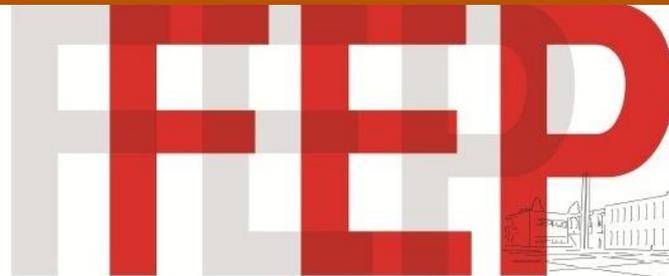


U.PORTO



ECONOMIA E GESTÃO

## **CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - UMA ESTRATÉGIA**

### **Estudo de Caso Osvaldo Matos**

**Sandra Raquel Ribeiro Cunha**

*Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços*

Orientação: Professor Vasco Viana

**2012**

## **NOTA BIOGRÁFICA**

Sandra Raquel Ribeiro Cunha, nascida a 1 de Novembro de 1984, em São Mamede de Infesta – Matosinhos.

Licenciatura (pré-Bolonha) em Gestão de Marketing, no Instituto Português de Administração de Marketing (2007).

Curso de Mestrado em estudos de Gestão de Serviços (não conferente de grau), na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Exerceu funções como Assistente de Crédito e Cobranças, entre Novembro de 2007 e Março de 2010, na Hilti (Portugal).

Passou por uma experiência como comercial da Optimus (Negócios), entre Abril de 2010 e Setembro de 2010

Entre Outubro de 2010 e Outubro de 2011, desempenhou a função de Assistente Comercial na empresa AMCOR- Flexibles Portugal, Lda.

Desde Dezembro de 2011, exerce funções de Assistente de Operações na empresa Cleanstation S.A

## RESUMO

Esta dissertação tem os seguintes principais objetivos:

1. Aprofundar o tema do CRM – *Customer Relationship Management* como uma estratégia;
2. Entender o objetivo da implementação do CRM numa empresa portuguesa de produção e comercialização de sistemas de iluminação - Osvaldo Matos;
3. Avaliar o alcance dessa implementação ao nível da Gestão de Força de Vendas.

No sentido de atingir o objetivo 1, realizou-se uma revisão da literatura onde foram recolhidos os principais conceitos e ideias desenvolvidas até ao momento.

Durante esta fase do trabalho procurou-se também recolher o “estado-da-arte” sobre a implementação de projectos CRM.

Desenvolveu-se depois um trabalho de campo na empresa OM, estudo de caso, no sentido de atingir os objectivos 2 e 3 desta dissertação

Poder-se-à destacar como principal conclusão deste estudo de caso, que a implementação da componente de Tecnologias de Informação, vulgo *software ou package* de CRM – Customer Relationship Management - destinou-se, essencial e fundamentalmente, à melhoria e desenvolvimento dos processos na gestão de força de vendas, e à sistematização e desenvolvimento de informação sobre os seus clientes e, sobretudo, outros parceiros de negócio relevantes no processo de venda.

Assim, e até ao momento em que o estudo foi realizado, não tinham sido ainda implementadas outras componentes de forma a permitir afirmar que a OM adopta realmente uma estratégia de CRM.

## **ABSTRACT**

The main purposes of this dissertation are:

1. Deepen the CRM – Customer Relationship Management - as a strategy, theme;
2. Understand the CRM implementation goal in a Portuguese company, which produces and trades lighting systems – Osvaldo Matos;
3. Evaluate this implementation’s scope at the Sales Force Management level.

To reach purpose number 1, a literature review was done, as a way to resource the main concepts and ideas developed so far.

In the meantime, an attempt to understand the “state of art” concerning the CRM implementation projects, was also done.

Afterwards, a fieldwork in OM company was developed, case study, to reach the purposes numbers 2 and 3, of this dissertation.

It can be highlighted as main conclusion of this case study, the fact that the Information Technologies implementation elements, usually known as software or CRM – Customer Relationship Management – package, had as essential and fundamental finality, the information systematization and development concerning their customers and, mainly, other business relevant partners, in the sales process.

Therefore, and by the time the study was finished, there were no signs of other elements’ implementation, which could lead to the idea that OM really adopted a CRM strategy.

## Índice

1.	INTRODUÇÃO .....	1
<b>1.1.</b>	<b>INVESTIGAÇÃO DO ESTUDO.....</b>	<b>2</b>
2.	CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.....	3
<b>2.1.</b>	<b>Definição de CRM.....</b>	<b>3</b>
3.	COMPONENTES DA ESTRATÉGIA DE CRM .....	6
4.	FUNCIONALIDADES DO CRM.....	15
5.	IMPLEMENTAÇÃO DE CRM .....	19
<b>5.1.</b>	<b>Etapas da Implementação de CRM como Estratégia .....</b>	<b>22</b>
<b>5.2.</b>	<b>Benefícios da Implementação de uma estratégia de CRM .....</b>	<b>23</b>
6.	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	26
<b>6.1.</b>	<b>Historial.....</b>	<b>26</b>
<b>6.2.</b>	<b>Visão e Missão.....</b>	<b>27</b>
<b>6.3.</b>	<b>Posicionamento .....</b>	<b>28</b>
<b>6.4.</b>	<b>Análise Swot.....</b>	<b>30</b>
7.	MERCADO NO SETOR DA ILUMINAÇÃO.....	32
8.	NEGÓCIO DA EMPRESA.....	34
9.	OSVALDO MATOS - COMPONENTES DE CRM.....	37
10.	UTILIZAÇÃO DAS FUNÇÕES DO CRM NA ORGANIZAÇÃO .....	41
11.	IMPLEMENTAÇÃO DO CRM NA ORGANIZAÇÃO .....	43
<b>11.1.</b>	<b>OM e as Etapas da Implementação.....</b>	<b>45</b>
<b>11.2.</b>	<b>Benefícios da Implementação na Organização.....</b>	<b>47</b>
12.	ÁREA DE IMPLEMENTAÇÃO – FORÇA DE VENDAS .....	50
13.	CONCLUSÃO .....	58
14.	BIBLIOGRAFIA.....	60

## **ABREVIATURAS**

B2B – Business to Business

CRM – Customer Relationship Management

ERM - Enterprise Resource Management

ERP – Enterprise Resource Planning

SCM - Supply Chain Management

SFA - Sales Force Automation

TI – Tecnologia de Informação

OM – Osvaldo Matos

## **1. INTRODUÇÃO**

Hoje, a disputa entre as empresas já não se trava tanto na qualidade dos produtos disponibilizados, visto isso ser um facto consumado, porque produtos sem qualidade não possuem espaço no mercado, mas sim na capacidade de uma organização em atender e cativar os seus clientes, de tal forma que consiga criar vínculos e laços não apenas comerciais e (porque não...) também afetivos, tendo em vista fidelizar esses clientes e conquistar a sua confiança na marca, trazendo, assim, um reconhecimento quer da própria marca, quer do produto/serviço.

No entanto, é necessário conhecer os seus clientes a fundo, encontrando, nas informações, a arma certa para usar na hora de o atender, fazendo-o da melhor forma possível, com o firme objetivo de o cativar e comprometer.

A empresa em estudo foi apurando a importância de crescer e desenvolver estratégias que lhe permitissem mais facilmente compreender e conhecer melhor o seu cliente, daí ter optado por fazer a implementação do customer relationship management; também decidiu implementar este sistema em toda a organização, mas focalizando-se e dando uma maior importância onde dizem estar o segredo do negócio, na gestão de força de vendas.

Apresenta-se neste trabalho, o estudo de um caso (caso Osvaldo Matos) descritivo, onde se irá constatar que a alma do seu sucesso provém do relacionamento com o cliente, de toda a informação obtida sobre este, mas não desvalorizando a aposta e preocupação constantes na inovação dos seus produtos.

Para auxiliar neste trabalho, existem algumas hipóteses que poderão, definitivamente, fazer a diferença nesse momento, tais como o *CRM - Customer Relationship Management*, objeto de análise do presente estudo.

## 1.1. INVESTIGAÇÃO DO ESTUDO

O caso em estudo teve como base a descrição da implementação de um CRM, através da recolha de dados junto da empresa, bem como de uma revisão de literatura por pesquisa de bases de dados no que diz respeito à investigação teórica, tentando através destes elementos concluir se acrescentaram valor à implementação e perceber também os principais conceitos e para os consolidar neste trabalho.

No que diz respeito aos métodos de pesquisa utilizados no estudo foram:

**Entrevista Espontânea** na empresa em estudo, com os responsáveis do departamento comercial e de informática, bem como com os respetivos directores gerais/administradores, tendo como principal objetivo obter uma conversa informal com cada interveniente de forma a entender o funcionamento da organização e quais os seus objetivos a curto médio prazo. Visto a empresa não ter bem definido e estruturado a implementação deste sistema, não foi possível seguir perguntas previamente estruturadas de forma a possibilitar que cada um pudesse falar da sua experiência livremente sem qualquer condicionante.

**Documentos:** Consulta de livros, revistas, artigos especializados na área, sites, de forma a facilitar a compreensão de todo o enquadramento teórico e poder conjugar com toda a informação disponibilizada pela OM.

A Osvaldo Matos antes da implementação do CRM tinha a documentação organizada de uma forma muito singular e particular, ou seja, aos olhos de uma pessoa externa poderá parecer desorganizado, mas que na empresa em particular funcionava, através de registos informáticos e registos manuais, mais precisamente em papel no que se refere aos comerciais. Desta forma, não foi possível à empresa disponibilizar para o estudo em causa qualquer informação concreta e precisa sobre o tema, dada a dispersão que se verificava ao nível de dados, informações, registos, documentação e arquivo.

## 2. CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Sendo esta dissertação um estudo de caso de uma organização na implementação de um Customer Relationship Management, que inicialmente para esta, foi escolhida para ser utilizada como um software e não como estratégia, começar-se-á, assim, por abordar o tema na sua compreensão teórica, pois como o próprio nome indica “Customer Relationship Management” é não só, mas também, uma forma de gestão de relacionamento com o cliente.

### 2.1. Definição de CRM

Existem várias definições para o conceito *CRM*, consoante as diferentes visões de diversos autores.

Segundo Gordon (1998), *“todo o projeto de CRM começa com a observação daquilo em que os consumidores diferem em grau de importância para cada empresa”*.

Já Swift (2000) defende o seguinte: *“ CRM é uma abordagem meramente empresarial para entender e influenciar o comportamento dos clientes através de comunicações significativas; para melhorar, a aquisição de clientes, a retenção de clientes, a fidelização e a rentabilidade destes.”*

Para Brown (2001), *“O CRM permite que uma empresa aborde todos os tipos de clientes que ela atendeu ou atende em momentos diferentes do seu ciclo de vida, que escolha o programa de marketing que melhor se enquadre com o ponto de vista de um cliente em relação à empresa e a sua vontade de comprar os serviços e produtos oferecidos.*

De uma outra forma, GREENBERG (2001) aborda o CRM como *um método “para selecionar e gerir os clientes, tendo como objetivo otimizar o valor a longo prazo”, acrescentando que “CRM requer uma filosofia e cultura empresariais centradas no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços”*.

Khanna (2001) faz uma definição muito curta: *“CRM é uma aplicação de e-commerce.”* e Macsweeney (2001) encontrou e percebeu a importância analítica do

conceito, considerando que este será o próximo passo no mundo dos negócios, pois ajuda os executivos a planejar a sua estratégia,

Numa outra perspectiva de Stone and Woodcock (2001), é-nos definida esta noção como “ *um termo utilizado para as metodologias, tecnologias e ferramentas, utilizados pelas empresas para gerir o Customer Relationship Management.*”

Plata (2003) sustenta que é “*uma estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios, para conservar e conseguir mais clientes*”

Denny Richard, na sua obra *Vender para Vencer* (2005), diz que o “*CRM consiste na recolha e armazenamento de informação sobre os clientes de uma organização*”

Brent Frei, fundador da Onyx Software, advoga que o “*CRM é um conjunto de processos e tecnologias para gerir relacionamentos com atuais e potenciais clientes e também com parceiros de negócios por meio do marketing, vendas e serviços, independentemente do canal de comunicação*”

Por último, para Quadros (2010),o *CRM é um conjunto de estratégias e processos suportados por uma plataforma tecnológica, voltados para monitorar e alterar a forma como as organizações interagem com os seus clientes e prospects, com o objetivo de conquistar novos clientes e posteriormente fideliza-los e rentabilizar o relacionamento.*

Conclui-se, então, após uma inventariação alongada da definição de *CRM*, que se pode dizer que, desde 1998, as necessidades do cliente sempre foram uma preocupação para as empresas, havendo algumas diferenças ao longo dos anos.

Gordon começa por distinguir tipos de clientes a atingir (como se poderá observar mais à frente), dependendo dos objectivos das empresas; Swift mantém essa preocupação (continuando a realçar os objetivos empresariais), sublinhando a importância às necessidades de cada cliente.

Em 2001, ainda muito virada para a organização, esta perspectiva começa a alterar-se, passando a analisar-se o CRM como TI (Tecnologias de Informação), ou seja, como uma ferramenta que facilitará o tratamento de dados de uma organização, sendo uma tecnologia para gerir os seus clientes, a nível de recolha de informações, mas diferenciando-os, conforme sustenta Gordon, em 1998.

