também fazer uma observação direta. Os dados foram organizados de acordo com as categorias (questões de investigação) e critérios definidos com base na revisão de literatura e estão expostos na Tabela 5.

Categoria	Cr�terios a avaliar
<i>Implica�es e desafios colocados</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrat�gia bem definida; • Comprometimento da gest�o de topo com a empresa e clientes; • Preparac�o para mudan�as culturais e estruturais - cultura orientada para o cliente; • Exist�ncia de uma pol�tica de comunica�o clara e aberta; • Uma boa equipa de implementa�o; • Apoio e forma�o cont�nuos dos colaboradores; • Foco tanto na maximiza�o de valor para o cliente, bem como na lucratividade da empresa a longo prazo; • Investimento nas tecnologias.
<i>Benef�cios</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cria�o de valor; • Fideliza�o de clientes; • Aumento de lucros e melhoria nos resultados da empresa; • Inova�o e qualidade nos produtos, conseguindo mais clientes e novos mercados; • Identifica�o dos canais de comunica�o e distribui�o apropriados a cada cliente; • Previs�o de vendas mais rigorosa; • Necessidades individuais de cada cliente conhecidas e compreendidas pela organiza�o; • Programas de lealdade definidos de acordo com as necessidades dos clientes
<i>Impacto no relacionamento com o cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfa�o, confian�a e compromisso; • Lealdade; • Identifica�o dos clientes; • Diferencia�o os clientes; • Desenvolvimento de produtos diferentes para clientes diferentes; • Oferta produtos/servi�os customizados �s necessidades dos clientes.
<i>Impacto nos resultados da empresa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mais vendas; • Mais clientes novos; • Mais clientes retidos; • Mais lucro; • Menos custos; • Menos reclama�es.
<i>Solu�o tecnol�gica</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento; • Sucesso. • Falhas.

Tabela 5. Quest es de investiga o e cr terios de avalia o.

Fonte: elabora o pr pria

Foi feita a transcri o das entrevistas realizadas, notas das conversas informais e observa o direta. As grava es e as notas foram transcritas manualmente para as folhas de

papel e agrupadas segundo as categorias da Tabela 5. Depois foram sublinhadas as ideias-chave de acordo com os critérios de avaliação igualmente descritos na Tabela 5.

O conteúdo das respostas às questões colocadas nas entrevistas realizadas foi analisado e colocado numa matriz (Anexo III). As categorias foram definidas com base no guião da entrevista. Esta matriz é um instrumento bastante importante, porque permitiu fazer uma leitura mais sistemática e objetiva de cada entrevista, onde estão expressas todas as ideias e opiniões dos entrevistados. A partir da leitura da matriz foi possível realizar, em primeiro lugar, uma síntese dos resultados obtidos, e posteriormente, fazer uma análise e interpretação desses mesmos resultados.

A análise dos dados é uma etapa difícil numa investigação, pois consiste em examinar, classificar, categorizar os dados obtidos para poder tirar as conclusões pretendidas (Oliveira et al., 2006). Na fase de análise de dados foi realizada uma triangulação de dados, o que tornou o estudo mais robusto e completo, garantindo a maior confiança dos dados. Ou seja, foi feito o cruzamento de dados obtidos de várias fontes (entrevista, consulta de documentos, conversas informais, etc.) para conseguir uma imagem mais completa.

3.4 Apresentação dos resultados

Analisando todas as respostas dos entrevistados, conforme descrito na seção anterior, apresentam-se agora os principais resultados obtidos.

Como já referido anteriormente, a empresa implementou o sistema CRM há dois anos atrás, sendo que apenas no último ano foi efetivamente utilizado pelos colaboradores. Considera-se que um ano de utilização é relativamente pouco tempo para conseguir avaliar as questões de investigação na sua íntegra.

Esta iniciativa, implementação do sistema de CRM, surgiu principalmente pela necessidade da empresa de rastrear as relações mantidas entre os comerciais e os clientes, numa tentativa de monitorizar as interações entre ambos (visitas, orçamentos para obras, envio de amostras para possíveis clientes, etc.) e ter essa informação acessível a todos. O CRM surgiu assim como forma de suportar o trabalho do comercial, simplificando a recolha de informação relevante para a gestão da relação com o cliente. Como a empresa já

utilizava o ERP, onde era possível desenvolver e acompanhar todo o processo operacional da fábrica e do cliente (planeamento, produção, vendas, faturação, cotações, etc), sentiu uma lacuna na gestão do trabalho meramente comercial. Pois esse era feito por cada gestor de cliente, mas registado e gerido de forma diferente por cada um. Esse facto gerava a perda de informação muito relevante, principalmente no caso de rotatividade das pessoas. *“Foi claramente um grande desafio implementar uma ferramenta que servisse as necessidades de vários departamentos com necessidades e hábitos tão diferentes entre si”*, diz o Entrevistado 4.

3.4.1 Implicações e desafios

Quando falamos na implementação de uma estratégia relacional e de um sistema de CRM, as empresas são confrontadas com muitas implicações e desafios que devem ter em conta. Não basta que a empresa defina qual é a estratégia a seguir, a empresa tem que organizar bem a sua implementação. As falhas na implementação de uma estratégia de marketing relacional e ferramenta de CRM podem ter consequências graves para a empresa, principalmente devido aos elevados investimentos que envolvem, mas não só. Os principais desafios que são colocados às empresas são a definição da estratégia adequada; o comprometimento da gestão de topo com a empresa e clientes; a preparação/formação do pessoal para as mudanças culturais e estruturais necessárias - cultura orientada para o cliente; existência de uma política de comunicação clara e aberta; a identificação de uma boa equipa de implementação; apoio e formação contínua dos colaboradores; foco tanto na maximização de valor para o cliente, bem como na lucratividade da empresa de longo prazo; o investimento significativo em tecnologias digitais (Benner et al., 2008; Marques, 2014).

