

RESERVADO

Universidade Técnica de Lisboa  
Instituto Superior de Economia e Gestão



Mestrado em: Gestão/MBA

## Factores Críticos de Sucesso para Implementação do C.R.M. – Dois casos no sistema financeiro português

Paulo Jorge Nobre Martins

Orientação: Doutor Mário Fernando Maciel Caldeira

Júri:

Presidente: Doutor Mário Fernando Maciel Caldeira

Vogais: Doutor Pedro Teixeira Isaías

Doutora Maria Margarida de Melo Coelho Duarte Barata

Setembro/2004

## Glossário



A.C.D. – Automatic Call Distribution

C.R.M. – Customer Relationship Management

E.R.P. – Enterprise Resource Planning

I.V.R. – Interactive Voice Response

P.D.A. – Pocket Digital Assistant

R.O.I. – Return On Investment

T.I. – Tecnologias de Informação



Factores Críticos de Sucesso para Implementação do C.R.M. nas Organizações

Paulo Jorge Nobre Martins

Mestrado em: Gestão/MBA

Orientador: Professor Mário Caldeira

Provas concluídas em:



## Resumo

Este projecto de tese visa abordar a problemática que tem surgido na implementação dos projectos de C.R.M. nas organizações. De acordo com um estudo do Gartner Group citado por Rigby (2002), 55% dos projectos C.R.M. não produzem resultados. Uma das principais razões apontadas para este insucesso reside na dificuldade demonstrada pelos quadros dirigentes em perceberem que um projecto desta natureza é, essencialmente, composto por processos de negócio e não por uma mera necessidade de aquisição de equipamento e aplicações informáticas. A verdade é que se tem assistido, por parte dos vendedores deste tipo de soluções, a um verdadeiro assalto às organizações prometendo verdadeiros milagres com implementações meteóricas que normalmente resultam em investimentos demasiado pesados para o retorno que oferecem.

Este trabalho procurará, através de metodologias experimentadas, salientar a necessidade de definição prévia do que se pretende obter enquadrada com a realidade da organização. Por outro lado focar a necessidade que existe dos dirigentes se tornarem patrocinadores deste tipo de projectos de forma a garantir que todos na organização o entendam e deste modo contribuam, de forma sistemática, para a sua realização e manutenção.

De acordo com Rigby (2002), contrariamente a muitas das premissas veiculadas por determinados dirigentes, o C.R.M. não é um projecto tecnológico, a tecnologia é

apenas um veículo, mas sim uma forma diferente de encarar o cliente através de novos processos de negócio, contudo face à dinâmica dos mercados, dos produtos, das atitudes dos clientes é necessário percebê-las, antecipando-as, e para isso torna-se necessário o empenho de todos na organização, através de comportamentos pró-ativos, para que esse conhecimento possa ser integrado e propagado ao longo de toda a cadeia de valor de modo a que haja uma percepção de valor por parte do cliente nas suas interações com a organização.

Palavras-Chave: cultura, processos de negócio, atitudes, objectivos, patrocínio, qualidade informação

Critical success factors for C.R.M. implementation on organizations

Paulo Jorge Nobre Martins

Master in: Gestão/MBA

Manager: Professor Mário Caldeira

Examination finished on:

## **Abstract**

This thesis addresses the problems that have arisen in the implementation of C.R.M. projects in organizations. According to a research of Gartner Group, referred by Rigby (2002), 55% of all C.R.M. projects don't produce results. One of the principal reasons for this lack of success would seem to lie in the difficulty demonstrated by management in understanding that a project of this nature is, essentially, made up of business procedures and not a simple need to acquire IT equipment and applications. The truth is that salesmen for this type of solution have conducted what has amounted to an all-out attack on organizations by promising miracles with meteoric implementations that invariably result in investments that are too heavy for the actual return.

This work seeks, through tried and tested methodology, to underline the need for the previous definition of what is required to be combined with the reality of the organization. It focuses also on the need for managers to sponsor such projects, so as to guarantee that everyone in the organization understands them and, therefore, systematically contributes to carrying out and maintaining them.

According to Rigby (2002), unlike many of the premises promoted by specific managers, CRM is not a technological project, technology is only a vehicle, but is a different way of dealing with the customer through new business procedures, mainly

related to market and product dynamics and customer attitude. It is necessary to understand and anticipate these. The commitment of everyone in the organization is required, through pro-active behaviour, so that this knowledge may be integrated and propagated throughout the value chain in such a way that there is a perception of value on the part of the customer in his/her interaction with the organization.