Em 2003, já se consegue encarar o CRM como um meio tecnológico, que permite conhecer o cliente, o que irá fazer com que se consiga fidelizá-lo e até mesmo angariar novos.

Na abordagem (a mais recente, de 2010) de Quadros, um resumo mais amplo e mais direccionado para o cliente como centro, o CRM é considerado como uma estratégia baseada nos dados obtidos através da tecnologia.

Partindo das várias definições e perspectivas dos diferentes autores (atrás mencionadas), chega-se à conclusão de que o CRM, até 2001, é fundamental para a efetivação dos objectivos de uma empresa, principalmente, através de um processo direccionado para a tecnologia, havendo, assim, definições muito incompletas e pouco abrangentes para definir o CRM enquanto estratégia; já a partir de 2003, passa a haver uma maior incidência na abordagem sobre o cliente como centro.

Em 2010, a definição abrangente de CRM permite ter uma visão mais completa do seu significado, dando a entender que o cliente é visto como o elemento-chave, para o qual todos os processos de uma organização são orientados e melhorados, de forma a interagir com os seus clientes.

Em suma, o CRM é uma estratégia de negócio e que tem na tecnologia uma componente importante, mas é fundamental que o seu *epicentro* seja o conhecimento sobre o cliente e as informações existentes sobre este, tais como: entender quem é, porque compra, o que compra, o que o motiva, como reage, ou seja, fazer a segmentação de clientes, cruzando, assim, todas as informações, de molde a proporcionar um perfil completo do (potencial) cliente. Só depois de se concretizar este passo, o CRM poderá ser definido como uma estratégia, possibilitando, a partir dos dados obtidos, uma melhor gestão destes, fazendo uma avaliação que permita fidelizá-los e rentabilizá-los, a favor da organização.

Circunscrevendo-se a definição do CRM e salientando a importância que alguns autores dão na sua articulação com o cliente, torna-se necessário reflectir, isoladamente, nos elementos deste sistema, propondo-se, em seguida, definir e interpretar as suas componentes, como estratégia. Pois irá auxiliar na compreensão da utilização deste sistema como estratégia e não como um software, ou mera tecnologia de informação.

### 3. COMPONENTES DA ESTRATÉGIA DE CRM

Conhecendo o significado da expressão *Customer Relationship Management*, em diferentes perspectivas, é essencial entender o que o constitui, ou seja, entender que as componentes da estratégia CRM são diferentes das de CRM como software.

Com um melhor conhecimento sobre as componentes, permitir-nos-á perceber os conceitos atrás transcritos e o porquê de alguns autores falarem de tecnologias, outros de processos e dados, e de uma forma geral entender porque motivo o cliente tem que estar no centro de uma organização para um CRM como estratégia.

Passemos, então, à análise de algumas componentes, de acordo com alguns autores.

Segundo Hall, J. (2004), o CRM consiste nas seguintes componentes:

- bases de dados, onde podem ser armazenados todos os dados dos clientes, passando assim a funcionar como um banco de dados interno e externo, bem como centro de informação e arquivo;
- a operação do DataWarehouse, consistindo na informação obtida sobre o cliente, por exemplo, em contact centers;
- as ferramentas analíticas e operacionais do DataMining, podendo fornecer o algoritmo de modelagem para análise dos dados do cliente, de forma a encontrar informação escondida;
- comunicação das informações para os vários stakeholders, de forma a haver clareza e transparência na informação recolhida.

Por outro lado, segundo Cherry Tree & Co (2000), as componentes contidas nos sistemas CRM podem ser divididas em três aspectos.

O primeiro aspeto considerado é o **Marketing** (*Marketing Automation*), composto por aplicativos que facilitam o processo de marketing numa empresa, com o objetivo de alocar recursos para mercado alvo com os maiores valores potenciais. Estes envolvem ferramentas que auxiliam a gestão e a execução de campanhas de marketing, por meio da administração dos perfis dos clientes e do mercado, identificando mercados

alvo com alto potencial de rendimento e lucro, gerando leads e selecionando o meio de contacto apropriado (por exemplo, carta, telefone ou folhetos).

O segundo refere-se à **Força de Vendas** (*Sales Force Automation*), cujo conjunto de *softwares* administra e otimiza o ciclo de vendas da empresa, aumentando a sua produtividade, principalmente, por meio da realização dos contratos. Esta administra e rastreia o processo de apresentação e negociação, gera propostas de produtos/serviços e cotações preliminares, criando pacotes de vendas finais baseados em reedificação automática e configuração do produto. Também integra as forças de vendas da empresa (a externa e a interna), com o escritório e com a sua base de dados, facilitando o aumento das comunicações entre estas e a administração.

O último trata do **Suporte e Serviço ao Cliente** (*Customer Service & Support*), no qual são encontrados exemplos como *help desks* automatizados e sistemas de *call center*, cujo principal objetivo é documentar todas as interações com os clientes, na base de dados da empresa, de forma a maximizar a sua satisfação e manutenção, enquanto minimiza o esforço da equipa de trabalho de serviço ao cliente.

Ao analisar a perspectiva de Hall, J., conclui-se que o CRM, como tecnologia, baseia-se em:

- Software - deve ser utilizado em todas as vertentes de uma organização, em que cada uma terá um papel importante no crescimento deste sistema;
- Dados - que serão inseridos no software, dando origem à informação, que a organização irá utilizar e converter em conhecimento para a mesma.

O conhecimento que a organização consegue obter, a partir os dados recolhidos com a ajuda de um software, terá uma maior valia, mas isso não é suficiente para definir as componentes de um CRM como estratégia.

Cherry Tree & Co têm uma interpretação diferente, defendendo que esses dados e software têm um papel fulcral no CRM, mas isso é insuficiente para se poder definir o CRM como estratégia.

Esta última perspectiva leva a entender que, os dados, juntamente com o software permitem, fazer uma análise das informações obtidas para que se possa criar estratégias e defendê-las, visando ir ao encontro dos objetivos de cada organização.

Pode-se, desta maneira, começar a definir uma das principais componentes do CRM como estratégia - os processos de uma organização - que conseguem envolver, principalmente, três áreas, sendo estas a força de vendas, o marketing e o serviço ao cliente, sempre com a ajuda dos dados adquiridos sobre os clientes.

Sendo os processos de uma organização bem definidos e bem alinhados, com a ajuda do sistema, a organização consegue oferecer melhores serviços/produtos aos seus clientes, criando assim valor junto do mesmo, mas também pode permitir a cada colaborador usufruir deste sistema e utilizá-lo, para ser mais eficiente e eficaz na organização e obtenção de resultados, no seu próprio trabalho.

Para uma melhor compreensão de CRM como estratégia, pode analisar-se, a seguir, a perspectiva de diferentes autores sobre este assunto, incidindo na explicação do sistema como estratégia, incluindo as suas componentes.

Brown (2001) observa que os três aspetos que devem ser avaliados para uma boa estratégia de CRM são o cliente, a organização e a qualidade de serviço.

Mendonza et al. (2007) observam os processos, as pessoas e a tecnologia como sendo os pontos-chave na estratégia do CRM, exigindo o equilíbrio entre estes três elementos.

Segundo BryanFoss & Merlin Stone (2002), as componentes de uma estratégia de CRM são:

- Visão da Organização - esta componente visa entender o que a organização pretende, ou seja, quais os objetivos estabelecidos para um determinado período de tempo. Através desta, a organização terá que entender qual o seu posicionamento no mercado para assim conhecer mais facilmente os seus potenciais concorrentes;
- Proposta de Valor – É aquilo que uma empresa apresenta ao cliente de acordo com o conhecimento que tem sobre o mesmo, indo ao encontro das suas expectativas, conseguindo de tal forma criar valor do seu produto/serviço junto deste, apresentando-se muitas vezes como uma maior valia, permitindo a fidelização e reconhecimento.
- Know-How – obtenção de conhecimentos, como se verificou no item anterior, sendo a base de sucesso para uma boa proposta de valor;

Em resumo, para se definir esta componente, fala-se essencialmente no conhecimento do negócio da organização, na tecnologia utilizada, bem como no próprio “know-how” que a organização adquire, quer interna quer externamente sobre os seus clientes.

- Plano de implementação – trata-se da elaboração um plano que faça entender o fluxo de trabalho, ou seja, definir um rumo, para que se saiba por onde ir e quais os passos a seguir.

Sistematizado na definição de um CRM, bem como em algumas componentes deste sistema, segundo a perspectiva de alguns autores, o cliente é o centro de uma organização, principalmente uma que vise implementar um sistema de customer relationship management. Destacando assim, BryanFoss & Merlin Stone, que mencionam umas das componentes mais importantes, a proposta de valor, porque esta mostra que a empresa tem que se focar no cliente para o conhecer e assim desenvolver um melhor relacionamento com este.

Como pudemos observar, sem dúvida que as pessoas, a organização, os processos e o cliente são, globalmente, encarados como componentes fundamentais de CRM como estratégia. Porém, não convém descurar do cliente – a principal componente - como centro da organização, porque o próprio CRM permite a gestão do relacionamento (com o cliente).

Assim, segundo Lei and Tang (2005), é importante dividir o conhecimento sobre o cliente em três categorias, para que todos os processos sejam concretizados, fazendo com que haja, automaticamente, uma melhoria na estratégia a utilizar:

- Conhecimento sobre os clientes: informação relativa á necessidade do cliente. Por exemplo, estes dados podem ser recolhidos através dos seus dados demográficos, de forma a entender os seus hábitos de consumo, preferências, etc, pois o objectivo é tentar satisfazer o cliente em termos de serviço prestado.
- Conhecimento para os Clientes: as informações recuperadas através do conhecimento sobre o cliente podem ser utilizadas com a finalidade de lhes prestar os serviços de que necessitam, visto que a informação obtida através do CRM será principalmente utilizada em benefício dos clientes; saber utilizar e gerir também a informação de que o próprio cliente necessitará, *a posteriori*, pode ser uma mais valia,

uma vez que estaremos a negociar, com visibilidade, para o futuro, perspectivando aquilo que o cliente vai sentir e necessitar já depois de efectuar o negócio. Nesta perspectiva, cultiva-se a ideia de compromisso e não apenas de negócio momentâneo.

- **Conhecimento dos Clientes:** as informações podem ser recolhidas com maior facilidade e com maior frequência, caso exista uma comunicação contínua, com o cliente, que permita manter atualizadas as bases de dados. A noção daquilo que o cliente conhece poderá ainda funcionar como ponto fundamental, porque ainda antes, ou até mesmo em simultâneo, podemos estar a prever ou a perceber quais serão as necessidades e expectativas do cliente, relativamente não só á fase do negócio em curso, mas também nas fases seguintes e, em consequência, para, eventualmente, futuros negócios, tendo em vista a evolução do cliente e também da organização, em si, provocando, em sintonia, mais e maior exigência (também junto de fornecedores e parceiros).

Em suma, Lei and Tang começam a fazer a diferenciação do conhecimento *about, for and from* clientes. Estas são três fases essenciais no estudo sobre o cliente, pois estes autores explicam que, em primeiro lugar, é importante conhecer as necessidades do cliente, de forma a perceber se os produtos/serviços que a empresa está a oferecer vão ao encontro das necessidades do mesmo.

Também sustentam que, actualmente, já não é importante apenas vender, mas sim tentar recolher informações junto dos clientes - que poderão vir a ser úteis para futuros negócios -, tentando com isto não apenas fazer uma venda, mas sim recolher o maior número de dados possíveis, para que se possa antecipar as necessidades do cliente numa próxima compra, mostrando a preocupação da empresa com os seus clientes, o que levará, frequentemente, à fidelização e retenção dos mesmos.

Segundo estes autores, a recolha de informação vinda dos clientes permite, a uma organização, manter atualizada a sua base de dados, fazendo, com que a empresa tenha um registo de toda a situação de compra (assim como a sua evolução), para que haja um maior conhecimento sobre o cliente, permitindo que cresça, ou seja, estando, constantemente, a prosperar, através da inovação e criação de produto e serviços

Articulando o exposto com a perspectiva de Lei and Tang, sobre o conhecimento acerca do cliente, constata-se que a noção de *cliente* como centro de uma organização se ajusta na implementação de um sistema de Customer Relationship Management como estratégia, o que torna importante conhecer os clientes, ou seja, identificá-los.

Na análise das componentes do CRM como estratégia - e tendo o cliente como centro de uma organização -, é, portanto, essencial estudá-lo e percebê-lo.

Anteriormente, uma organização avaliava os seus clientes como um todo, tendo, assim, num determinado mercado, um número de clientes com o mesmo tipo de necessidades. Hoje em dia, essa ideia está ultrapassada, pois os clientes têm diferentes necessidades, originando um mercado dividido em vários segmentos, passando a considerar o cliente como único e fazendo desaparecer uma segmentação de mercado em massa, o que provocará a existência de uma segmentação de nicho.

O entendimento e identificação das diferentes fases da interação com o cliente vai permitir á organização estudá-lo melhor e, assim, reconhecer facilmente as suas necessidades, bem como entender todo o processo envolvente entre empresa e cliente, permitindo, conseqüentemente, adotar uma estratégia, pois, sendo o cliente o centro de uma organização, a compreensão das diferentes fases de interação existentes vai possibilitar a utilização do CRM como estratégia, apostando naqueles que mais interferem (positivamente) com os seus objetivos

Referindo, de novo, a prespetiva de Gordon e reforçando o acima exposto, sabe-se que *“todo o projeto de CRM começa com a observação daquilo que os consumidores diferem em grau de importância para cada empresa”*.