Para a OLI, os principais desafios eram um elevado investimento na implementação, a customização do sistema, apoio e formação contínua dos colaboradores, mudar a cultura organizacional e motivar a equipa para a utilização da nova ferramenta. Segundo os Entrevistados 3 e 4, era necessário definir uma estratégia de implementação, fazer uma análise prévia das necessidades, rever todos os processos da empresa, informatizar grande quantidade de informação, bem como personalizar o sistema de modo a que cumprisse com os requisitos específicos da empresa. Segundo a opinião do Entrevistado 3, durante a fase da implementação do sistema era necessário ter elevado suporte técnico e rápida resposta

por parte do fornecedor do CRM, pois era preciso realizar constantes alterações ao programa, corrigir as falhas detetadas e aplicar as customizações necessárias. Presentemente, os novos requisitos que vão surgindo por parte dos utilizadores exigem constante necessidade de alteração dos campos no sistema. *“Trata-se de um processo de implementação moroso que envolve várias pessoas, de departamentos diferentes, com funções e responsabilidades distintas”*, diz o Entrevistado 2, que participou no processo de implementação de CRM.

A empresa já praticava durante muitos anos uma cultura orientada para o cliente, pois o seu foco não era apenas produzir o produto e colocar no mercado, mas sim, desenvolver um produto que fosse ao encontro das necessidades e requisitos do cliente. No entanto, com a implementação de CRM era necessário mudar a cultura de trabalho, motivar a equipa para utilização da nova ferramenta, implementação de uma cultura de consulta e edição constante, de *“alimentar o sistema”* com informação comercial relevante. *“Apesar das ações de formações contínuas dos colaboradores, no entanto, existe alguma resistência da equipa por falta de hábito e pouca motivação”*, refere o Entrevistado 4.

O Entrevistado 1 referiu que a utilização de CRM não é *user-friendly*, ou seja, existe alguma dificuldade na utilização. *“As vezes, não inserimos a informação no sistema por falta de tempo e disponibilidade, e acabamos por recorrer aos métodos habituais de guardar a informação no email, na pasta do computador ou mesmo na nossa cabeça”*, explica o Entrevistado 1.

Durante as observações e conversas informais com outros colaboradores da empresa, foi possível identificar e concluir que a mudança cultural é um grande desafio para a empresa a nível de mudança nos processos e implementação de uma nova metodologia de trabalho. O apoio e formação contínua dos colaboradores ajuda diminuir a resistência da utilização.

3.4.2 Benefícios da implementação

O principal motivo pelo qual as organizações devem adotar sistemas de CRM está diretamente relacionado com a possibilidade de criação de valor e, conseqüentemente, o aumento da rentabilidade de empresa (Buttle, 2006). Segundo os autores Gray e Byun (2001), os principais benefícios que as empresas obtêm com a implementação de CRM são

melhorar a capacidade da organização de reter e adquirir clientes; maximizar o valor de vida de cada cliente; melhorar o serviço ao cliente sem aumentar o seu custo; aquisição do conhecimento sobre os clientes e partilha por toda a organização; criar ou melhorar produtos e/ou serviços para o cliente de acordo com as suas necessidades; escolher os canais de comunicação e distribuição apropriados; integrar todos os contactos com os clientes, entre outros. Assim, a partilha de dados sobre o cliente em toda a organização deve resultar em níveis superiores de atendimento ao cliente, oportunidades para *cross-selling* e *up-selling*. A visão integrada e completa do cliente deve permite melhor segmentar os clientes, criando centros de atendimento mais eficientes e dirigir uma comunicação personalizada, aumentando a retenção e fidelização do cliente. Tendo todo o histórico do cliente, as empresas podem otimizar as relações com os clientes, aprendendo com o passado e melhorando o futuro (Buttle, 2006; Chen & Popovich, 2003).

Para a OLI, os principais benefícios resultantes da implementação de CRM, e identificados com base nas entrevistas realizadas, são: conseguir registo de informação comercial num único “espaço” e que esses registos fiquem disponíveis a todos, ter uma visão global do cliente, conseguir uma maior interação com cliente, planeamento das ações comerciais e gerar estatísticas. Através do CRM a empresa passa a ter um depósito de informação relevante para gestão do cliente, sendo esta informação de acesso muito fácil e rápido. Segundo os Entrevistados 1 e 4, tendo a informação estruturada e disponível num único espaço, a estratégia que o comercial define para o cliente é sustentada por uma informação estruturada e real, o que ajuda a que os bons resultados apareçam. Tendo uma visão global do cliente *“ajuda nas negociações e novas propostas ao cliente, fazer o lançamento das campanhas programadas, segmentar o cliente de acordo com o volume de negócio e ter uma maior interação com o cliente”*, diz o Entrevistado 2, responsável de Marketing e Comunicação. O Entrevistado 4 acrescenta: *“Utilizando a ferramenta de CRM podemos planear ações, desde feiras, a chamadas telefónicas, adicionando informação relevante sobre as atividades comerciais, permitindo uma sistematização maior para a pessoa e para a organização como um todo”*.

Segundo a opinião do Entrevistado 3 e conversas informais com outros colaboradores, o facto de a informação passar a ficar disponível a todos e reunida num único programa é bastante útil perante a rotatividade dos colaboradores.

O Entrevistado 3 refere: “Ao ter tudo em sistema, pode-se agora também gerar estatísticas e equacionar quais os clientes em que devemos apostar mais ou menos”. Acrescenta: “Por outro lado, permite agora rastrear as atividades de entidades que ainda não são clientes, o que até agora não era possível”. Ou seja, é possível criar a conta para um cliente *prospect* e fazer o registo de toda a informação, atividades e interação com este potencial cliente.