Key words - culture, business procedures, attitudes, objectives, sponsorship, and quality information.

## Índice

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1 ENQUADRAMENTO	1
1.2 CONTEXTO DA PESQUISA	2
1.3 ÂMBITO E OBJECTIVOS DA PESQUISA	4
1.4 ESTRUTURA DA TESE	6
<b>CAPÍTULO 2 - FACTORES DE SUCESSO EM PROJECTOS C.R.M. – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>8</b>
2.1 INTRODUÇÃO	8
2.2 CONCEITO DE C.R.M.	8
2.3 OS SISTEMAS DE C.R.M.	12
2.4 OS CONDUTORES PARA APLICAÇÃO DO C.R.M.	15
2.5 SISTEMAS DE MEDIDA E SUCESSO EM PROCESSOS DE C.R.M.	17
2.5.1 A importância dos sistemas de medida	17
2.5.2 A tecnologia como orientador de mudanças na organização	18
2.5.3 O propósito dos sistemas de medida de C.R.M.	19
2.5.4 Sucesso nas implementações	24
2.6 QUADRO DE PESQUISA PARA ESTUDO DAS CONDIÇÕES DE SUCESSO DO C.R.M. NAS ORGANIZAÇÕES	40
2.6.1 Quadro inicial para análise	40
2.7 FACTORES RELACIONADOS COM A DIMENSÃO INTELECTUAL	42
2.7.1 Estratégia	42
2.7.2 Estrutura	44
2.7.3 Planeamento	46
2.8 FACTORES RELACIONADOS COM A DIMENSÃO SOCIAL	46
2.8.1 Cultura	46
2.8.2 Interações dos grupos de interesse	47

2.8.3 <i>Domínio do conhecimento</i>	48
<b>2.9 FACTORES RELACIONADOS COM A DIMENSÃO TECNOLÓGICA</b>	<b>49</b>
2.9.1 <i>Aplicações de C.R.M.</i>	49
2.9.2 <i>Capacidade das T.I.</i>	50
2.9.3 <i>Gestão do conhecimento</i>	50
<b>2.10 CRÍTICA DA LITERATURA SOBRE FACTORES DE SUCESSO EM IMPLEMENTAÇÕES DE C.R.M.</b>	<b>51</b>
<b>CAPÍTULO 3 - ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO</b>	<b>53</b>
<b>3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA</b>	<b>53</b>
3.1.1 <i>A selecção de uma estratégia de pesquisa</i>	53
3.1.2 <i>A definição do estudo de casos</i>	57
<b>3.2 DESENHO DA PESQUISA</b>	<b>58</b>
3.2.1 <i>A definição de desenho de pesquisa</i>	58
3.2.2 <i>Critérios de selecção para o estudo de casos</i>	60
3.2.3 <i>Método de recolha de dados</i>	60
3.2.4 <i>Método de análise de dados</i>	61
<b>CAPÍTULO 4 - MODELO DE PESQUISA E ESTUDO DE CASOS</b>	<b>64</b>
<b>4.1 INTRODUÇÃO DO MODELO DE PESQUISA</b>	<b>64</b>
<b>4.2 RELAÇÕES INTER DIMENSÕES</b>	<b>64</b>
4.2.1 <i>Relação intelectual / social</i>	65
4.2.2 <i>Relação intelectual / tecnologia</i>	66
4.2.3 <i>Relação social / tecnologia</i>	67
<b>4.3 INTRODUÇÃO DO ESTUDO DE CASOS</b>	<b>68</b>
4.3.1 <i>Resumo dos resultados das entrevistas e proposições iniciais</i>	69
<b>4.4 ESTUDO DO CASO A</b>	<b>73</b>
4.4.1 <i>Introdução</i>	73
4.4.2 <i>Dimensão intelectual (Estratégia, Estrutura e Planeamento)</i>	74