Indo ao encontro deste autor, o quadro seguinte mostra como este agrupa os clientes em seis categorias diferentes, tendo em consideração a distintas fases de interação com a organização. Vejamos:

## QUADRO 1 – Fases de Interação com o cliente

<b>Prospects</b>	“Pessoas identificadas dentro da população em geral, cujo perfil combina com o que a organização está procurando”
<b>Experimentadores</b>	“Prospects que tomaram conhecimento da empresa e suas ofertas e começaram a explorar até que ponto ela é relevante para eles, talvez através de primeiras compras experimentais
<b>Compradores</b>	“Experimentadores que estão satisfeitos com a experiência inicial e passaram a fazer negócios com a empresa, mas não efetivamente. Considera a empresa uma adequada segunda alternativa (caso o seu vendedor principal deixe de satisfazer de algum modo)”
<b>Cientes Eventuais</b>	“Neste estágio, a empresa já o conquistou, mas ainda não sua inteira confiança. Como resultado, ele mantém fontes alternativas para os negócios que faz com a organização”
<b>Cientes Regulares</b>	“Que compram da empresa há muito tempo, cuja confiança foi conquistada e que adotou como seus, os processos e valores da organização. Desejam participar de outros componentes estratégicos essenciais ao negócio, além dos processos de compra”.
<b>Cientes Defensores</b>	“Estará sempre ao lado da empresa e contará aos outros maravilhas sobre ela. Considera o negócio da empresa uma referência. Estão tão comprometidos com a organização que somente uma grave violação da confiança poderia prejudicar essa boa vontade”

Imagem 1 - Fonte: Gordon (1998)

Este quadro mostra-nos as diferentes fases de crescimento da relação entre o cliente e a organização, pois cada empresa tem um grau de relacionamento com as diferentes fases de interação, não sendo, assim, necessário despende o mesmo tempo com todos, mas sim perceber o valor que cada um tem, devendo esta canalizar os seus esforços, dependendo do valor que cada um tem e o tempo dispendido, para que a organização possa atingir os objetivos pretendidos, que variam de empresa para empresa. Basicamente, acaba-se por entender as fases do processo de relacionamento global do cliente com a empresa.

Com a proposta de Gordon, vamos ao encontro da concepção de cliente no centro de um sistema como o CRM, pois, para uma boa estratégia de CRM, é importante perceber as fases de processo de relacionamento, dependendo do grau de importância que empresa irá atribuir, permitindo aplicar os esforços apenas naqueles que irão fazer a empresa alcançar os seus objetivos.

Segundo Swift (2001), o Customer Relationship Management visa englobar os seguintes elementos:

- **Descoberta do Conhecimento:** esta é uma fase onde se devem identificar as oportunidades de mercado e estratégias de Investimento. Deve ser também onde se tenta ter acesso a informações detalhadas sobre os clientes, possibilitando assim uma melhor análise de informações históricas e das características dos mesmos, permitindo, então, combinar grandes quantidades de informações para haver uma maior oferta personalizada, tentando, desta forma, reduzir custos;
- **Planeamento do Mercado:** permite à empresa desenvolver planos estratégicos, de comunicação e de marketing, podendo promover ofertas específicas aos clientes e definir os canais de distribuição;
- **Interação com clientes:** onde se estabelece uma comunicação com os clientes e, para isso, utilizam-se diferentes canais de interação, passando pelo atendimento ao cliente, bem como o intercâmbio através dos diferentes tipos de tecnologias que estes utilizam;

**Análise e Conclusão:** após a interação com o cliente, é importante captar e analisar todos os dados recolhidos ao longo deste processo, a fim de tentar melhorar, por exemplo, possíveis formas de comunicação, preços, localizações, etc. Assim, pretende-se ter respostas específicas aos diversos estímulos dos clientes

A perspetiva do autor acima foca-se principalmente, na análise de informações sobre o cliente, nas formas de comunicar e como estas podem ajudar a melhorar o relacionamento com este, promovendo e oferecendo um melhor produto/serviço ao cliente. Assim com a visão de Swift, será mais fácil entender o capítulo das funcionalidades do CRM, que será falado a seguir.

Neste capítulo, verifica-se que as componentes desta estratégia de Customer Relationship Management são as pessoas, processos e procedimentos da organização e o cliente.

Passemos, então, à sua compreensão:

- **Pessoas:** estas são a empresa; são elas que lhe dão vida e a fazem crescer, por isso, são essenciais e o ponto fulcral de tudo. Serão elas que irão utilizar as TI's e, muitas vezes, terão de analisá-las na perspectiva da organização, mas indo sempre de encontro às necessidades do cliente. Desta forma, terão que estar incentivados para aplicar e compreender a importância desta estratégia.

- **Processos e Procedimentos das organizações:** este item está essencialmente ligado com a própria organização da empresa, pois se esta não definir bem e perceber todo o seu processo, desde a parte administrativa, até ao contacto direto com o cliente, passando também pela visualização da missão e visão da organização, ou seja, entender de que forma a organização interage com o cliente, não cumprirá o seu desígnio fundamental, a estratégia, o que constituiria um retrocesso, pois seria encarado, mais uma vez, como um software – o que, obviamente, seria ineficaz, pois, repita-se, o que se deseja é o estudo deste sistema enquanto estratégia.

- **Clientes:** ao contrário do que acontecia há uns anos atrás, uma organização terá, sempre, que ter o cliente como foco e não os produtos/serviços, pois terá que entender o que este necessita e não desenvolver produtos/serviços para serem *impingidos* junto deste, o que muitas vezes pode provocar insatisfação e, automaticamente, dar uma má imagem.

- **Tecnologia:** é uma pequena parte (componente) de uma estratégia de CRM, mas como software, pois é o que faz funcionar e reorganizar toda a informação, permitindo, assim, ir ao encontro dos objetivos estratégicos traçados, mas principalmente porque são as TI's e o software que permitem ter contato com o cliente, sendo este a razão para que tudo aconteça.

Focalizando assim nesta última componente – tecnologia -, para melhor se perceber quais as opções que uma organização tem para contactar com o cliente, a seguir irá ser analisado a funcionalidade do CRM, numa perspectiva de software.

#### 4. FUNCIONALIDADES DO CRM

Na sequência do estudo das componentes do Customer Relationship Management como estratégia, ao identificar e perceber o que o constitui, é essencial perceber que não pode estar separado do software em si, pois este suporta uma das componentes do CRM, os processos.

A organização, para atingir os seus objectivos, não poderá abdicar nem negligenciar as TI's, pois são os seus dados armazenados, que permitem colocar todas as informações essenciais, podendo assim analisa-las e estuda-las tornando-as fundamentais para entender o cliente.

Como iremos perceber, as funcionalidades deste sistema afetam todos os processos de uma organização, quer a nível direto com o cliente (front-office), quer a nível de back-office, atingindo também as três grandes áreas estudadas nas componentes de CRM, ou seja, permitem a gestão de processos comerciais, de actividades de marketing e a gestão do contacto com o cliente.

Para melhor se entender as funcionalidades do CRM como software, encontra-se, *infra*, um esquema de relação entre as diferentes funções existentes, no sistema em estudo, e como elas podem estar interligadas, visualizando a forma como as funções podem suportar os processos de uma organização.

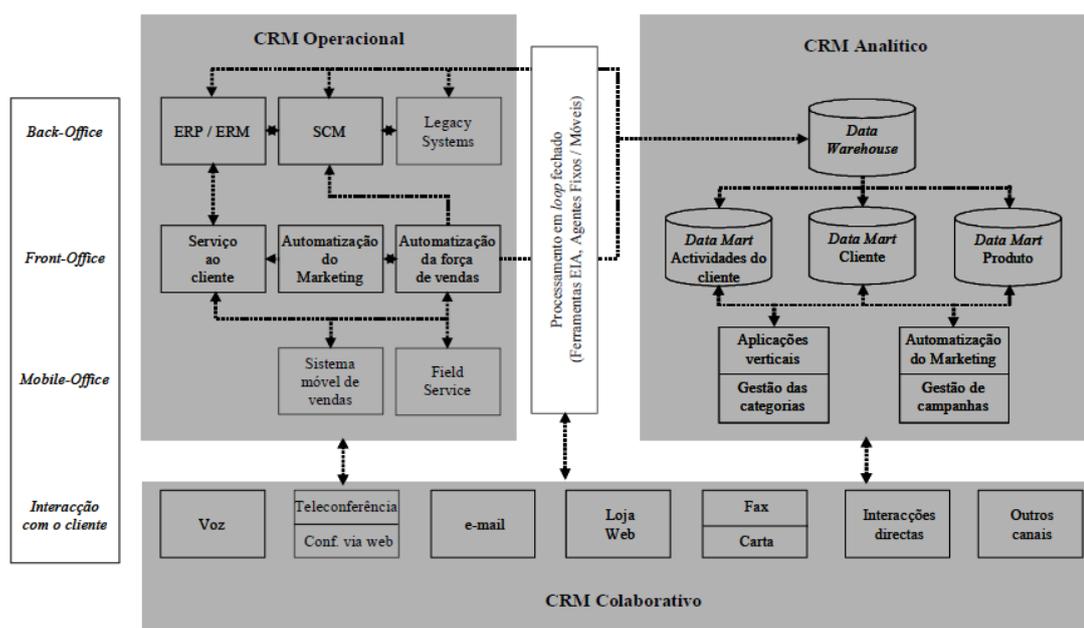


Imagem 2 - Fonte: Adaptação de Hickernell, 2001

Segundo a explicação de Hickernell (2001), o CRM analítico permite identificar as necessidades dos clientes e tornar a relação mais fácil (e conveniente) para ambas as partes, permitindo alcançar, sobretudo, a satisfação e fidelização do cliente. Passa pela utilização de *data mining* (processos que permitem explorar uma grande quantidade de dados) que, com base nos processos empresariais, providencia análise, modelos de previsão e relatórios que suportam decisões.

O CRM colaborativo facilita a interação entre os clientes e o negócio, integrando todos os pontos de contato, como a utilização de e-mail, visitas a lojas, reuniões com a força de vendas, envio de correspondência por carta ou fax, teleconferência/conferência via web, telefonema, navegação na página web, ou utilização de outros canais que permitam ao cliente dialogar com a empresa, como, por exemplo, o recurso a tecnologias móveis. As aplicações de software colaborativo devem possibilitar o registro de toda a informação necessária que contribua para uma aprendizagem contínua do perfil do cliente, sempre que exista uma interação.

A tecnologia operacional visa aumentar a eficiência das interações e do relacionamento. Podem-se considerar três vertentes, segundo a perspectiva de Hickernell (2001): back-office, front-office e mobile office.

No back-office verifica-se a integração do CRM com sistemas como ERP/ERM (Enterprise Resource Planning/ Enterprise Resource Management), SCM (Supply Chain Management) e outros que possam ainda existir na organização.

Segundo Peppers e Rogers (2001), as funcionalidades operacionais, como, por exemplo, as funcionalidades de automação da força de vendas ou *call center*, tentam melhorar o relacionamento entre os clientes e a empresa, integrando os vários canais de contacto do cliente com os sistemas de *back-office* da empresa. Já as funcionalidades analíticas permitem identificar e acompanhar as ações de diferentes tipos de clientes de uma empresa e, uma vez na posse dessas informações, suportar a determinação da estratégia para responder às diferentes necessidades dos clientes identificados. Por fim, as funcionalidades colaborativas suportam a empresa na automação e integração de todos os pontos de contacto do cliente com a empresa, permitindo, dessa forma, uma troca de informações.

Segundo Paul Greenberg (2001) a explicação das funções de CRM são as seguintes:

#### CRM Operacional

Este é um segmento que se assemelha ao Enterprise Resource Planning (ERP).

São funções empresariais típicas, envolvendo os serviços prestados ao consumidor, tais como a gestão da contabilidade, ou automação de marketing e vendas, estando todos integrados dentro desse segmento.

Para este autor, as facetas do CRM operacional são a sua possibilidade de integração com os aplicativos destinados às funções de finanças e recursos humanos..

#### CRM analítico

Diz respeito à captação, armazenagem, acesso, processamento, interpretação e transmissão de dados dos clientes para o uso do programa. Algumas empresas tem vindo a desenvolver aplicativos que podem captar essas informações de múltiplas fontes e armazená-las numa base de dados de clientes; desta forma, utilizam centenas de algoritmos para analisar e interpretar os dados, conforme a necessidade. A vantagem desses aplicativos não está apenas nos algoritmos de armazenamento, mas também na capacidade de personalizar a utilização dos dados.

#### CRM colaborativo

Esta é um centro de comunicações, a rede de coordenação que oferece as rotas neurálgicas para os clientes e para os seus fornecedores. Ela pode surgir de um portal ou de um centro de interação com os clientes, abrangendo os canais de comunicação como a Web ou o e-mail, canal de voz, ou correio convencional (consistindo, muitas vezes, numa estratégia sobre canais).

Noutras palavras, é qualquer função de CRM que ofereça um ponto de interação entre o consumidor e o canal de comunicação.

No front-office surgem os módulos que permitem a automação do marketing (Marketing Automation), a automação da força de vendas (SFA - Sales Force Automation) e a prestação do serviço ao cliente.