O resultado de observação própria possibilita concluir que o CRM permite gerar benefícios que sejam estatisticamente importantes. Por exemplo, visualizar todas as oportunidades registadas e verificar quais são ganhas, perdidas ou ainda se se encontram em aberto. Para além disso, é possível saber a razão de uma oportunidade ganha (preço mais competitivo, qualidade do produto, resposta rápida ao cliente, etc.) ou perda (preço muito elevado, forte concorrência no mercado, produto não cumpre os requisitos do cliente, etc.).

3.4.3 Impacto no relacionamento com o cliente

Quanto ao impacto de um sistema CRM no relacionamento com o cliente, tentou-se perceber se a implementação de um sistema de CRM contribui para o aumento dos níveis de satisfação, confiança e compromisso, determinantes na fidelização do relacionamento com os clientes (Peppers & Rogers, 2011). Além disso, era também objetivo perceber como o CRM podia influenciar a lealdade e retenção de clientes e a aquisição de novos clientes através de identificação dos clientes; a sua diferenciação; a avaliação da sua satisfação; o desenvolvimento de produtos diferentes para clientes diferentes; ou a oferta de produtos/serviços customizados às necessidades dos clientes.

A empresa já tinha a sua estratégia orientada para o cliente antes da implementação de CRM, fazia a segmentação dos clientes de acordo com a sua tipologia e volume de negócio, desenvolvendo produtos diferentes para clientes diferentes. A avaliação da satisfação dos clientes era e continua a ser feita através de um questionário anual enviado ao cliente, para avaliar o nível de satisfação do cliente perante o produto fornecido e serviço prestado.

A insatisfação do cliente, ou seja, as reclamações dos clientes também são geridas por uma plataforma específica. Nesta plataforma são registadas todas as reclamações recebidas dos clientes e estas são classificadas segundo a tipologia, gravidade, tipo de reclamação, tipo de produto e/ou serviço. Posteriormente, são geridas por um responsável de qualidade, pessoa que analisa cada reclamação, envolve outros responsáveis, define as ações para resolução e melhorias para evitar que o problema aconteça novamente. Através desta plataforma é possível extrair várias estatísticas importantes, tais como o número de reclamações abertas durante um determinado período de tempo, tipo de reclamação, se a responsabilidade é da empresa ou do cliente, número de reclamações fechadas e em aberto, entre outras informações. O objetivo da empresa a médio-longo prazo é integrar o módulo de gestão das reclamações no sistema de CRM.

“Quanto ao impacto do sistema de CRM nos níveis de satisfação, confiança e compromisso do cliente, não existe ainda uma percepção clara”, refere o Entrevistado 4, o Administrador da empresa. Outros entrevistados tiveram a mesma opinião. No entanto, acredita-se que a implementação e utilização de CRM tem um impacto positivo na satisfação do cliente, pois os gestores conseguem ter uma relação mais próxima com o cliente e conhecer melhor o cliente. Ainda assim, entende-se que *“apenas influencia no aumento dos níveis de satisfação se houver um controlo e monitorização da informação criada no CRM”*, diz Entrevistado 3. *“Utilizada e explorada de forma correta pode acrescentar valor para o cliente e para a empresa”*, acrescenta.

O CRM é um repositório de informação relevante que ajuda a empresa a conseguir atingir os objetivos de ter níveis de satisfação, confiança e compromisso mais elevados. Segundo exemplifica o Entrevistado 4, *“Colocando a informação completa do cliente/contacto, sabemos que ele faz anos no dia X e gosta de ser parabenizado, deixando essa informação no sistema para que qualquer pessoa que interage com esse cliente o possa felicitar nesse dia. É um gesto simples, mas que pode aumentar a satisfação deste cliente”*.

Por outro lado, através de questionário de satisfação que a empresa realiza anualmente foi possível concluir que fatores como a qualidade do produto, os prazos de entrega, o preço, a rapidez na resposta e o serviço pós-venda têm uma forte influência nos

níveis de satisfação dos clientes. A mesma opinião tiveram os Entrevistados 1 e 2, explicando que outros fatores “não CRM” tem grande influência na satisfação dos clientes.

A estratégia direcionada para o relacionamento e criação de valor para o cliente já existia antes da implementação de CRM, no entanto, “*o CRM ajuda gerir a relação diária com o cliente da melhor forma, por isso ajuda a criar o sentimento de lealdade no cliente*”, diz o Entrevistado 4.

“Desenvolver produtos diferentes para clientes diferentes, oferecer produtos/serviços customizados às necessidades dos clientes era feito pela empresa antes de existir o CRM”, explica o Entrevistado 3.

3.4.4 Impacto nos resultados da empresa

Por último tentou-se perceber junto dos inqueridos qual o impacto do CRM nos resultados da empresa. Ou seja, se a empresa conseguiu mais clientes novos, mais clientes retidos, mais lucro, menos custos, menos reclamações.

Segundo a opinião de Entrevistado 3, a análise de resultados aponta que não existe uma relação direta de utilização de CRM e impacto nas vendas ou diminuição dos custos, “*pois não se trata apenas de números, mas sim de melhorias no processo e transparência*”. Ainda assim, e de acordo com as respostas do Entrevistado 4, em primeiro lugar, a qualidade do acompanhamento melhora, porque a informação colocada no CRM permite que o gestor agregue toda a informação, definindo e agendando ações concretas no curto e médio prazo. Em segundo lugar, existe um ganho de eficiência, pois a informação relativa a cada cliente, que é necessária para que operacionalmente os processos corram com a normalidade desejada, está depositada no CRM. Com isto evitam-se erros que normalmente têm custos e permite-se que os gestores de cliente sejam apoiados pelos colegas em caso de sobrecarga de trabalho ou ausência. O Entrevistado 4 acrescenta ainda: “*O CRM por si só não constitui um fator multiplicador, pois é uma ferramenta de apoio. Contudo, permite trabalhar de uma forma mais organizada, melhorando a gestão e qualidade do trabalho que vai forçosamente impactar positivamente nos seus resultados a médio-longo prazo*”.