4.4.3 Dimensão social (Cultura, Grupos de Interesse e Domínio do Conhecimento) __	76
4.4.4 Dimensão tecnológica (Aplicações, Capacidade das T.I. e Gestão do Conhecimento) _____	77
4.4.5 Discussão dos factores relevantes _____	77
<b>4.5 ESTUDO DO CASO B _____</b>	<b>79</b>
4.5.1 Introdução _____	79
4.5.2 Dimensão intelectual (Estratégia, Estrutura e Planeamento) _____	79
4.5.3 Dimensão social (Cultura, Grupos de Interesse e Domínio do Conhecimento) __	81
4.5.4 Dimensão tecnológica (Aplicações, Capacidade das T.I. e Gestão do Conhecimento) _____	82
4.5.5 Discussão dos factores relevantes _____	83
<b>4.6 ANÁLISE CRUZADA DE DADOS ENTRE CASOS _____</b>	<b>84</b>
4.6.1 Introdução _____	84
4.6.2 Abordagem sobre o sucesso das implementações C.R.M. _____	84
4.6.3 Estrutura da análise _____	85
4.6.4 Análise de dados por padrões _____	86
4.6.5 Análise dos factores _____	88
4.6.6 Análise das inter-relações de factores _____	95
4.6.7 Discussão dos resultados face às proposições iniciais para pesquisa _____	99
<b>CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES _____</b>	<b>102</b>
<b>5.1 SUMÁRIO DA PESQUISA _____</b>	<b>102</b>
<b>5.2 RESULTADOS DA PESQUISA _____</b>	<b>103</b>
5.2.1 Primeira questão para pesquisa _____	103
5.2.2 Segunda questão para pesquisa _____	105
<b>5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO _____</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE A - LISTA DE TÓPICOS PARA O ESTUDO DE CASOS __</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO _____</b>	<b>112</b>





## Lista de Figuras

FIGURA 1 - MODELO CONTEXTUAL DE PESQUISA	5
FIGURA 2 - COMPONENTES DE C.R.M.	11
FIGURA 3 - CICLO DE VIDA DO C.R.M. ANALÍTICO	13
FIGURA 4 - SISTEMAS C.R.M.	14
FIGURA 5 - TIPOS DE MEDIDA	22
FIGURA 6 - RELAÇÃO ENTRE C.R.M. E O CLIENTE	26
FIGURA 7 - AMBIENTE DE C.R.M.	28
FIGURA 8 - AMBIENTE DO C.R.M.	31
FIGURA 9 - MODELO GENÉRICO DO C.R.M.	35
FIGURA 10 - CINCO SUB ESPÉCIES DE C.R.M.	38
FIGURA 11 - MODELO DE ALINHAMENTO A TRÊS DIMENSÕES DOS FACTORES COMPLEMENTARES DA CAPACIDADE DE INICIAR O C.R.M.	41
FIGURA 12 – ETAPAS DA INVESTIGAÇÃO	59
FIGURA 13 – ESTUDO DOS PADRÕES POR DIMENSÃO	86
FIGURA 14 – ESTUDO DOS PADRÕES DE FACTORES POR DIMENSÃO	88
FIGURA 15 – CLASSIFICAÇÃO DOS FACTORES ASSOCIADOS COM O SUCESSO	90
FIGURA 16 – FACTORES QUE AFECTAM O SUCESSO DAS IMPLEMENTAÇÕES DE C.R.M.	96
FIGURA 17 – ESTUDO DOS PADRÕES DE FACTORES POR DIMENSÃO	103
FIGURA 18 – CLASSIFICAÇÃO DOS FACTORES ASSOCIADOS COM O SUCESSO	105
FIGURA 19 – FACTORES QUE AFECTAM O SUCESSO DAS IMPLEMENTAÇÕES DE C.R.M.	106

## Lista de Quadros

QUADRO 1 CARACTERIZAÇÃO DE ESTILOS DE DECISÃO	21
QUADRO 2 AMBIENTE DE C.R.M.	29
QUADRO 3 DESCRIÇÃO DAS CINCO SUB ESPÉCIES DE C.R.M.	39
QUADRO 4 FACTORES ORGANIZADOS POR CATEGORIAS DENTRO DAS DIMENSÕES	41

## Lista de Tabelas

TABELA 1 CARACTERÍSTICAS DAS INSTITUIÇÕES ENVOLVIDAS NO ESTUDO DE CASOS	68
TABELA 2 PROPOSIÇÕES INICIAIS PARA A ANÁLISE DO ESTUDO DE CASOS	73
TABELA 3 RESUMO DA INSTITUIÇÃO A	78
TABELA 4 RESUMO DA INSTITUIÇÃO B	84

## Prefácio

Este trabalho procura contribuir para a adaptação, por parte das organizações, da oferta de produtos e serviços às necessidades apresentadas pelos seus clientes. A globalização dos mercados gerou novas necessidades e conseqüentemente novos processos de negócio terão de ser encarados de forma a garantir a satisfação dos clientes.