No mobile office existem as aplicações que permitem o apoio aos colaboradores que desempenham funções junto dos clientes, englobando apoio comercial, logístico (inventário, expedição) e de suporte ao cliente.

Em suma, após a análise da perspectiva de três autores, reconhecidos na área académica, pode-se dizer que as principais funcionalidades do software como suporte nos processos de uma organização são:

- Operacionalizar todas as informações, ou seja, o software facilita a comunicação e a transmissão de informação entre o cliente e a empresa, através das TI's, muitas vezes, permitindo a ambas trocarem dados e onde passa a existir uma maior facilidade nas transacções de negócios, passando a haver uma maior clareza e transparência.

Por exemplo, com o CRM operacional, um fornecedor poderá ter acesso ao stock de um dos seus clientes, o que lhe permitirá fazer uma análise diária e, assim que este se encontre em rutura, o software permite reconhecer o ponto de encomenda e faz o envio da quantidade contratada com o cliente.

- Colaborar: Basicamente, é a possibilidade que as TI's permitem na troca de informações entre os clientes e uma empresa, bem como a transmissão de informação através de aplicações, tipo e-mail, telefone, carta.

Trata-se de gerir contactos, centralizando toda a informação dos clientes, bem como dar a conhecer a este, a organização e a configuração de produtos e serviços existentes.

- Analisar: Com a recolha dos diversos dados junto dos clientes, das distintas áreas, a organização pode utilizar esses mesmos dados, para transformá-los em conhecimentos essenciais sobre as necessidades, desejos, vontades, critérios de escolha de cada um dos seus clientes. Assim, beneficiará deste software para os conhecer, criando estratégias para os atingir, bem como alargar aos possíveis prospects.

Esta função é, essencialmente, utilizada para analisar o cliente a 360°.

A compreensão das funcionalidades de CRM é importante para todas as empresas que tenham um relacionamento direto ou indireto com os seus clientes, permitindo compreender e entender que as funcionalidades de um software ajudam nos processos de uma organização, levando a que todas estejam interligadas, passando a basearem-se umas nas outras, clarificando e definindo bem processos e procedimentos.

## 5. IMPLEMENTAÇÃO DE CRM

O estudo teórico desenvolvido anteriormente, sobre o conceito de Customer Relationship Management – CRM, permite ter uma maior facilidade na explicação da implementação deste sistema como estratégia integrante de uma organização.

Considerando que o CRM vai ao encontro das necessidades do cliente, este não pode ser visto apenas como um simples software.

A organização, depois de entender as componentes de um CRM como estratégia, terá que saber como utiliza-las, de forma mais eficaz, para uma implementação com sucesso.

Assim, na implementação de CRM como estratégia, é essencial que todos os colaboradores tenham um bom conhecimento sobre o cliente e estejam focados neste.

Outra condição essencial é os administradores da organização terem consciência dos objetivos de cada acção e se estes levam em consideração a expectativa e necessidade do cliente.

Segundo Johnston, Mark W (2006), para conseguirmos uma boa implementação do CRM, é necessário:

- ✓ Orientação para o Mercado: a organização terá que estar focalizada no seu mercado, no seu segmento alvo, estando assim atenta a todos os processos da organização;

- ✓ Orientação para o cliente: todos os departamentos de uma organização têm que estar focados unicamente no cliente. Normalmente, as empresas, que têm como foco principal o cliente, têm mais probabilidades de sucesso do que as outras organizações;

- ✓ Cliente como Centro: o cliente tem de ser o centro de todos os negócios da organização, principalmente, numa perspectiva de força de vendas.

Quando a organização tem em vista esta estratégia de Johnston, Mark W, é importante haver uma formalização das estruturas, dos processos e das ferramentas a utilizar, como já visto e referido anteriormente.

Para Bretzke (2000), a implementação de um CRM tem impacto na gestão da empresa, principalmente, no que se refere ao relacionamento com os clientes e à infra-estrutura da empresa (stakeholders).

Claro que o essencial, como quase referido em todos os capítulos, é o conhecimento sobre o cliente e colocá-lo, sempre, como centro da organização é fulcral, pois, se isto não estiver bem refletido e entendido, de pouco adiantará criar um plano para a própria implementação, dado que os colaboradores nunca entenderão qual o objetivo da implementação.

Segundo o artigo, *CRM 101 -A Great CRM Strategy* publicado por Peggy Menconi, no seu próprio site (*menconi.CRMproject.com*), para uma boa implementação de estratégia de CRM, será necessário seguir as seguintes etapas:

A) Realinhar e Reinventar os processos de Negócio

- Requer uma política de decisões que afeta toda a organização em si, pois qualquer elemento da organização terá que estar identificado com os princípios da mesma, de forma a que qualquer decisão que possa tomar seja benéfica; por exemplo, um vendedor irá apenas visitar aqueles clientes que suscitem interesse para o desenvolvimento e alcance dos objetivos;
- A empresa deve adotar uma estratégia de venda *pull*, ou seja, ser o cliente a procurar os produtos/serviços da organização, isto porque sendo o cliente centro da estratégia, é importante a empresa ter um conhecimento muito vasto sobre o mesmo, para poder responder às suas necessidades, antes de ser o cliente a colocá-las.

B) Basear-se num vasto leque de tecnologias

Permite:

- ter novas estratégias de negócio, pois, por exemplo, ter um *site* da própria empresa, para além de funcionar como publicidade, pode também operar como um espaço aberto à comunicação direta entre a empresa, clientes e prospects;
- Agilizar os processos e aumentar a fluidez de comunicação, havendo uma maior facilidade de interação entre as partes externas e internas da organização, proporcionando a todos os colaboradores um acesso direto às informações;

- Adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado, tendo acesso a todas as informações sobre concorrentes, clientes, fornecedores e até mesmo respetivos volumes de negócios e oscilações.

*C) Fornece uma visão completa do cliente*

- Obtendo uma maior variedade de meios para contactar o cliente, pois o relacionamento entre organizações e clientes è a base de qualquer serviço, adquire-se esta mesma visão, pois os líderes de mercado estão sempre disponíveis e deixam ao critério do cliente a escolha do canal de comunicação a utilizar.

*D) Aproveitar Aplicações atuais para uso estratégico*

É desejável utilizar:

- base de dados para atingir vantagens competitivas.

Segundo a autora, anteriormente, na era pré-CRM, a base de dados era utilizada de uma forma simplista, gerindo as necessidades dos clientes de forma estanque, ou seja, sem grande flexibilidade. Com a introdução do CRM, o negócio e a relação com os clientes avança para um estado de desbloqueamento das bases de dados tradicionais, permitindo que a organização e os clientes interajam, proactivamente, de parte a parte, numa gestão mais flexível, ao nível não só da comunicação, mas também do negócio (compra e venda) propriamente dito.

- Sistemas de Back-Office são importantes para um bom suporte ao cliente. As fronteiras anteriormente existentes, a nível interno, na organização, acabam por cair, uma vez que a interação entre os diversos departamentos da mesma evolui. Os lembretes no ambiente de trabalho, são um dos exemplos práticos, pois permitem a visualização de um conjunto de informações, tais como condições de crédito, termos de pagamento, *timings* para entregas, entre outras, o que permite um conhecimento geral do cliente, à generalidade dos colaboradores da organização.

Assim segundo a perspectiva de Peggy Menconi, são referidas as vantagens de uma boa aplicação das componentes da estratégia de CRM numa implementação.

## **5.1. Etapas da Implementação de CRM como Estratégia**

Importa abordar, agora, uma das questões fundamentais para a implementação do CRM – conhecer todos os pontos a seguir, ou seja, as principais etapas a cumprir.

Para chegar a esta fase, é preciso que a organização tenha bem definido todos os itens anteriormente desenvolvidos e estudados, pois todos estão interligados, fazendo de todo este processo uma corrente, onde cada etapa depende da outra, para poder dar continuidade a esta estratégia.

Segundo alguns autores, como Bretzke (2000), Brown (2001), Peppers and Rogers Group (2000), destacam-se as seguintes etapas para a implementação de uma ferramenta de CRM:

- ✓ Definição e Planeamento do Modelo de Relacionamento: saber qual o objectivo a atingir com esta implementação, fazendo uma revisão ao portfólio dos produtos/serviços, e qual o tipo de relacionamento com o cliente, através de planos estratégicos e de comunicação;

- ✓ Redesenhar os processos de relacionamento com o cliente: passando o cliente a ser o ponto fulcral, deixa-se para segundo plano o produto/serviço; Assim, atribuir diferentes importâncias aos vários tipos de clientes existentes, pois cada um tem valores distintos para a organização;

- ✓ Reavaliação da Cultura e da Estrutura Organizacional: sem que a empresa perca identidade, será necessário reavaliá-la, de forma a integrar e identificar todos os colaboradores, numa nova e mais moderna base de processos e procedimentos, mais organizados e informatizados, preparando-os e disponibilizando-os para essa evolução.

- ✓ Seleção da ferramenta de CRM: as TI's, nesta fase, têm um papel muito importante, permitindo saber qual o software, hardware e outros equipamentos a utilizar, fazendo a escolha correta e adequada a cada situação.

- ✓ Implementação da Ferramenta de CRM: nesta etapa, a base de dados de uma empresa é importante para parametrizar cada actividade da mesma. A administração terá, aqui, um papel determinante, pois é quem faz a ligação entre os projectos e os stakeholders;

✓ Avaliação dos Resultados obtidos com a ferramenta de CRM: é importante gerir a mudança, através da gestão das funções de cada colaborador, para que estes sintam que têm um papel importante nesta mudança, pois a implementação do CRM dá origem a três obstáculos: resistência à mudança, aprendizagem lenta do novo sistema e esquecimento rápido da formação recebida.

✓ Investimento contínuo em tecnologias de informação: A aquisição adequada das tecnologias, pode trazer vantagem competitiva para uma organização.

Pode-se concluir, por conseguinte, que os autores acima transcritos, neste capítulo, mostram, mais uma vez, que, para a implementação de um CRM, o cliente tem que ser o centro de tudo: onde se começa por definir o relacionamento da organização com o cliente e redesenhar todos os processos que o envolvam.

Por fim, avaliar os resultados dessa implementação é essencial para uma organização. Sem esta tarefa, testar processos, avaliar pessoas e o diagnosticar novas estratégias tornam-se inoperantes porque comprometem, desde logo, a própria implementação da estratégia.

Assim, seguindo todas as etapas e tendo resultados positivos quanto a cada passo dado, só trará benefícios para a organização, ficando assim, ciente de que o seu crescimento e desenvolvimento é o seu futuro e isso se refletir-se-á nos clientes e, automaticamente, nas vendas e lucros.

## **5.2. Benefícios da Implementação de uma estratégia de CRM**

Este é um assunto que coloca muitas questões subjetivas, pois depende do que significa a palavra “benefícios”, para uma organização: pode significar querer aumentar os seus lucros, como apostar na inovação, indo, até mesmo, à manutenção da qualidade dos serviços/produtos, como ser líder de mercado, tendo sempre bem definidos os benefícios pretendidos, traçando, assim, os seus objetivos.

O grau de dificuldade para obter os benefícios de uma implementação altera-se consoante as variantes já mencionadas (pessoas, cultura e a estratégia), bem como, com a realidade e objetivos vividos por cada organização.

Desta forma, podemos verificar, a seguir, alguns benefícios da implementação do Customer Relationship Management como estratégia, segundo alguns autores.

Bretzke (2000) apresenta possíveis benefícios a serem obtidos com a implementação de um CRM:

- ✓ Aumentar o conhecimento sobre o cliente, permitindo arrecadar o maior número de informações, analisá-las e assim proporcionar ao cliente a oferta de serviços/produtos que vão ao encontro das suas necessidades;

- ✓ Registrar, manter e tratar um grande volume de informação sobre o cliente e fazer a sua recuperação em tempo real, levando a que não exista uma perda de dados que poderão ser úteis para futuros contatos com o cliente;

- ✓ Aumentar a retenção e fidelização do cliente;

- ✓ Aperfeiçoar serviços e produtos para clientes, através da customização em massa, havendo características comuns em diferentes produtos/serviços que consigam atingir um maior número de clientes, facilitando à empresa não fazer criações personalizadas para cada cliente, levando, assim, a uma diminuição de custos e aumento da rentabilidade;

- ✓ Criar valor junto do cliente através da diferenciação: por exemplo, apostando em *operações suplementares de charme/marketing* que permitam fidelizar, de uma forma mais sistémica, o cliente;

- ✓ Estabelecer uma comunicação forte junto dos atuais e potenciais clientes, para evitar que a organização, os seus produtos e serviços não caiam no esquecimento, tentando colocar, sempre, na mente dos clientes, a lembrança da organização.

Sublinhando, uma vez mais, para que se consolide a noção de que o foco do CRM é o cliente, verifica-se que os benefícios da implementação podem originar um maior impacto junto do mesmo, não podendo haver, assim, um maior benefício para a organização do que a satisfação do cliente que, automaticamente, pode dar mais vantagens quer nos lucros, quer no aumento de clientes ou até mesmo na percentagem de produtos/serviços adquiridos.

Em suma, uma boa implementação da estratégia estudada, trará benefícios para uma organização (obviamente, estes serão variáveis de empresa para empresa), consoante os objetivos de cada uma.