Em suma, os resultados indicam que o impacto não é direto, mas também pode ser medido pelo número de clientes potenciais que passaram a ser clientes reais, pelos clientes

retidos (se a empresa teve alguma perda de clientes ou não), pelas obras ou projetos ganhos e pelas atividades realizadas, referem os Entrevistados 1 e 2. É possível extrair do sistema os relatórios e estatísticas sobre o número de clientes novos que a empresa conseguiu durante um determinado período, o número das oportunidades ganhas (obras, projetos, novos produtos, novos mercados), quais são as vendas associadas a estes novos clientes e/ou oportunidades ganhas, bem como o custo e lucro associados.

Concluindo, a empresa optou por instalar o IFS Sales & Marketing. É um módulo de CRM (Customer Relationship Management) e faz parte dos processos de suporte do IFS. Como o CRM está ligado ao ERP da empresa, evitou-se a duplicação de ações, permitindo uma visão integrada do sistema. Para além do grande investimento inicial, de destacar ainda que durante a implementação do sistema eram feitas reuniões quinzenais/mensais para discussão e aperfeiçoamento, correção de falhas e resolução de problemas. O módulo foi personalizado, adaptado à natureza do setor e necessidades da empresa.

3.5 Considerações finais

A adoção de uma estratégia de CRM numa organização é uma tarefa complexa, que exige um grande esforço e empenho de todos, desde a alta gestão até os colaboradores. Nesse âmbito, há diversas condições que, quando geridas corretamente, poderão ter um impacto significativo no sucesso da adoção do CRM.

Para responder às questões de investigação, no âmbito deste Projeto foi escolhido o método estudo de caso exploratório. Um estudo de caso é um relato de situações ocorridas no mundo real, permite maior flexibilidade para entender um objeto olhando para uma grande variedade de influências. O estudo foi aplicado à empresa OLI – Sistemas Sanitários, S.A. situada na zona de Aveiro e que dedica-se ao fabrico e comércio de artigos sanitários, ferragens, tubagem para canalizações, torneiras, e artigos de plástico para outros fins.

A investigação foi desenvolvida com recurso a diversas fontes de informação: fontes de dados primários e fontes de dados secundários. Como dados secundários foram utilizadas publicações e relatórios da empresa, *website*, consulta da plataforma CRM e outros dados. Para recolher os dados primários foram realizadas entrevistas e observações diretas.

Analisando as respostas dos entrevistados e observações diretas, foram apresentados os principais resultados. Para ter uma leitura mais fácil e clara, os resultados foram apresentados em quatro partes de acordo com quatro principais questões de investigação.

Capítulo 4 – Conclusões e Trabalho Futuro

Neste capítulo revêm-se as questões de investigação, e com base no estado da arte e na análise dos dados resultantes do estudo empírico realizado, preparam-se as principais conclusões. São também abordadas as limitações ao estudo e indicadas algumas sugestões para o desenvolvimento de investigação futura.

4.1 Conclusões finais

O objetivo deste estudo foi perceber como a implementação de uma estratégia de marketing relacional, sustentada em tecnologia CRM, pode influenciar o relacionamento com os clientes e os resultados da empresa, identificando também as principais percepções sobre as principais implicações, desafios e benefícios sentidos. O estudo empírico foi desenvolvido num contexto de estudo de caso da empresa OLI – Sistemas Sanitários, S.A.

A revisão da literatura ajudou a ter uma ideia mais completa e clara do tema e a fazer o enquadramento deste Projeto de investigação. O estudo empírico com base no caso identificado permite tirar algumas conclusões importantes, e que podem ajudar outras empresas na implementação do seu sistema de CRM. No entanto, não podemos generalizar as conclusões, pois o estudo foi feito a uma determinada empresa que atua num determinado setor, e num mercado específico.

Os resultados indicam que durante a fase de implementação e utilização de CRM, a empresa deparou-se com alguns desafios e dificuldades, tais como o elevado investimento, a definição da estratégia de implementação, uma análise prévia das necessidades, revisão de todos os processos da empresa, informatização de grande quantidade de informação, bem como a personalização do sistema de modo a que cumprisse com os requisitos específicos da empresa. Durante a fase da implementação do sistema era necessário ter elevado suporte técnico e rápida resposta por parte do fornecedor do CRM, pois era preciso realizar constantes alterações ao programa, corrigir as falhas detetadas e aplicar as customizações necessárias. Estes desafios são comuns a muitas empresas, pois também foram identificados na revisão da literatura.

Para além dos pontos identificados acima, importa realçar que a empresa continua a investir na formação contínua dos utilizadores, notando, no entanto, ainda alguma

resistência à utilização e pouca motivação dos colaboradores. Mesmo a empresa já praticando uma estratégia e cultura direcionada para o relacionamento com o cliente antes da implementação do CRM, ainda não foi totalmente possível cultivar os hábitos de utilização, não foi possível alterar o comportamento dos colaboradores para que utilizem a ferramenta de forma sistemática. Assim, é importante que a empresa continue a investir os seus esforços para combater esta dificuldade, pois sem uma utilização apropriada do sistema, a OLI não vai conseguir extrair todos os benefícios possíveis e recuperar o seu investimento.

Na percepção da administração da empresa, a ferramenta não está a ser explorada na sua totalidade. Citando as palavras do administrador entrevistado: *“Considero que, no caso do departamento de exportação da OLI, estamos a explorar o CRM a 20% ou a 30%, não retirando proveito de ferramentas mais sofisticadas a nível comercial. Há um percurso a fazer e ainda estamos no início”*. No entanto, os resultados das entrevistas indicam que a equipa de vendas do mercado nacional usa o CRM de uma forma mais intensiva, registando todas as atividades desenvolvidas com o cliente, desde as chamadas telefónicas às cotações/orçamentos. Esta situação pode acontecer devido às últimas mudanças ocorridas no departamento de exportação, como a mudança da chefia e reorganização total da equipa, que coincidiram com a implementação do CRM na empresa. Mesmo existindo esta resistência na utilização e na mudança de hábitos, os colaboradores têm a noção clara do objetivo que levou a empresa a implementar o sistema de CRM, bem como os benefícios associados.