A necessidade de informação de qualidade surge como um imperativo para um acompanhamento das necessidades, presentes e ou futuras, dos clientes. Por outro lado, a forma como as organizações se relacionam com os seus clientes pode constituir uma vantagem competitiva que poderá ser um factor chave do sucesso face à concorrência.

## Agradecimentos

A realização desta pesquisa foi possível devido ao contributo de diversas pessoas sem o qual a sua existência estaria comprometida.

Desta forma gostaria de expressar de forma especial os meus agradecimentos ao meu orientador, Professor Mário Caldeira, pela forma empenhada como se comprometeu e me acompanhou ao longo de todo o processo de realização do trabalho.

Ao meu amigo Rui Rosa da SAS Portugal, pela dedicação inexcedível na obtenção de contactos para realização de entrevistas bem como na disponibilidade de documentação.

Aos meus colegas de Mestrado que me apoiaram durante a realização do trabalho.

Aos elementos das empresas pela sua disponibilidade e contributos sem os quais o trabalho não teria sido realizado.

Aos meus pais e irmão pela forma carinhosa como sempre me apoiaram na execução deste trabalho.

À minha mulher, Albertina, e aos meus filhos, Ricardo e Pedro, pela compreensão, apoio e espírito de sacrifício que sempre disponibilizaram, sobretudo, pelos períodos de ausência forçada a que um trabalho destes obriga.

*Paulo Martins*

*Lisboa, Setembro 2004.*

## Capítulo 1 – Introdução

### 1.1 Enquadramento

O sector financeiro enfrenta desafios crescentes fruto da evolução económica e tecnológica. No que se refere à evolução económica, o aumento da concorrência através de fusões, segmentação da oferta e globalização; a desregulamentação do sector materializada através do fim do proteccionismo por parte do banco central e o esmagamento das margens. O desenvolvimento tecnológico surge como um elemento revolucionário na entrega e distribuição de produtos financeiros através dos canais electrónicos.

A multiplicidade de pontos de contacto do cliente coloca um desafio às organizações que terão de gerir um conjunto complexo e disperso de informações de forma a perceberem quais as necessidades que os clientes apresentam nas diferentes interações com a organização. Por outro lado, a utilização dos canais deverá ser feita de acordo com a conveniência dos utilizadores, não competindo aqueles entre si, mas complementando-se. Dias (2002) refere que um balcão é um canal mais indicado para a captação de clientes, para o aconselhamento ou realização de novos negócios. Este canal apresenta como desvantagem o facto de estar limitado a horários, à localização e aos custos operacionais superiores a outros canais. A Internet apresenta como vantagens a ubiquidade, disponibilidade, quantidade de informação disponibilizada e custos operacionais inferiores, como desvantagens apresentam-se o baixo número de computadores ligados à Internet, a lentidão dos acessos, deficiências transaccionais e ausência de confiança na segurança de operações. Os *call center* são um misto já que permitem um contacto à distância que pode ser automático ou com um operador da instituição, como desvantagens refere-se o custo superior a um canal totalmente automático, limitações transaccionais e a navegação entre operações ser mais complexa.

De acordo com Peppard (2000) as instituições financeiras tendem a seguir uma estratégia centrada no cliente. Uma componente fundamental é a implementação do software de C.R.M. Peppard (2000) sustenta que deve existir um modelo que incorpore as actividades de *e-business*, gestão de canais e gestão de relações e uma integração de aplicações de back-office/front-office dentro de uma estratégia centrada no cliente.

Esta investigação procura identificar a existência de factores organizacionais que permitam explicar o sucesso das implementações do C.R.M.

### **1.2 Contexto da Pesquisa**

A evolução das comunicações, na qual se destaca a Internet, utilizando diversos tipos de dispositivos/canais, de onde se salienta o browser, os P.D.A., a TV interactiva, o telemóvel, etc. veio estimular um número considerável de interacções entre os diversos agentes económicos existentes nos mercados. Todos os instrumentos, supra referidos, servem de motores à globalização que avança a passos largos nas sociedades modernas.

Nesta perspectiva o conhecimento dos clientes, as suas vontades, perspectivas e necessidades tornam-se cada vez mais difíceis de perceber, já que enquanto os contactos, outrora existentes, eram estabelecidos numa base directa e presencial, hoje em dia, são estabelecidos das mais diversas formas e de modo impessoal. Esta transformação leva a que os agentes económicos se preparem para uma nova abordagem de modelos negócio e que, para tal, os reestremem. As atitudes perante os clientes que, cada vez mais, com os meios disponíveis, são conhecedores da realidade do mercado exercem uma pressão exponencial sobre factores como a qualidade e o preço. A dicotomia existente entre baixo custo e qualidade perseguirá os agentes económicos nas próximas décadas.