Embora uma boa política de implementação da estratégia, feita por uma organização, com decorrentes benefícios, tenha um impacto altamente positivo com a satisfação do cliente, convém não esquecer que, por seu lado, o benefício deste não é concomitante com o da referida organização: benefícios do cliente podem (ou não) ajustar-se aos serviços/produtos propostos pela empresa, sendo estes distintos da necessidade de cada cliente.

## 6. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

### 6.1. Historial

Osvaldo Matos (OM) deve o nome ao seu fundador, Osvaldo de Araújo Guimarães e Matos que, nos anos 60 do século XX, fundou a empresa, em Vila Nova de Gaia.

Inicialmente, a OM estabeleceu-se no setor dos artigos em plástico, mais especificamente no fabrico de cones de bobines para a indústria têxtil.

Nos anos 70, face à crescente saturação do mercado tradicional da empresa, a OM passa a fabricar difusores plásticos para o setor da iluminação, aproveitando a oportunidade de mercado existente para estes componentes.

A experiência obtida na área dos difusores e o conhecimento adquirido ao nível dos produtos e do mercado da iluminação, levaram a que a OM viesse a apostar, a partir do início dos anos 80, no fabrico e comercialização de soluções de iluminação.

Desde o início desta nova fase, a empresa estabelece uma relação muito próxima com arquitetos e construtores. A capacidade da OM de criar e adaptar soluções de iluminação que respondam às necessidades específicas de cada situação, foi a principal razão para esta relação de parceria.

Ainda na década de 80, concretamente em 1988, a OM, passa a ser a representante exclusiva, em Portugal, da prestigiada marca internacional de iluminação Iguzzini (Itália). Esta ligação à marca italiana e a outras marcas internacionais – Lucent, Delta Light, FontanaArte, WhiteGoods, Next – permitiu alargar a sua oferta, completando a gama de produtos próprios, e contribuiu para um continuado crescimento do volume de negócios e dos resultados da empresa.

Os anos 90 marcam uma nova fase de expansão da OM. O desenvolvimento de competências técnicas, a capacidade de desenvolvimento de produtos associados a grandes nomes da arquitetura nacional e a representação de prestigiadas marcas internacionais de iluminação, levaram a empresa a patamares superiores de

desempenho. Assim, nesta década, a OM começa a destacar-se na área dos projetos de iluminação para centros comerciais, escolas, museus, hotéis e outros espaços públicos, diversificando a oferta e soluções para diferentes nichos de negócio.

Foi ainda no final dos anos 90 que a OM iniciou o seu processo de internacionalização, ainda que pontualmente, com a exportação de soluções de iluminação para clientes nacionais com projetos de construção noutros países, designadamente Centros Comerciais.

Atualmente a OM é uma empresa de referência no sector nacional da iluminação, nomeadamente na área de projeto e iluminação decorativa (interior e exterior) de gama média e alta.

### **OM Hoje**

O volume de negócios ascendeu, em 2009, a cerca de 6 milhões de euros e os resultados líquidos a aproximadamente 600 mil euros, colocando-a entre as maiores do sector em Portugal.

Emprega atualmente 45 pessoas, das quais 15 pertencem à produção/logística e os restantes 30, divididos pela parte administrativa, entre departamento comercial, contabilidade, projecto e investigação.

As instalações da OM estão localizadas no concelho de Vila Nova de Gaia, dispendo a empresa também de uma delegação e showroom em Lisboa e ainda um centro de operações no Brasil.

## **6.2. Visão e Missão**

- Visão

A OM visa ser reconhecida como uma marca que cria luz de futuro, de uma forma eficaz e sustentável, num contexto global.

Ser uma marca que domina todo o ciclo da luz, do princípio ao fim. Não só pelo património histórico de experiência na concepção, produção, distribuição, instalação e pós-venda, mas também pela capacidade técnica e abordagem criativa das suas equipas.

Ser uma luz que inspira as novas gerações de profissionais de Construção e Urbanismo Contemporâneo, sendo então uma referência que dá luz às ideias.

“Iluminar o futuro”

- Missão

A empresa propõem-se, então a criar e desenvolver soluções de iluminação eficazes e criativas, em parceria com os seus clientes, em espaços públicos e privados, respeitando sempre os mais rigorosos princípios da iluminação sustentável.

“Contribuir para sociedades mais luminosas.”

### **6.3. Posicionamento**

A posição da Osvaldo Matos face à concorrência é considerada de liderança, sendo líder ao nível da sua atividade e não a nível de rentabilidade. Líder na actividade como projectos de iluminação.

O que distingue esta empresa da concorrência, ou seja, a sua vantagem competitiva, é conquistada através da constante aposta na inovação do produto e nas suas parcerias com gabinetes de arquitetura. Ao nível da inovação, a empresa consegue-o através dos pedidos de clientes.

A inovação do produto é portanto conseguida através da aposta no seu departamento de desenvolvimento e investigação (Pessoas e Ferramentas), tornando-os únicos neste tipo de serviço.

Abaixo, encontra-se um quadro onde se consegue entender de uma forma mais simples o posicionamento da Osvaldo Matos, quando comparada com a concorrência.



Com a análise do quadro acima analisa-se que a empresa em estudo, está numa posição em que a inovação é o ponto fulcral da sua aposta tentando correr juntamente com empresas de grande calibre a este nível e apostando em crescer e aumentando a quota de mercado.

Verifica-se também, que apesar da aposta na constante inovação a empresa consegue ter alguma vantagem sobre os seus concorrentes a nível de preços praticados, pois realmente a relação qualidade/preço consegue ser abaixo dos preços praticados pela concorrência, levando assim a mostrar aos seus clientes que conseguem ter inovação nos seus produtos, um bom serviços e oferecer a mesmo tempo preços competitivos no mercado.

## **6.4. Análise Swot**

Com vista a existir uma melhor percepção da realidade da empresa, esta análise permite perceber para onde a empresa tem que focar as suas ideias de melhoria., com a ajuda dos pontos fortes e das oportunidades.

Este irá também ajudar a compreender à posteriori toda a descrição da implementação do CRM.

### **Pontos Fortes**

Experiência de 50 anos / “cultura da luz”

Proximidade ao decisor (Arquitetos / Projetistas / Investidores)

Marca Osvaldo Matos

Empresa familiar / envolvimento no negócio / forte compromisso

Entendimento da 3ª geração (potenciar a boa “matéria-prima” que existe)

Linguagem adaptada (Arquitetos / Projetistas)

Garantias de resposta / flexibilidade e qualidade de serviço aos clientes

Customização de soluções e produtos

Situação financeira saudável

Equipa jovem e qualificada

### **Pontos Fracos**

Equipa comercial em aprendizagem

Estrutura organizacional e equipa ainda a amadurecer

Forte dependência de poucos Clientes

Os produtos produzidos pela Osvaldo Matos passam a imagem de baixa qualidade.

Atraso significativo na concretização de suportes e instrumentos de trabalho (catálogo, site, etc.)

Exigência da certificação no desenvolvimento dos produtos / marca

Abordagem pouco sistematizada no desenvolvimento dos produtos

Equipa da produção pouco qualificada e envelhecida. Acresce a vivência de anos de uma cultura de “desenrasca” e pouco profissional

### **Ameaças**

Aumento agressivo da concorrência (35 concorrentes → 10 fortes)

Ligação à marca Iguzzini

Exigência de certificação da empresa e dos produtos

Conjuntura económica persistentemente adversa

Incerteza quanto ao futuro da economia europeia e portuguesa, em particular no setor da construção

### **Oportunidades**

Aumento da quota de mercado interno

Criação / desenvolvimento de novos produtos / estabilização da gama de produtos

Internacionalização via: peças de autor (profissional e decorativa), via clientes já existentes (centros comerciais) e Brasil

Tecnologia LED

Segmentação dos negócios / Nichos de exploração

## 7. MERCADO NO SETOR DA ILUMINAÇÃO

A OM sabe que o mercado da iluminação em Portugal é muito “pulverizado”, pouco estruturado portanto. Por outro lado, tem havido, de forma consistente, um aumento da procura no segmento alto e no nicho da iluminação arquitetural.

Como acontece em termos internacionais, este setor, também ao nível nacional depende, em grande parte, do desempenho da construção de edifícios, o qual não se prevê que vá ter m crescimento significativo nos próximos anos.

Apesar do cenário geral, no nosso País, apontar para uma certa estabilização do mercado, alguns segmentos deverão evoluir positivamente nos próximos anos, seguindo as tendências na Europa e mundiais: segmento alto no nicho da iluminação arquitetural.

O setor da iluminação em Portugal vende anualmente cerca de 114 milhões de euros em produtos, dos quais 25% têm como destino o mercado externo, representando o mercado da União Europeia 22% das vendas para o exterior.

De acordo com as Estatísticas da Produção Industrial (INE,2006), as empresas do sector estão quase maioritariamente orientadas para o mercado nacional, com vendas de 75% em Portugal, 22% para o mercado da UE e 3% para outros países.

De acordo com dados da Market Access Database da Comissão Europeia, Angola e Rússia foram os principais mercados de destino das exportações nacionais para fora da UE em 2007. Angola representou 65% das saídas extra-comunitárias, a Rússia 5,7% e Cabo Verde 4,6%. Portugal foi mesmo o responsável por quase 86% das exportações de artigos de iluminação da UE para Angola.

As importações nacionais de artigos de iluminação decorativa provêm maioritariamente da União Europeia (92%). Fora da União Europeia, o principal fornecedor de Portugal é, destacadamente, a China (64% das importações extra-comunitárias).

No que respeita ao ambiente concorrencial, este é competitivo e relativamente estável. De acordo com dados do INE e do Banco de Portugal (Quadros Sectoriais) relativos a 2006, são 167 as empresas do sector, na sua maioria micro e pequenas unidades produtivas.

Em média, as empresas do sector têm 15 trabalhadores, uma facturação anual de cerca de 940 mil euros e resultados líquidos na ordem dos 48 mil euros.

## **8. NEGÓCIO DA EMPRESA**

Este capítulo permite perceber, como funciona todo o processo de negócio da OM, pois è essencial como lida na parte teórica, para entender a implementação do Customer Relationship Management como estratégia.

### PROJETO

A fase do projeto è muito teórica, ou seja, onde todos os passos para a construção ser efetuada tem que estar passada para o papel e todos os elementos devem estar em concordância.

O projeto começa pelo arquiteto. Uma obra começa pela contratação de um arquiteto para definir a obra, o tipo de obra, os materiais utilizados nesta, ou seja, de uma forma geral é feito o desenho de construção, onde tudo é definido entre o arquiteto e o cliente final.

O arquiteto ou urbanista tem como principal função organizar todas as atividades referentes à construção de uma obra, desde o planeamento físico, urbano, territorial, á arquitetura paisagística, e interiores.

As principais competências deste profissional, tem que ter, quer uma noção espacial quer conhecimento de desenho.

O arquiteto a contratar poderá ser um profissional a nível particular, se estivermos a falar de uma obra de tamanho pequeno. Por outro lado se a obra tem uma dimensão média/grande este poderá ter um gabinete de arquitetura, onde este mesmo poderá terá parcerias com engenheiros e os designers mais indicados para a obra em causa.

Os seguintes intervenientes serão os engenheiros. Desde o engenheiro civil responsável pela construção física de uma obra ao engenheiro electrotécnico. Sendo este último o interveniente mais importante para o estudo em causa.

Pois o engenheiro electrotécnico projecta o edifício a nível da iluminação, onde ira instalar e fazer toda a manutenção do sistema e todo o equipamento eléctrico. Verificando juntamente com o cliente qual o melhor sistema a instalar e o tipo de iluminação pretendida.

O Engenheiro electrotécnico está habilitado no desenvolvimento de eletroelectronicos, na operação e manutenção de equipamentos de electricidade em hospitais, industrias, comércios e até mesmo residências. Podendo também avaliar e planejar novas estruturas de automação eletrica. Verificam também o tipo de iluminação e a mais adequada dependentemente do tamanho do espaço e do tipo de obra. Pois por exemplo, em hopitais, a iluminação mais adequada poderá ser uma iluminação efeito natural ao contrário de um centro de comercial.

## CONSTRUÇÃO

Já na parte da construção da obra, é essencial definir qual a empresa que ira colocar a obra “em pé”, ou seja, passar de um desenho técnico (papel) para a construção de um edifício. Tornar o projeto realidade, tornando-se assim um atributo físico. Alguns exemplos de contrutoras podem ser a Conduril, a Mota-Engil; Somague, entre outras.

Também poderá ser a construtora a definir os intervenientes seguintes na construção da obra, sendo eles o Instalador e o decorador. Tanto um como o outro têm papeis fundamentais na construção de qualquer tipo de obra.

O instalador, sendo neste caso, mais praticamente os electricistas, teem também um papel influenciador junto de uma obra, pois são estes que irão instalar toda a rede eléctrica, pois sabem na pratica como fazê-lo. Trabalham diretamente com a eletricidade e sabem exatamente como executar todo o processo da aplicação da eletricidade numa obra.

Os decoradores como diz a própria palavra, decorar um determinado espaço. Os decoradores têm um papel importante em médias/grandes obras, tais como hospitais, centros comerciais, espaços públicos, entre outros.

Pois os decoradores no estudo em causa, são intervenientes fulcrais a nível de design da iluminação, tais como o tipo de candeeiros a serem utilizados, respectivos tamanhos e capacidade de iluminação.