Para a OLI, para já, os principais benefícios resultantes da implementação de CRM são conseguir o registo de informação comercial num único “espaço” e, sendo que estes registos ficam disponível a todos, ser de acesso muito fácil e rápido. A centralização da informação é uma das primeiras vantagens identificadas do uso de CRM, ou seja, saber onde a informação está e encontrá-la rapidamente quando se precisar.

Tendo uma visão global do cliente ajuda nas negociações e na edição de novas propostas ao cliente, no planeamento e lançamento de campanhas de marketing programadas, na segmentação do cliente de acordo com o volume de negócio, e a ter uma maior e melhor interação com o cliente. Para além disso, através da ferramenta de CRM, a empresa destaca a agilização no planeamento de ações, desde feiras, a chamadas

telefónicas, adicionando informação relevante sobre as atividades comerciais. Mas estas afirmações seriam completamente válidas se os colaboradores utilizassem a ferramenta na sua totalidade. Ou seja, a empresa conseguirá ter verdadeiros benefícios se os seus colaboradores mudarem a sua cultura de trabalho e começarem a explorar de uma forma apropriada e diária o sistema de CRM.

Alguns registos como a criação de uma nova conta, morada e contactos, visita dos clientes à fábrica são feitos obrigatoriamente no CRM, pelo que os colaboradores são sujeitos utilizar o sistema CRM, o que por sua vez, com tempo, vai criar os hábitos de utilização.

No início dos anos 2000, muitas empresas aperceberam-se da importância dos relacionamentos com os clientes, começando a investir em melhorar a experiência com o cliente e em gerar valor para o mesmo. As empresas que estavam orientadas para os produtos, mudaram a sua filosofia, a sua cultura, a sua estrutura organizacional, para colocar o cliente em primeiro lugar (Peppers & Rogers, 2011). A OLI não foi a exceção. Quando a empresa começou trabalhar para a exportação, vendendo para outros mercados completamente distintos de Portugal, apercebeu-se que não era suficiente apenas produzir o produto e colocá-lo noutros mercados, era necessário conhecer bem o mercado e os seus clientes. Todos os mercados são diferentes, com culturas, clientes e necessidades diferentes. A partir daí, a OLI iniciou a implementação uma estratégia de marketing relacional, personalizando os seus produtos de acordo com os requisitos e necessidades do cliente, oferecer-lhes produtos e serviços desenvolvidos à sua medida. No entanto, esta estratégia de marketing relacional ainda era muito ligada ao produto, ignorando outros componentes de marketing-mix.

Há dois anos atrás a OLI identificou algumas lacunas ao nível comercial, principalmente no que diz respeito à gestão de informação comercial entre a empresa e o cliente. Por implementar uma estrutura mais organizada e aumentar a assertividade nas decisões, o uso do CRM tende a aumentar a satisfação do cliente. Ao obter acesso às mesmas informações, de forma clara para todos, é possível que as equipas trabalhem em conjunto para promover as ações que convertam os clientes potenciais em clientes reais e fiéis à empresa, que convertam as oportunidades abertas em oportunidades ganhas. Os entrevistados não tinham uma perceção clara do impacto do sistema de CRM nos níveis de

satisfação, confiança e compromisso do cliente. No entanto, acredita-se que a implementação e utilização do CRM tenha um impacto positivo na satisfação do cliente, pois os gestores conseguem ter uma relação mais próxima com o cliente e conhecer melhor o cliente. Mas, tal como foi mencionado anteriormente, esta afirmação só é válida se houver um controlo, monitorização e proveito da informação criada no CRM. Utilizando e explorado de forma correta, pode acrescentar valor para o cliente e para a empresa.

No caso da OLI, concluiu-se que a empresa tem um conhecimento alargado e bem definido quanto aos seus clientes, bem como dos mercados onde atua, permitindo-lhe assim ir facilmente ao encontro das expectativas e necessidades do cliente. É importante que esta informação seja registada para posteriormente permitir gerar novos conhecimentos.

Segundo a informação dos entrevistados, não existe uma relação direta de utilização de CRM e impacto nas vendas ou diminuição dos custos, pois não se trata apenas de números, mas sim de melhorias no processo e transparência. O CRM, por si só, não constitui um fator multiplicador, pois é uma ferramenta de apoio. Contudo, permite trabalhar de uma forma mais organizada, melhorando a gestão e qualidade do trabalho que vai forçosamente impactar positivamente nos seus resultados.

É de salientar que os investimentos em tecnologia CRM podem envolver valores muito elevados. Sempre que se faz um investimento (ou se tem um custo) é importante avaliar o seu retorno. A empresa tem que definir e calcular os indicadores de retorno sobre o investimento para perceber se o sistema implementado é um sistema de sucesso e se traz resultados positivos à empresa (clientes novos, mais lucro, menos custos, menos reclamações).

Em suma, a implementação de CRM na empresa foi feita tendo em conta apenas o ponto de vista tecnológico, sendo uma ferramenta que permitisse guardar e gerir uma quantidade de informações suficientes que levassem a um maior conhecimento sobre o cliente. No entanto, o CRM não é apenas uma solução tecnológica que é utilizada para adquirir os clientes e fazer uma base de dados, mas sim, envolve uma profunda síntese da visão estratégica, uma compreensão sobre a criação de valor para o cliente, uma criação de relacionamentos rentáveis e de longo prazo.

4.2 Limitações de estudo e recomendações

No que se refere às limitações deste estudo e recomendações para investigações futuras é possível apontar algumas situações relevantes.

A disponibilidade limitada das pessoas para participar nas entrevistas restringiu o estudo pelo número de respostas. No futuro, o estudo pode ser repetido envolvendo mais participantes para ter uma ideia mais alargada. Embora os entrevistados pertençam a diferentes departamentos da empresa e estejam ambos envolvidos na equipa de implementação, o estudo focou-se mais no departamento de exportação devido aos facto do investigador trabalhar nesse departamento e possibilidade de fazer observações diretas e conversas informais.