O grande dilema que se apresenta às organizações é perceberem que chegou a hora da mudança. Esta mudança apresenta-se como a opção entre ser uma organização estruturada por produtos ou por clientes. Um dos vectores que conduzem esta mudança é o advento do C.R.M. que, suportando-se nos sistemas de informação, contribui para o desenvolvimento dos princípios do marketing relacional. Estes princípios são a obtenção, gestão e análise de significância dos dados sobre os clientes, desenvolver estratégias de marketing que personalizam a relação e maximizar o valor para a organização através da concentração de esforços nos clientes mais rentáveis (Ryals e Knox, 2001).

Ryals e Knox (2001) consideram uma evidência anedótica o que se está a passar no sector financeiro, já que este sector está a tentar correr, antes mesmo de conseguir andar, quando implementam práticas complexas de T.I./Marketing antes de perceberem qual o verdadeiro objectivo da orientação para o cliente. Um relatório da associação de consumidores, elaborado por Gumpel (1999) e citado em Ryals e Knox (2001), conclui que os bancos, ao invés de premiarem os clientes pela sua lealdade, os penalizam de forma grosseira. Críticas desta natureza levaram ou o governo britânico a investigar o *Cruickshank Banking Report* que estimava que os maiores bancos ingleses sobre facturavam os seus clientes entre 3 GBP (libra inglesa) e 5 GBP biliões por ano. Segundo Codington e Wilson (1994), o sector financeiro antecipou-se na liderança das implementações do C.R.M. porque as suas transacções são, essencialmente, baseadas nas T.I. e estas empresas já possuem informações relevantes acerca dos seus clientes. Embora a maioria das instituições financeiras possua, de alguma forma, uma base de dados com informações de cliente com dados úteis para o marketing, nem sempre os utilizam da melhor forma no suporte ao desenvolvimento das relações com o cliente (Naval, 1998; Anon, 1993). No futuro, o sucesso dependerá sobretudo da forma como as organizações compreenderem as necessidades dos seus clientes. O marketing colocará a supremacia da sua actividade na gestão da relação com o cliente Brown (2000).



O mercado financeiro português também não ficou imune à conjuntura internacional, houve nas últimas décadas fusões e aquisições de instituições que levaram a uma reorientação estratégica dos negócios. É neste sentido que este trabalho se desenvolve, tentando compreender quais os factores relevantes, para a implementação de C.R.M., que condicionaram as estratégias de dois grupos financeiros no mercado português. Um foi constituído numa conjuntura em que o sector financeiro se encontrava adormecido para a economia de mercado, enquanto o outro se desenvolve em plena ascensão do sector para este tipo de economia. O primeiro, nasce e cresce dentro de Portugal e expande-se para o exterior, o outro vem do exterior e adquire posição em Portugal. O estudo destes factores será desenvolvido ao longo do capítulo quatro deste trabalho.