Não menos importante, a fiscalização è essencial em todo o processo da obra, mas principalmente na fase da construção.

Pois a fiscalização tem uma prespetiva global do ponto de vista do dono da obra à obtenção de ganhos a todos os níveis: qualidade, custos e prazos. Pois este dá uma resposta à complexidade crescente que as obras apresentam e constituem também um dos vetores fundamentais na qualidade global. Teem que se reger pela lei, exigindo que tudo seja cumprido desde o projeto da obra ate a instalação.

Este controla os materiais e processo da construção, juntamente com a coordenação das diversas actividades em obra que permite a obtenção dos níveis de qualidade especificados no projecto.

## **9. OSVALDO MATOS - COMPONENTES DE CRM**

Avaliando a organização em estudo, segundo Bryan Foss & Merlin Stone (2002) esta tem bem definida as suas componentes a nível interno, ou seja, como se pode verificar no início da parte prática quanto a processos e procedimentos, a empresa tem bem presente os seus elementos internos como a missão, visão, pontos fortes e fracos., sendo um bom ponto de partida para conseguirem utilizar o CRM como estratégia.

Bem como para uma boa estratégia, a empresa consegue também ter uma imagem do seu posicionamento perante a concorrência, permitindo assim conhecer os pontos essenciais que podem vir a melhorar com a implementação do sistema em estudo.

Já quando se fala no conhecimento por si só dos processos e procedimentos, esta realmente tem a perceção de todo o desencadeamento, desde que um prospect entre em contato com a empresa, passando pelo pedido de orçamento e projeto, continuando pela visita da parte comercial para conhece-lo até ao fecho (ou não) do negócio. O, se não, existente nesta componente è que a empresa não tem todo este processo definido fisicamente, ou seja, - passo a expressão – não existindo nada em papel, o que levava a que fosse tudo muito superficial e fosse difícil aos responsáveis da organização detetarem possíveis falhas.

Uma outra componente essencial do CRM como estratégia, as pessoas. Têm um papel importante neste estudo, pois são os colaboradores que fazem a inserção de todos os dados durante o contato com os clientes e as suas informações, sendo sempre importante estes perceberem que quanto mais fidedignas as informações, mais coerente se tornará todo o conhecimento sobre o cliente, facilitando o trabalho destas e havendo assim uma maior facilidade do reconhecimento da satisfação e necessidades dos seus clientes.

Sempre houve uma aposta por parte da empresa quando se fala em formação, junto dos seus colaboradores, sempre houve importância no que diz respeito ao know-how passado sobre o negócio e uma constante aposta no crescimento dos mesmos, pois

trata-se de uma empresa familiar, onde todos têm um papel fundamental no desenvolvimento do negócio bem como o forte compromisso que existe.

O cliente, o centro de uma organização que pretende implementar o Customer Relationship Management. A OM actua, essencialmente, num negócio B2B (Business to Business). Tem também venda ao público, mas (ainda) residual.

Assim, a empresa em estudo tem bastante conhecimento sobre os seus clientes e respetivo mercado, como se verifica a seguir:

Cientes/prescritores:

Projectista: normalmente um arquitecto ou engenheiro electrotécnico que, enquanto responsável por um projecto, sugere/prescreve os produtos OM.

Arquitectos: que trabalham regularmente com a OM: Álvaro Siza Vieira, Eduardo Souto de Moura, Bernardo Távora, Alcino Soutinho, Carrilho da Graça, entre muitos outros.

Gabinetes de projecto: Rodrigues Gomes, Clear (Soares da Costa), Luís Malheiro, etc.

Investidor (dono-de-obra): é também um cliente muito importante, muitas vezes decisivo no processo de escolha do fornecedor ou quando tem de suportar ou recusar a prescrição do Arquitecto responsável ou projectista;

Instalador: por vezes é o próprio instalador que adquire os produtos OM, por exemplo, quando a especialidade de iluminação se enquadra na empreitada de electricidade;

Light Designer (ou Arquitecto da Luz): em alguns projectos existe a intervenção de um responsável pelo conceito do projecto que é um especialista em iluminação. Assume um papel fundamental na escolha das soluções, equipamentos e sistemas. Prevê-se – ainda que de forma muito ligeira em Portugal – haja cada vez maior intervenção destes profissionais em projectos, em linha com a prática noutros países.

Assim, com o conhecimento que a empresa tem sobre os seus clientes, estes ainda conseguem ter números aproximados dentro de cada cliente saber qual a totalidade do mercado, dentro deste os potenciais clientes e ainda o número de clientes fidelizados, sendo assim os dados próximos da realidade mas não rigorosos.

✓ Arquitectos (gabinetes)

Mercado Total: 800 a 1000 gabinetes

Mercado potencial (forte interesse): 500

Mercado fidelizado: 100

✓ Gabinetes de projecto

Mercado total: 150 gabinetes

Mercado potencial: 80

Mercado fidelizado: 30

✓ Investidores (privados)

Mercado total: 200 - 300

Mercado potencial: 100

Mercado fidelizado: 20

✓ Investidores (públicos)

Mercado total: 400

Mercado potencial: 150

Mercado fidelizado: Ainda Desconhecido

✓ Instaladores

Mercado total: 300

Mercado potencial: 60

Mercado fidelizado: 20

✓ Fiscalização

Mercado total: 30

Mercado potencial: 20

Mercado fidelizado: 5

✓ Construtoras

Mercado total: 100

Mercado potencial: 50

Mercado fidelizado: 5

✓ Outros

. Light Designers: 5

. Decoradores: 50

. Designers: 10

## **10.UTILIZAÇÃO DAS FUNÇÕES DO CRM NA ORGANIZAÇÃO**

Explicar as funções de um Customer Relationship Management muitas vezes pode-se tornar numa tarefa difícil, pois de uma forma geral todas elas são utilizadas de alguma forma, por mais insignificante que seja e o caso da Osvaldo Matos não è diferente.

Identificando esta segundo a perspectiva de Paul Greenberg (2001), a empresa em estudo utiliza as funções da seguinte forma:

**Operacional:** Apenas para recolher dados dos clientes, quer telefonicamente, quer presencialmente. Poderá ser utilizado para por exemplo saber se o cliente já alguma vez solicitou orçamentos, se já pediu algum projeto, quantos vezes foi contactado pela força de vendas e quantas vezes isto já aconteceu. Pois isto permite à empresa, fazer um rastreio daqueles clientes que realmente poderão ser potenciais ou melhorar numa próxima abordagem junto do cliente, bem como gerir o tempo despendido com cada cliente. Pois cada cliente è único, com características distintas e necessidades diferentes que necessitam de abordagem específicas e personalizadas como poderemos ver no capítulo dos benefícios da implementação do CRM.

**Analítico:** Através do CRM operacional, ou seja, através de todos os dados recolhidos e inseridos na plataforma, a organização ainda pouco sensibilizada para esta função, mesmo assim, consegue fazer uma análise e interpretação muito primária de todas as informações disponibilizadas, ou seja, cada departamento pode ter acesso a dados de outras áreas, isto para poder ter uma maior capacidade de análise do cliente. Claro que os dados são de livre acesso mas bloqueados a alterações de determinadas informações, que só pessoas devidamente autorizadas o poderão fazer.

Apesar da transparência utilizada na recolha e acessos a informações, a Osvaldo Matos a nível de gestão de topo ainda não alcançou a visão estratégica que este sistema lhe permite atingir. Pois segundo a perspectiva deste autor a vantagem não está na inserção dos dados mas sim em poder utiliza-lo para interpretar dados e retirar dai novas informações que possam ajudar no seu objetivo.

Colaborativo: Existe um site da empresa em estudo, onde se passa algumas informações, tais como a história da empresa, dar a conhecer os seus produtos e serviços a quem visitar a página da Web da Osvaldo Matos, mas estando ainda em fase de desenvolvimento.

Mesmo com a informação que è transmitida através da internet, a empresa tem poucos canais de comunicação com o cliente, bem como o correio electrónico e tendo desde há dois anos a existência de uma loja onde clientes e potenciais podem visitar, de forma a conhecer mais a empresa e os seus produtos/serviços.

Assim, não existem mais pontos de interação entre o cliente e a empresa, pois não há qualquer estratégia de canais, que haja ou esteja a ser desenvolvida de forma a facilitar a comunicação entre o cliente e a empresa. Havendo sim um meio de comunicação que a empresa utiliza e aposta a maioria dos seus esforços, sendo a gestão de força de vendas, onde os comerciais têm um papel importante nesta estratégia, como se irá ver mais à frente.

## **11. IMPLEMENTAÇÃO DO CRM NA ORGANIZAÇÃO**

O facto da empresa em estudo ser encarada como familiar e tradicionalmente forte em termos de funcionalidade hierárquica, foi determinante na abolição das resistências e dúvidas iniciais, ajudando a deixar o caminho aberto para uma implementação mais pacífica e eficaz. Tudo isto aliado á noção de que uma implementação desta natureza traria alterações, mas que nunca poderia trazer o adulterar dos princípios, filosofias e identidade da empresa bem como da sua orientação, as quais sempre se regeram por aquelas para que o CRM se destina.

Para a empresa conseguir alcançar os objetivos traçados, - que irá ser analisado -, esta, tem que ter o cliente como centro, ou seja, para além de saberem identificar quem è o cliente, è essencial perceber todo o processo e procedimento à volta deste, o que não aconteceu com a empresa em estudo.

Percebido que a organização tem uma cultura bem definida; não existindo processos e procedimentos bem definidos antes da implementação e apesar de conhecerem bem os seus clientes, mas não os tendo como centro da organização, a prespetiva segundo Swift (2001) è a que melhor se adapta ao caso em estudo, sendo esta a de mais fácil compreensão quanto à implementação do Customer Relationship Management.

Passando a explicar:

### **Descoberta do Conhecimento**

Analisando a Osvlado Matos, esta consegue identificar os seus clientes e mercado a atingir, mas a nível de processos estão muito rudimentares. Até à implementação do CRM, a empresa funcionava sem qualquer base de dados, seguindo-se simplesmente pelas informações que cada colaborador conseguia, registando-as apenas em programas básicos de Office. Tendo cada um, os seus dados, sendo de difícil partilha (ou até mesmo comunicação) das informação aos restantes

O conhecimento sobre atuais concorrentes que estariam a acompanhar a obra perdia-se, bem como, necessidades dos seus clientes, mas principalmente a particularidade de

informação e requisitos muito específicos que cada interveniente possui, para que se possa desenvolver um relacionamento com este.

### **Planeamento do Mercado**

Apesar da participação em feiras, do contato com organizações especializadas na área e de conseguirem conhecer as necessidades e as tendências do mercado, não faziam a ligação da informação, ficando, esta mesma, dispersa e não sendo aproveitada na sua totalidade, dificultando a tarefa de planear processos direcionados para o mercado a atingir.

### **Interação com o cliente**

A maior parte dos departamentos têm contato com o cliente, mas a área de força de vendas é o departamento que tem mais convivência direta, sendo esta, também, a área no qual a Osvaldo Matos apostou a nível de implementação de CRM.

Como se analisa no negócio da empresa, esta tem imensos intervenientes ao longo de todo o processo, sendo importante estar em constante interação com cada um deles, em diferentes fases da venda, mas sendo essencial que todos sejam contactados dependendo da fase do projeto/construção em que se encontra.

A OM dispõe também de uma loja física, desde 2008, onde prospects e clientes podem ter contato com a empresa e passarem a conhecer mais de perto os produtos/serviços.

### **Análise e Conclusão**

- A nível de força de vendas (sendo esta a área que a empresa quer ver desenvolvida e modificada), diariamente perdia-se muita informação a nível de datas de início de obras, seguimento das mesmas, pessoas de contacto importantes no projeto, informações cruciais para o processo de venda, bem como para o seu fecho;

Visto o processo de venda (Funil de Venda) ser muito complexo, com muitos intervenientes e ser de longa duração, o CRM surge como uma forma de sistematização de informação, ou seja, não perder informação ao longo de todo o processo de venda.

Não estando toda a informação partilhada e registada num sítio só, dava origem a falhas que poderiam levar à não concretização da venda

Embora a empresa, anteriormente, ter os seus princípios evidenciados para o cliente, teve que proceder a uma reorganização a nível estrutural, quer a nível de recursos humanos e materiais, mas só e apenas, após a sua implementação; o que deveria de ter acontecido exatamente ao contrário, em que primeiro deveria ter definido todos os seus processos e estratégias – orientado para o cliente - para desta forma poder haver uma melhoria contínua com este novo sistema e o aproveitamento de dados anteriores para a criação de novas estratégias de forma a atingir os seus objetivos.

### **11.1. OM e as Etapas da Implementação**

Devido à difícil recolha de informações quanto à implementação do sistema em estudo, também a recolha quanto às etapas desta, foram quase nulas, pois segundo a responsável pela implementação do CRM na Osvaldo Matos, não foram definidos estádios. Assim, esta decidiu fazer a sua execução, em maior parte, como software, não tanto como uma estratégia, conforme analisado.