O estudo foi desenvolvido apenas na perspetiva da empresa, no entanto, seria também interessante estudar a perspetiva do cliente. Analisar e perceber a perceção do cliente sobre a utilização da ferramentas CRM por parte da empresa e se este perceciona essa mudança e mais-valias.

E por último, a investigação foi limitada apenas a uma empresa de um determinado setor, que tem as suas especificidades. O guião de entrevistas desenvolvido e as conclusões tiradas podem servir como instrumentos orientadores para outras empresas que pretendam ou tenham implementado um sistema de CRM, mesmo que de outra área de negócio. O estudo de casos múltiplos, envolvendo mais empresas, seria outra direção de investigação interessante.

Bibliografia

- Anderson, J., Narus, J., & Das Narayandas. (2009). *Business market management: understanding, creating and delivering value* (3rd ed.). Pearson International Edition.
- Barañano, A. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Benner, K., Coelho, E., & Kato, H. (2008). Dificuldades na implantação da tecnologia CRM: um estudo de caso. In *XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*.
- Berry, L. L. (2002). Relationship marketing of services: perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1). <http://doi.org/10.1300/J366v01n01>
- Blackbaud. (2017). Blackbaud. Retrieved December 10, 2017, from <https://www.blackbaud.com/>
- Buttle, F. (2006). *Customer relationship management: concepts and tools* (3rd ed.). Elsevier Verlag.
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 79, 1015–1024. <http://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.
- Curry, A., & Kkolou, E. (2004). Evaluating CRM to contribute to TQM improvement – a cross-case comparison. *The TQM Magazine*, 16(5), 314–324. <http://doi.org/10.1108/09544780410551241>
- Eggert, A., Ulaga, W., & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle : A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35, 20–27. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.07.003>
- Ferreira, M. P., & Serra, F. R. (2009). *Casos de Estudo: Usar, Escrever e Estudar*. Lisboa - Porto: Lider - edições técnicas, Lda.
- Fill, C., & Fill, K. (2005). *Business to business marketing: relationships, systems and communications* (Prentice H).
- Gray, P., & Byun, J. (2001). Customer Relationship Management.
- Greenberg, P. (2010). *CRM at the speed of light: social CRM strategies, tools, and techniques for engaging your customers*. The McGraw-Hill Companies.
- Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 136–148. <http://doi.org/10.1108/08858620410524016>
- Hunt, S. D., & Lambe, C. J. (2000). Marketing 's contribution to business strategy : market orientation , relationship marketing and resource-advantage theory. *International Journal of Management Reviews*, 2(1), 17–43.
- IFS. (2018). IFS software. Retrieved August 9, 2018, from <https://www.ifsworld.com/pt>
- Infusionsoft. (2017). Infusionsoft. Retrieved December 10, 2017, from

<https://www.infusionsoft.com/>

- Khodakarami, F., & Chan, Y. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51(1), 27–42. <http://doi.org/10.1016/j.im.2013.09.001>
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de marketing* (12th ed.). Prentice Hall.
- Kumer, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. Springer.
- Leverin, A., & Liljander, V. (2006). Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty? *International Journal of Bank Marketing*, 24(4), 232–251. <http://doi.org/10.1108/02652320610671333>
- Marques, A. (2014). *Marketing Relacional* (2nd ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Menon, A., Homburg, C., & Beutin, N. (2005). Understanding customer value in business-to-business relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(2).
- Microsoft. (2017). Microsoft Dynamics CRM. Retrieved December 1, 2017, from <https://www.microsoft.com/pt-pt/dynamics365/home>
- Ndubisi, N. O. (2007). Relationship marketing and customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(1), 98–106. <http://doi.org/10.1108/02634500710722425>
- NetSuite. (2017). NetSuite. Retrieved November 25, 2017, from <http://www.netsuite.com/portal/home.shtml>
- Nimble. (2017). Nimble. Retrieved December 1, 2017, from <https://www.nimble.com/>
- OLI. (2016). *Manual de utilização de CRM, documento interno OLI*. Aveiro.
- OLI. (2017). *Relatório e Contas OLI*. Aveiro.
- OLI. (2018). OLI – Sistemas Sanitários, S.A. Retrieved September 8, 2018, from <https://www.oli-world.com/pt>
- Oliveira, M., Maçada, A., & Goldoni, V. (2006). Análise da Aplicação do Método Estudo de Caso na Área de Sistemas de Informação.
- Oracle. (2006). The CRM imperative for industrial manufacturing. *An Oracle White Paper*.
- Oracle. (2017). Oracle. Retrieved November 25, 2017, from <https://www.oracle.com/>
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. (2001). Customer relationship management : emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), 1–34.
- Payne, A. (2005). *Handbook of CRM : achieving excellence in customer management* (1st ed.).
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69, 167–176.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing customer relationships* (2nd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2017). *Managing customer relationships* (3rd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Prieto, V., & Carvalho, M. (2005). Gestão do relacionamento com o cliente em mercados

- business-to-business. *Revista Produção*, 5(1676–1901).
- Richards, K., & Jones, E. (2008). Customer relationship management: finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37, 120–130. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.08.005>
- Salesforce. (2017). Salesforce. Retrieved November 23, 2017, from <https://www.salesforce.com/eu/?ir=1>
- SAP. (2017). SAP CRM. Retrieved December 18, 2017, from <https://www.sap.com/index.html>
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing, 5931(4), 397–418.
- SugarCRM. (2017). SugarCRM. Retrieved December 18, 2017, from <https://www.sugarcrm.com/>
- Suitecrm. (2018). Suitecrm. Retrieved August 8, 2018, from <https://suitecrm.com>
- TechnologyAdvice. (2017). Technology Advice. Retrieved August 1, 2017, from <http://technologyadvice.com/crm/>
- Vtiger. (2017). Vtiger. Retrieved December 18, 2017, from <https://www.vtiger.com>
- Wahlberg, O., Strandberg, C., Sundberg, H., & Sandberg, K. (2009). Trends, topics and under-researched areas in CRM research: a literature review. *International Journal of Public Information Systems*, 3, 191–208.
- Winer, R. (2001). A framework for customer relationship management. *California Management Review*, 43(4), 89–106.
- Yin Robert. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2ª edição). Bookman.
- Zablah, A., Bellenger, D., & Johnston, W. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33, 475–489. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.01.006>
- Zeng, Y. E., Wen, H. J., & Yen, D. C. (2003). Customer relationship management (CRM) in business-to-business (B2B) e-commerce. *Information Management & Computer Security*, 11(1), 39–44. <http://doi.org/10.1108/09685220310463722>
- Zoho. (2017). Zoho. Retrieved November 22, 2017, from <https://www.zoho.eu/>

Anexos

Anexo I - Planificação da entrevista

Passos necessários	Descrição
Enquadramento da entrevista	As entrevistas realizadas pretendem dar resposta ao seguinte objetivo de estudo : Perceber como a implementação de uma estratégia de marketing relacional, sustentada em tecnologia, pode influenciar o relacionamento com os clientes e qual é o impacto nos resultados da empresa.
Definição dos objetivos da entrevista	Dar resposta às questões de investigação colocadas: Quais são as implicações e desafios colocados a empresa? Quais são os benefícios de implementação? Qual é o impacto no relacionamento com os clientes? Qual é o impacto nos resultados da empresa?
Entrevistados	Colaboradores da empresa
Entrevistador	Mestrando do 2º ano do Curso Marketing
Material de apoio	Guião impresso Folha de papel e caneta para tomar notas Gravador áudio.
Local da entrevista	Empresa
Tempo da entrevista	De 30 a 50 minutos
Aspetos formais a ter em conta	Apresentação: - Criar um ambiente descontraído, mostrando gentileza e atenção para com o entrevistado. - Manter o profissionalismo, procurando levar o entrevistado a responder às questões e esclarecendo dúvidas

	<p>que este possa ter.</p> <p>Descrição do projeto:</p> <ul style="list-style-type: none">- Referir o âmbito da entrevista. <p>Consentimento:</p> <ul style="list-style-type: none">-Solicitar a autorização do entrevistado. <p>Decorrer da entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none">- Ajudar o entrevistado a expressar-se claramente.- Focar o entrevistado nos tópicos principais.- Estimular o entrevistado a expor mais acerca dos tópicos mais importantes. <p>Tomar notas:</p> <ul style="list-style-type: none">- Anotar as disposições corporais e emocionais do entrevistado. - Eventualmente, apenas no caso da não autorização da gravação da entrevista, proceder à transcrição direta da entrevista. <p>Terminar a entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none">- Atender ao limite de tempo da entrevista.- Fazer um apanhado das ideias principais.- Apresentar um agradecimento final.
--	--

Anexo II - Guião de entrevista

Características do entrevistado:

Função

Anos de serviço

Caracterização do processo de implementação:

Questões gerais

- Como surgiu a iniciativa da instalação do sistema de CRM?
- As principais razões que conduziram a empresa à aquisição do programa CRM? (aumentar a produtividade, reduzir os custos de atendimento ao cliente, aumentar a vantagem competitiva da empresa, aumentar o grau de satisfação dos clientes, aumentar o número de clientes retidos, aumentar o número de clientes adquiridos, aumentar o grau de confiança dos clientes, melhorar o processo de identificação dos clientes, oferecer produtos/serviços personalizados, aumentar os lucros, aumentar a quota de mercado, etc.)
- Há quanto tempo a empresa possui o sistema de CRM?

Implicações e desafios

- Quais são as principais implicações e desafios na implementação e utilização o programa CRM? (estratégia bem definida; comprometimento da gestão de topo com a empresa e clientes; preparação para mudanças culturais e estruturais - cultura orientada para o cliente; existência de uma política de comunicação clara e aberta; uma boa equipa de implementação; apoio e formação contínua dos colaboradores; foco tanto na maximização de valor para o cliente, bem como na lucratividade da empresa de longo prazo; investimento significativo nas tecnologias)
- Quais são as dificuldades sentidas?

Benefícios

- Quais são os benefícios da implementação para a empresa? (vantagem para empresa e para o cliente: criação de valor; fidelização de clientes; aumento de

lucros e melhoria nos resultados da empresa; inovação e qualidade nos produtos, conseguindo mais clientes e novos mercados; Escolher os canais de comunicação e distribuição apropriados; Previsão de vendas mais rigorosa; As necessidades individuais de cada cliente são conhecidas e compreendidas pela organização; Os programas de lealdade são feitos de acordo com as necessidades dos clientes)

Relacionamento com o cliente

- Será que a implementação de um sistema de CRM contribui para o aumento dos níveis de satisfação, confiança e compromisso no relacionamento entre a empresa e o cliente?
- Como o CRM influencia na lealdade dos clientes? Retenção dos clientes? Criação de valor para o cliente e para a empresa? (identificar os clientes; diferenciar os clientes; avaliar a satisfação dos clientes; desenvolver produtos diferentes para clientes diferentes; oferecer produtos/serviços customizados às necessidades dos clientes)

Impacto nos resultados da empresa

- Qual é o impacto nos resultados da empresa? (mais vendas; mais clientes novos; mais clientes retidos; mais lucro; menos custos; menos reclamação)
- Como é medido o impacto? Quais são os indicadores?