Apesar de difícil recolha de informação, bem como a empresa em estudo não ter colocado o cliente como o centro desta implementação, a seguir encontra-se a explicação das etapas segundo Bretzke, Brown, Peppers and Rogers Group, na Osvaldo Matos:

#### ***Definição e Planeamento do Modelo de Relacionamento***

Os principais objetivos a atingir com o sistema em estudo foram, apoiar a força de vendas na identificação e acompanhamento de oportunidades, tentando agilizar

processos e facilitar a comunicação destes com o cliente; Desenvolver novos produtos e melhorar os atuais; a internacionalização é outro objetivo a alcançar, através de alguns mercados prioritários (Brasil e Angola)

***Redesenhar os processos de relacionamento com o cliente:***

Realmente com a implementação, a empresa relativiza a importância dos seus produtos e serviços, passando a ter como foco o cliente (após a implementação), pois a melhoria dos produtos/serviços depende do relacionamento e conhecimento sobre este.

Como já referido anteriormente a implementação do CRM, foi utilizada, principalmente para a construção de uma base de dados (visto anteriormente os dados encontrarem-se dispersos) e só depois disto, esta apostou em definir e desenhar todo o processo de relacionamento com o cliente.

***Seleção da ferramenta de CRM:***

A ferramenta utilizada para esta implementação foi o SAP – Sistema de Gestão Empresarial, sendo módulos de aplicações voltadas para as diferentes áreas de negócios sendo cada um independente do outro a nível de utilização.

Este sistema tão globalizado, permitirá também à organização alcançar um dos seus objetivos, a internacionalização, pois esta ferramenta permite o fornecimento de informação credível e em tempo real ao longo da empresa onde quer que esta esteja implementada.

***Implementação da Ferramenta de CRM:***

Todos tiveram um papel importante, principalmente no descortinar de toda a informação espalhada e passando a compilar tudo, ou seja, teve que haver uma migração de todos os dados para o novo software.

**Avaliação dos Resultados obtidos com a ferramenta de CRM:**

No decorrer de todas as etapas e numa perspectiva de avaliação contínua foi-se verificando lacunas quer a nível de recursos humanos, quer materiais. Tendo como ponto de partida a mudança na exigência da qualificação dos colaboradores principalmente na força de vendas.

## **11.2. Benefícios da Implementação na Organização**

A Osvaldo Matos è uma média empresa especializada em iluminação, que quer direccionar as suas vendas principalmente para obras de média/grande dimensão.

A sua Interacção com o cliente è feita através da Força de Vendas, pois esta não funciona como comercial, ou seja, como vendedor, mas sim como prescritores, (apesar de ter venda ao consumidor final), tem neste momento como principal objectivo o B2B (Business-to-Business).

Assim, os principais benefícios verificaram-se em:

- Redesenhar os processos de relacionamento com o cliente, através de novas contratações de pessoal a nível comercial, pois passaram a contratar pessoal especializado em diversas áreas influentes em todo o processo de venda. Isto de forma a redefinir a estratégia de comunicação.
- Reavaliar e alterar todo o processo de recursos materiais. Pois, foi necessário reestruturar e agrupar toda a informação dispersa ate ao momento, de forma a redistribuir e converter toda a informação em valor, como já desenvolvido anteriormente.

Toda esta mudança deu origem a que a organização ficasse a ganhar em alguns aspectos, tais como:

- Registo de todos os elementos e dados relativamente ás especificidades dos seus intervenientes, ou seja, desde o arquiteto até ao fiscalizador. informações estas, tais como meios e formas de conteúdos a utilizar na comunicação.

- Toda a informação tem que ser adaptada e modificada ao longo do processo, o que significa que o comercial ao longo da venda terá que dar seguimento e acompanhamento a todos os intervenientes, por forma a perceber quais os seus interesses e expectativas, para que se possa garantir que estas informações no final sejam fidedignas e credíveis.

O CRM permite que deixem de existir falhas ao nível de agendamentos de reuniões, visitas, lembretes de inícios de obras e a altura certa para o acompanhamento das mesmas. Assim è um erro crasso perder informações preciosas, informações estas que se alteram constantemente e que necessitam de ser utilizadas no momento e hora certo para que cada etapa do funil de venda seja menor para que o fecho da venda seja feito num menor espaço de tempo.

Em suma todo este sistema permite rentabilizar o tempo de todos os colaboradores.

- Relação proactiva com clientes e parceiros – Toda a recolha de informação e tratamento da mesma como já visto anteriormente, permite à empresa antever as necessidades dos seus clientes. Assim, toda a informação recolhida a nível profissional e até mesmo pessoal, será uma maior valia para a organização, pois dessa forma não se torna necessário que sejam os clientes ou parceiros a procurar ou pedir o que pretendem mas sim a OM a sugerir ou propor o serviço.

Entretanto com todas as modificações verificadas, há que referir que o sistema obriga ao recrutamento de pessoal qualificado de forma a poder interagir e comunicar de uma melhor forma com cada um dos intervenientes ao longo de todo o

projeto/processo, ou seja, as questões de envolvimento deverão ser tratados não só de forma credível mas principalmente de forma fiável.

Por isso, será necessário que todos os colaboradores da área de força de vendas sejam qualificados e estejam habilitados a intervir de forma decisiva junto dos prescritores de compra.

Estas são conclusões percebidas pela organização, não conseguindo até ao momento avaliar os seus benefícios, segundo as perspectivas analisadas teoricamente, mas percebendo em suma que através da implementação do CRM, consegue-se detetar mais facilmente as falhas (ou ausência) de informação e tem um papel fundamental na análise e avaliação de dados, dando origem ao aparecimento de novas estratégias.

## 12. ÁREA DE IMPLEMENTAÇÃO – FORÇA DE VENDAS

O tema - Gestão de força de vendas - é abordado neste estudo, pois é a componente no qual a Osvaldo Matos apostou os seus esforços na implementação do sistema em estudo., sendo assim essencial perceber melhor esta componente e de que forma ajuda a empresa a atingir os objetivos pretendidos.

Sendo o Cliente o centro da estratégia de CRM de uma organização, a Força de Vendas é um ponto fulcral para o sucesso da mesma, dado que é a força de vendas que estabelece contato direto com o cliente, tendo assim a grande probabilidade de saber o que o cliente quer, como reage e porquê.

Como iremos ver mais à frente, se o processo de venda não for, todo ele, bem gerido pela gestão de força de vendas, isto pode levar ao fracasso de uma ou várias vendas.

Muitas vezes para conseguirmos uma boa estratégia de CRM numa empresa direccionada para a força de vendas, é importante conhecer o seu processo de venda até à Compra.

Relatado pelo artigo, *Structuring and New Product Development Pipeline*, “o funil de vendas é estruturado como um problema de otimização, ou seja, visa otimizar uma função ou objectivo, sobre um determinado conjunto de restrições”, explicando também que existem duas formas de avaliar o processo de vendas, como se pode visualizar nas imagens abaixo:

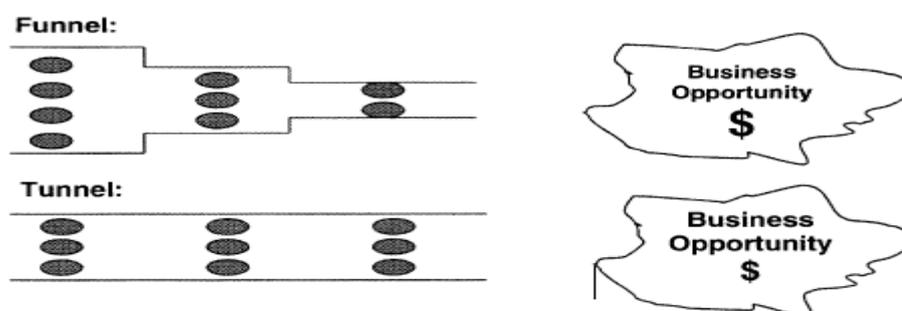


Imagem 3 – Fonte: Structuringth e New Product Development Pipeline

A primeira figura, como “Funil de Vendas”, em que o número de alternativas que uma empresa tem no compromisso de cada etapa vai diminuindo gradualmente, à medida que o processo de desenvolvimento se move na direção da conclusão.

Abaixo, como estrutura de túnel, no qual, a empresa assume um compromisso de existirem o mesmo número de alternativas em cada etapa.

Ambas as estruturas têm diferentes orçamentos e implicações organizacionais, mas cada uma delas tem sempre como principal objectivo maximizar a oportunidade de negócio, sistematizando a abordagem do vendedor com o cliente.

A Sales Force Mangement è uma das componentes do Customer Relationship Management, onde o Funil de Vendas ajuda a otimizar um processo de vendas, porque è também o que se irá adaptar ao caso em estudo, sendo esta a explicação para a análise deste.

Este permite avaliar o tempo a despendido em cada uma das fases, bem como perceber o funcionamento de cada fase do ciclo de venda, tentando ajudar a otimizar o tempo dispendido em cada fase da venda, ou seja, o tempo a disponibilizar do relacionamento do vendedor com o cliente.

O Funil de Vendas tem diferentes fases, mais concretamente, seis no ciclo da venda, segundo Johnston, Mark W, sendo eles os seguintes

**1. Prospecção de Clientes:** Esta é basicamente a parte essencial de um processo de vendas, a prospecção de clientes é a fase em que se irá tentar recrutar e atrair novos clientes para o negócio. Esta será a fase na qual o vendedor terá que ocupar a maior parte do seu tempo.

Esta prospecção poderá ser feita através de diferentes meios, começando pelo conhecido “Door-to-Door” sendo esta a forma mais prática de conhecer o cliente e identificar automaticamente o público-alvo; através do Telemarketing, que é uma forma de identificar o público alvo e dar a conhecer o produto/serviço; através da Internet, principalmente através das famosas “*Home-Pages*”.

**2. Relacionamento com o Cliente:** Após identificar o seu público-alvo é importante perceber quem será a pessoa responsável pela compra ou pela decisão da compra, para poder dar a conhecer à pessoa certa o produto/serviço. O vendedor irá despendido

também uma grande parte do seu tempo nesta etapa, isto porque se não houver uma boa explicação do produto/serviço, não irá despertar nenhum interesse junto do cliente.

Esta fase é essencial, mas, mais importante é quando existe um conjunto de decisores de compra, tornando-se assim mais crítico o seu relacionamento com o vendedor, uma vez que este terá que ter cautela e ser credível na forma como dá a conhecer o seu produto/serviço.

**3. Qualificar o Cliente:** Antes de tentar estabelecer qualquer relação com o cliente é importante primeiro qualificá-lo. Ou seja, tentar determinar se aquele cliente tem potencial suficiente para corresponder aos objectivos da venda e até mesmo da organização.

Para qualificar o cliente é importante colocar algumas questões como:

- Será que aquele cliente precisa realmente do meu produto/serviço?
- Será que consigo criar necessidade da compra junto dos decisores, para que eu possa fazer uma venda?
- A venda irá trazer benefícios para a minha empresa?

**4. Apresentar a proposta de Venda:** Nesta fase é importante fazer uma apresentação do produto/serviço e dar todas as informações básicas e técnicas, de forma a conseguir também persuadir o cliente e levá-lo automaticamente à compra. Para isso, também é importante, que o vendedor consiga ter determinadas características:

- Conhecer a concorrência;
- Ter uma técnica de venda, quando necessário, agressiva ou até mesmo abrasiva;
- Conhecer o negócio e a organização do possível cliente;
- Conseguir fazer uma boa apresentação do produto/serviço, cuidadosa e despertando sempre junto do cliente os aspectos mais positivos do mesmo e aqueles que mais lhe podem interessar e ser úteis;

**5. Fecho da Venda:** Fechar a venda, significa, obter um acordo final para a compra. É muito natural os compradores tentarem adiar a decisão da compra, mas está na mão do vendedor, porque se não houver insistência nesta fase, poder correr o risco de perder o negócio. Há que tentar então perceber junto do cliente para quando ele precisa da entrega, negociar condições de pagamento, etc.

**6. Gestão da conta:** O trabalho do vendedor não termina quando a venda está fechada. Muitos serviços e assistências têm origem depois da venda, o que irá assim assegurar a satisfação do cliente e a repetição da sua compra.

É muito importante, mesmo depois deste processo, continuar a acompanhar o cliente, para que este não ache que existe uma indiferença por parte da empresa depois do produto/serviço vendido.

Mesmo porque como se costuma dizer, “quem não aparece, è esquecido”, e se o vendedor não aparece, isto pode levar ao esquecimento por parte do cliente, fazendo automaticamente com que não exista mais nenhuma compra. E se as empresas concorrentes têm vendedores que “vão aparecendo”?

Em suma, o funil de vendas é uma tática, metodologia, para uma prática de vendas, ajudando assim na performance do vendedor, ou seja, é uma gestão de oportunidades que vai permitindo ao longo do processo de venda eliminar opções até ao final da venda

Permite também detetar possíveis falhas durante todo o processo de vendas, ou seja, nem todas as oportunidades abertas resultam em negócios fechados.

Assim, uma boa prática do funil de vendas, permite a qualquer vendedor saber aplicar todas as suas forças em cada etapa, permitindo desta forma distribuir a sua força de maneira distinta para cada parte do funil.

Existem as mais variadas formas de se vender um produto, desde a sua venda direta da produção para o cliente final, dos armazenistas que vendem a grosso para que possa ser feita a revenda e finalizando o retalhista que vende ao consumidor final. Esta è a forma mais primária de explicar os diferentes tipos de vendas, mas talvez a de mais fácil compreensão para que se entenda este capítulo.

Visto também a empresa em estudo utilizar um tipo de negócio muito específico – Business to Business - pois è uma forma de diferenciar o negócio, bem como utilizar as ferramentas certas para atingir o seu público-alvo, tornando-as mais competitivas e ajudando-as a alcançar o sucesso.