Caracterização da solução tecnológica:

- Qual é o sistema implementado?
- O que foi considerado durante a escolha de *software*? (custo, facilidade de usar, suporte pós-venda dado pelo fornecedor, instalação de aplicações móveis, upgrade do sistema, etc.)
- Quais são as principais funcionalidades do sistema (comunicação, gestão das encomendas e vendas) e como são utilizados?
- O sistema é classificado na empresa como um sistema de sucesso? De uma forma geral, o investimento nestes sistemas tem sido proveitoso?
- Quais são os indicadores usados para avaliar a qualidade/sucesso do sistema?
- É feita uma avaliação da performance do sistema?

- O sistema é utilizado por todos os departamentos da empresa?
- Após a implementação do sistema é necessário um acompanhamento contínuo do mesmo, e permanentes atualizações? Se sim, com que periodicidade?
- Falhas na implementação?
- As pessoas (equipa) envolvidas na implementação? Importância de envolvimento de gestão de topo para o sucesso na implementação

Anexo III – Análise de conteúdo

Categorias	Entrevistado 1 (Gestor do cliente/Departamento Exportação)	Entrevistado 2 (Responsável de Marketing/Departamento de Marketing e Comunicação/participação no projeto implementação)	Entrevistado 3 (Gestor do cliente/Departamento Exportação/ participação no projeto implementação)	Entrevistado 4 (Administrador)	Observação direta/conversas informais
Implicações e desafios	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia clara e bem definida - Apoio e formação dos colaboradores - Utilização não é user-friendly - Falta de tempo/disponibilidade para inserir a informação - Resistência a mudança 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de implementação demoroso, envolve vários departamentos da empresa - Formação contínua dos colaboradores - Revisão dos processos da empresa - Informatizar grande quantidade de informação - Pouca motivação dos colaboradores - Rejeição na utilização 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevado investimento na implementação e customização - Constantes alterações ao programa, falhas detetadas, customizações necessárias - Apoio e formação contínua da equipa de implementação e dos colaboradores - Elevado suporte técnico por parte do fornecedor do CRM, e de rápida resposta - Análise prévia das necessidades - Personalizar o sistema de modo a que cumpra com os requisitos específicos da empresa - Estratégia pouco clara 	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento e esforço comprometimento dos RH - Motivar a equipa para a ferramenta. Mudar a cultura de trabalho - Alguma resistência por falta de hábito (especialmente por equipa de exportação) - Formação contínua dos colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos significativos em tecnologia e recursos humanos - Formação contínua da equipa e dos utilizadores - Mudança cultural da empresa

Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> - Registo da informação num único “espaço” - Visão global do cliente (ajuda nas negociações e novas propostas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Informação completa e clara do cliente - Organização e registo das atividades - Lançamento das campanhas programada - Maior interação com o cliente - Segmentação do cliente de acordo volume de negócio 	<ul style="list-style-type: none"> - Informação ficar disponível a todos - Informação reunida num único programa - Gerar estatísticas 	<ul style="list-style-type: none"> - Depósito de informação relevante para a gestão do cliente de acesso muito fácil e rápido (for utilizada de forma adequada e intensiva) - Informação estruturada e real - Planeamento das ações comerciais (feiras, visitas, telefonemas, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Integração da informação - Informação organizada por cada cliente (importante quando existe uma grande rotatividade dos colaboradores na empresa)
Relacionamento com o cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Tem impacto positivo na satisfação do cliente - Relação mais próxima com o cliente - Outros fatores “não CRM” tem maior influência na satisfação - Segmentação do cliente por tipo, faturação, mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Não existe a noção clara como está influenciar na satisfação e compromisso do cliente (influência indireta) - Ajuda gerir a relação com os clientes e conhecer melhor o cliente - Outros fatores (a qualidade do produto, prazos de entrega, preço, rapidez na resposta e serviço pós-venda) - Satisfação dos clientes avaliado através de questionário 	<ul style="list-style-type: none"> - Influencia no aumento dos níveis de satisfação, mas se houver um controlo e monitorização daquilo que é criado no CRM - O desenvolvimento de produtos diferentes para clientes diferentes; oferecer produtos/serviços customizados às necessidades dos clientes já era feito sem CRM 	<ul style="list-style-type: none"> - Não existe a perceção clara do impacto nos níveis de satisfação, confiança e compromisso - Utilizado e explorado de forma correta pode acrescentar valor para o cliente - A estratégia direcionada para relação com clientes já existia antes de implementação de CRM 	<ul style="list-style-type: none"> - O registo de informação num único sítio permite conhecer melhor o cliente e gerir a relação com clientes de uma forma melhor - Gerir as atividades - Gerir oportunidades

Impacto nos resultados da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes potenciais vs novos clientes - Clientes existentes - Oportunidades ganhas vs perdas 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes potenciais vs novos clientes - Oportunidades (obras, projetos, novos mercados) ganhas vs perdas 	<ul style="list-style-type: none"> - Não existe impacto nas vendas. Apenas existirá impacto se a informação passar a estar registada e acessível a todos. Ou seja, não se trata de números mas sim de melhorias no processo e transparência 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhora a qualidade de seguimento do cliente - Ganho de eficiência na gestão do cliente - O CRM por si não constitui um fator multiplicador pois é uma ferramenta de apoio. - Espera-se um impacto positivo ao médio-longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> - Permite quantificar e classificar potenciais clientes; novos clientes
Solução tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> - Pequenas falhas/lacunas durante a implementação - Atualizações/ correções feitas - Sistema ainda tem algumas limitações, é “manual”, depende muito do fator humano 	<ul style="list-style-type: none"> - Pequenas falhas/lacunas durante a implementação - Atualizações/ correções feitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande investimento - Reuniões quinzenais/mensais para discussão e aperfeiçoamento do sistema - Resolução de problemas, correção das falhas - Algumas customizações sem solução 	<ul style="list-style-type: none"> - Integração com o ERP existente - Personalização (adaptando a natureza do setor e necessidades da empresa) 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização não é user-friendly - Falhas/lacunas que devem ser corrigidas - Um “suplemento” ao sistema ERP que empresa utiliza