Pode-se analisar a Gestão de Força de Venda no Business-to-Business (B2B) VS Business-to-Consumer (B2C) segundo o autor Johnston, Mark W;

As vendas podem estar direcionadas da seguinte forma:

O objectivo de atingir o consumidor final dos produtos/serviços, tratando-se assim de Business-to-Consumer (B2C),

O que acontece também, é uma grande parte das vendas, ser direcionada para o *Business-to-Business*, a qual tem o nome de “venda industrial”, sendo este tipo de venda direccionado para o utilizador intermediário.

Assim, B2B é de uma forma generalizada, como um tipo de transacções de negócios entre empresas.

A Osvaldo Matos pertence a um grupo de empresas designados por pequenas e médias empresas – PME’s – utilizando a sua força de vendas como prescritores de um serviço ou produto, tendo como principal público alvo empresas de média/grande dimensão tais como centros comerciais, empresas públicas – cliente intermédio – sendo também muitas vezes importante contactar o cliente final. Assim, a empresa em estudo atua principalmente na área do Business – to – Business (B2B).

Sendo a gestão de força parte do CRM como estratégia, irá permitir que a organização consiga atingir os seus objectivos e porventura superar expectativas. Mas para isso é importante também para a Força de Vendas, compreender o objectivo do CRM, e saber como utiliza-lo da melhor forma. Por isso a sua formação será um dos pontos fulcrais para o sucesso do CRM, bem como não descurando da organização em geral.

A presente área tem um papel fulcral na organização em estudo, pois são estes que têm o contacto directo e que interagem frequentemente com o cliente de forma a perceber como gostam de ser tratados, qual o seu perfil, bem como e principalmente as suas necessidades e expectativas. Aqui a gestão de força de vendas é a base de contato com os clientes, pois são eles que dão a cara pela empresa.

O CRM na Osvaldo Matos tem um papel fundamental no armazenamento de informação, bem como na possibilidade que existe de fazer o tratamento e análise de todos os dados, transmitindo informações concretas e precisas de cada interveniente.

Desta forma a OM após a implementação sentiu a necessidade de reformular a equipa comercial, bem como apostar na constante formação destes colaboradores.

Passemos a analisar todo o processo de venda da Osvaldo Matos seguindo a perspetiva de Johnston, Mark W:

### **Prospecção de Clientes**

A empresa tem que estar sempre atenta a novos projectos, que possam aparecer no mercado e como se sabe, são imensos, os potenciais projectos que esta pode agarrar.

Normalmente a pesquisa è feita através de concursos públicos, que são abertos e a empresa se candidata para poder ganhar o cliente.

Notícias em jornais, televisão e revistas especializadas, são outras formas, através das quais, conseguem perceber para quando a obra esta prevista e assim fazer a investigação de mercado, para conseguir ganhar partido sobre a concorrência.

Por fim as feiras e eventos da área são outra aspecto de ir ao encontro de possíveis clientes interessados no trabalho da OM.

Esta etapa tem que estar sempre presente nos comerciais, porque a prospecção tem que ser feita diariamente, pois novos clientes, levam a novos negócios.

### **Relacionamento com o Cliente**

O sistema em estudo, serve como alerta para ir ao encontro de cada interveniente na altura certa, não antecipando muito, para não levar ao esquecimento, mas também, não ir ao encontro destes em cima da altura da venda ,para não ser tarde para aquisição desse novo projeto. Por exemplo um arquiteto, tem que ser visitado pelo comercial antes do início de um projeto, isto para perceber o seu perfil, a forma como trabalha e quais as suas necessidades, para que no início da obra, este interveniente já tenha sido visitado e feita uma avaliação do projeto.

O tempo de concretização nesta fase pode levar entre 1 a 3 anos. Por isso o CRM è uma ferramenta bastante utilizada de forma a relembrar e a identificar possíveis projetos que lhes possam levar a potenciais clientes. Pois a altura de se relacionar com cada um deles, è distinta.

### **Qualificar o Cliente**

Como se verificou no posicionamento da empresa em estudo, apesar da constante inovação dos seus produtos, sendo comparados com a concorrência, praticam preços mais baixos, o que pode levar muitas vezes a que os clientes fiquem com a percepção de baixa qualidade.

Assim, a OM sabe que muitas vezes quando se candidata a grandes negócios – Exemplo, SONAE – a probabilidade de conseguirem o negócio è baixa ou quase nula, pois estes clientes, a maior parte das vezes, já têm predefinido quais as empresas com que querem trabalhar.

Já em negócios de média dimensão, esta consegue fazer frente à concorrência, pois já a conhecem e sabem fazer a comparação e perceber muitas vezes a probabilidade de vir a alcançar estes projetos.

O segredo para o sucesso, nesta fase do processo de venda, é conhecer bem o cliente, identificar as suas necessidades e perceber se realmente a empresa dispõe dos produtos/serviços que este precisa. Assim quanto mais rápido (normalmente tem a duração de um ano) for esta análise mais facilmente se percebe a viabilidade do negócio.

### **Apresentar a proposta de Venda**

Chegando a hora certa para fazer a proposta de venda, a OM utiliza toda a informação adquirida até ao momento – principalmente concorrência e necessidades do

cliente - bem como o feedback e a forma de relacionamento com este, como arma de negócio.

A reformulação da equipa comercial baseou-se principalmente na contratação de pessoas especializadas que conseguissem facilmente interagir com os diferentes intervenientes e conseguissem persuadi-los através da comunicação utilizada nesta fase, sendo crucial para a seguinte etapa.

### **Fecho da Venda**

A concordância entre ambas as partes è essencial para a finalização do negócio.

A OM entende esta fase como crítica, pois è aqui que se perdem muitas vezes os negócios e normalmente de um dia para o outro, pois a insegurança do cliente, ou a insensibilidade/inexperiência/nervosismo do comercial podem levar à desistência por parte do cliente.

Assim, quando a decisão está tomada quanto ao fecho da venda, è importante o comercial insistir no tratamento de toda a burocracia e informações necessárias para que o negócio seja fechado de imediato, não deixando assim o cliente examinar muito; muito menos dar tempo ao cliente para ver outras opções. Para quê analisar outras opções se esta lhe agrada e corresponde às necessidades e expetativas?

### **Gestão da conta**

O CRM tem um papel fundamental no acompanhamento do cliente após a venda, através da manutenção e atualização da informação adquirida, no qual a Osvaldo Matos tem que fazer regularmente, pois para além de mostrar interesse em continuar aliado aos seus clientes, estes podem trazer a oportunidade de novos negócios e até mesmo, quem sabe, passando a ter futuras parcerias.

### **13. CONCLUSÃO**

Este caso de estudo salientou a importância da implementação de um Customer Relationship Management.– CRM –, como estratégia, de uma empresa no mercado da iluminação, bem como este sistema a ajudou a conhecer melhor os clientes e a agilizar processos e procedimentos.

Foi assim focado uma das áreas do CRM, a gestão de força de vendas, no mercado Business-to-Business, onde os comerciais, não são vendedores propriamente dito, mas sim prescritores do produto/serviço.

Constata-se que os fatores ligados ao sucesso da implementação de um CRM, são as estratégias da empresa, fundamentalmente, quando o cliente é colocado como centro para qualquer tomada de decisão, no que diz respeito a planos traçados a médio ou longo-prazo.

No caso da empresa em estudo, concluiu-se de que esta tem um conhecimento alargado e bem definido quanto aos seus clientes, bem como do mercado onde atua, permitindo-lhe assim ir facilmente ao encontro das expectativas e necessidades do cliente.

Mas por outro lado, detetaram-se algumas falhas na implementação do CRM como estratégia, pois apesar de compreender os seus clientes pormenorizadamente, a empresa não colocou o cliente como centro da implementação deste sistema como estratégia. Pois verifica-se que o objetivo mais percebido ao longo do estudo, è que a Osvaldo Matos utilizou este sistema para instituir uma base de dados que permitisse à gestão de força de vendas, inserir dados sobre os clientes e que isso se convertesse em informações credíveis e importantes para o sucesso das vendas.

Claro que com a implementação do sistema, a empresa em estudo verificou que poderia utiliza-lo de forma a ir ao encontro dos seus objetivos, ou seja, com uma melhor comunicação destes com o cliente, facilitaria o desenvolvimento de novos produtos e a melhoria dos atuais, principalmente com a ajuda da gestão de força de vendas.

A organização com toda esta implementação, ou seja, desde 2008 que se serve deste sistema como uma base de dados e ainda não percebeu o alcance que este sistema lhe permite a nível de desenvolvimento de novas estratégias, bem como a possibilidade de aperfeiçoar todo o seu processo de vendas, de forma a alcançar os seus objetivos com maior probabilidade de sucesso.

Em suma, a implementação do CRM na empresa em estudo foi feita não tendo em vista este sistema como uma estratégia, mas sim como uma ferramenta que permitisse obter uma quantidade de informações suficientes que levassem a um maior conhecimento sobre o cliente e na sequência deste haver um maior número de negócios fechados. No qual deveria de ter sido ao contrário, como explicado na definição de Customer Relationship Management – CRM – que nos diz que a empresa para uma boa implementação tem que ter um excelente conhecimento sobre o cliente, assim como bem definido todo o processo, procedimentos e estratégias para o sistema ser assim utilizado para a criação de novas estratégias para satisfazer as necessidades do cliente e refazer processos que permitam ter um conhecimento de tal forma alargado, que seja a empresa a antecipar-se àquilo que o cliente pretende, transmitindo-lhe confiança e traduzindo-se na satisfação e fidelização destes.

## **14.BIBLIOGRAFIA**

Aker, David A (2001), *A Administração estratégica de mercado*: Bookman.

Bretzke Miriam (2000), *Marketing de Relacionamento e Competição em tempo real com CRM*: Atlas.

Brown, Stanley A (2001), *CRM - Customer Relationship Management: Uma Ferramenta estratégica para o mundo E-busines*: Makron Books.

Bryan Foss & Merlin Stone (2002), *CRM in Financial Service*

Cherry Tree & Co (2000), “Framing the IT services Industry”, *Extended Enterprise Applications*.

Davenport, T.H. et al (2001), "How Do They Know Their Customers So Well?": *Sloan Management Review*, Vol. 42, pp63-73.

Ding and Eliashberg (2002), “Structuring the New Product Development Pipeline”: *Management Science*, Vol 48, pp343-363.

Gordon L (1999): *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre*: Futura.

Greenberg, Paul (2001), *CRM, Customer Relationship Management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet*”.

Grönroos, Christian (1994), “Qua Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm”, *Journal of Marketing Management*, pp60-347.

Gummesson, Evert (1987), “The New Marketing: Developing Long-Term Interactive Relationships,” *Long Range Planning*, pp10–20.

Hall, J. (2004), “The missing link in your CRM strategy”, *DM Review*, Vol. 14, p. 36.

Hickernell, Timothy (2001), *Web & Collaboration Strategies*,. Meta Group.

Hogan, John E., Donald R. Lehmann, et al (2002), "Linking Customer Assets to Financial Performance," *Journal of Service Research*, Vol. 5, pp26-38.

Kotler, P. (1994), “Marketing Management”: Prentice Hall.

Mark W. Johnston (2006), “Sales Force Management”: McGraw Hill.

Morgan R& Hunt, S (1994), “The commitment-trust theory of relationship Marketing”. *Journal of Marketing*, V.58, pp20-38.

Norris, G et al (2001), *Business e ERP: Transformando as organizações: Qualitymark*.

Peppers & Rogers Group (2001), *Um Guia para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management*, 2ed. Makron Books, CRM Series Marketing 1to1.

Peppers, Don and Martha Rogers (1993), *The One-to-One Future:Building relationships one Customer at a Time*. New York:Currency Doubleday.

Peterson,K.A & Bickman,L.(1992).”Using program theory inquality assessments of children’s mentalth seVICES” .in H.T. Chen & P.Rossi (Editors), *Using theory to improve program and policy evaluations*, pp165-176.

Peggy Menconi “*CRM 101 -A Great CRM Strategy*”, .<http://www.CRMproject.com>,  
acedido em Novembro de 2011.

Plata, Sandra (2001).”De acordo com a vontade do cliente”, <http://www.hsm.com.br/artigos/de-acordo-com-vontade-do-cliente>, acessado em Janeiro de 2012.

Quadros, M.(2007) Microsoft CRM Passo a Passo: Visual Books

Richard, Denny (2005), Vender para Vencer: Editorial Presença.

Roche, GlaxoSmithKilne and Eli Lilly case studies (2004); “Using CRM to improve patient compliance”, Datamonitor.

Srinivasan, Raji and Christine Moorman (2005), “Strategic Firm ,Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing,” *Journal of Marketing*, pp193–200.

Sudhir H. kale, “CRM in Gaming: It’s No Crapshoot”, *UNLV Gaming Research & Review Journal*, pp43-54.

Swift, Ronald S. (2002), "Executive Response: CRM Is Changing Our Eras, the Information We Require and Our Processes", *MIS Quarterly Executive*, pp95-96.

Walker O, Ruekert R. (1987), “Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework”, *Journal of Marketing*.

Yin,R.K.(1982),.”Studying the implementation of public programs”, in W.William setal.(Editors), *Studying implementation:Methodological and administrative issues* (pp.36-72)

***FEP - 2012***