### **1.3 Âmbito e Objectivos da Pesquisa**

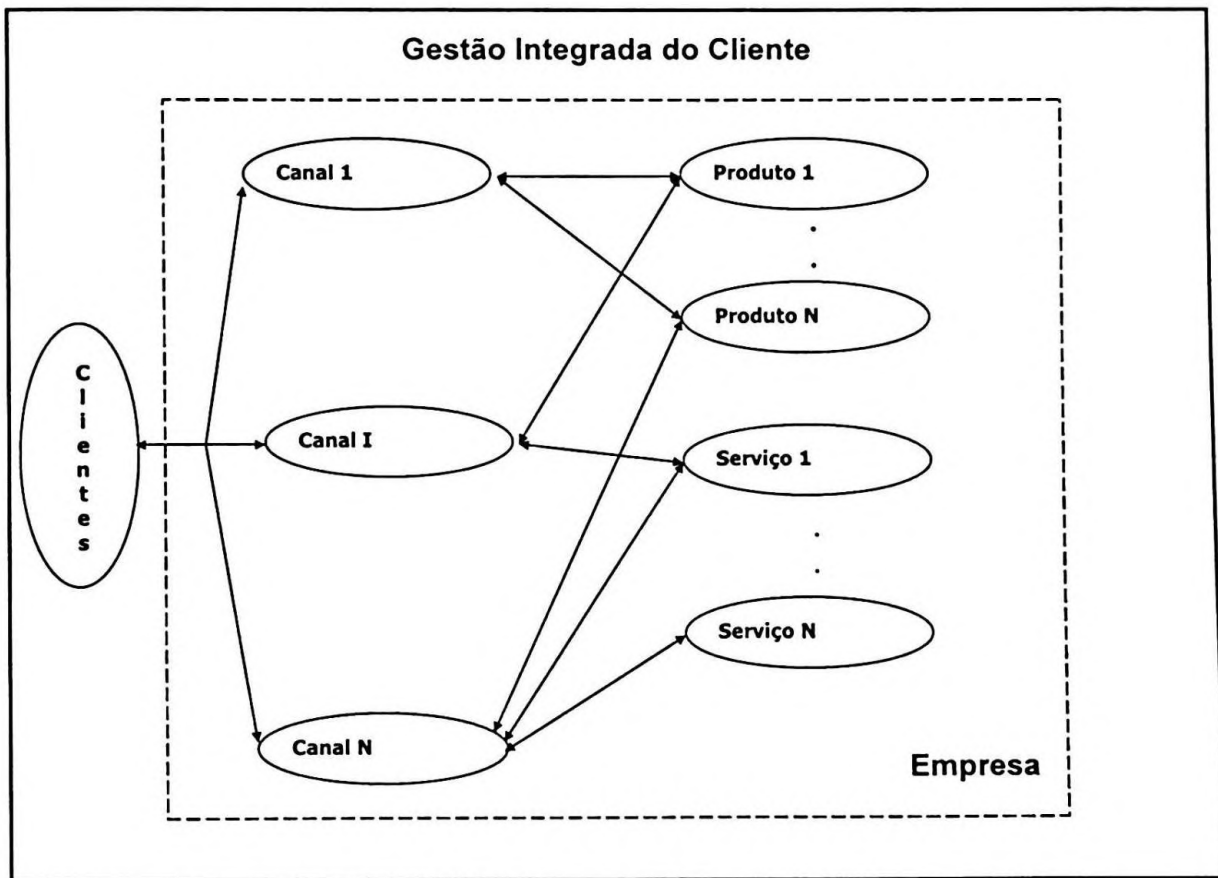
A importância do estudo assenta na necessidade que as empresas sentem de conhecer os seus clientes de forma efectiva. Esta efectividade baseia-se na necessidade de conhecimento sobre quais os clientes mais rentáveis, que canais utilizam, os seus padrões de comportamento, e as necessidades que apresentam.

Este conhecimento do cliente implica a existência de uma integração de informação transversal à organização de modo a que qualquer interacção com o cliente possa ser registada e avaliada a sua pertinência para o seu conhecimento efectivo.

Um estudo efectuado pelo META Group/IMT e citado em Brown (2000) previa riscos sérios de insucesso para as empresas líderes de mercado nas suas iniciativas de implementação do C.R.M. Este estudo envolveu empresas de diferentes sectores de actividade, tais como a Sprint, Nortel Networks, Eastman Kodak e PNC Bank, e conclui que não existiam planos de negócio adequados para o C.R.M. Para além disso, revela que os projectos de C.R.M. apresentam-se demasiado fragmentados e com uma ausência de focalização no cliente. Existem outras conclusões interessantes das quais se destacam:

- 64% dos inquiridos revelaram ausência de técnicas para medir o valor para o negócio dos projectos C.R.M.;
- Menos de 10% das empresas apresentam capacidade para medir, de forma tangível, o R.O.I.;
- Menos de 30% começou a integrar os ambientes operacionais e analíticos do C.R.M.;

O modelo utilizado para a selecção de literatura (figura 1) mostra graficamente o enfoque da pesquisa. A gestão de relacionamento com o cliente passa por uma visão integrada das interações biunívocas do cliente com a empresa.



**Figura 1 - Modelo Contextual de Pesquisa**  
 Fonte: Compilado pelo Autor

O processo de implementação de um projecto C.R.M. possui um conjunto de relações complexas que passam pelas diferentes perspectivas e interpretações que as pessoas



envolvidas podem ter a respeito do processo, quer no que respeita aos utilizadores do sistema, quer no que respeita aqueles que se pretende que o sistema estude, ou seja, os clientes. Deste modo, a pesquisa será baseada em métodos qualitativos pela utilização do estudo de casos dada a actualidade do tema e a multiplicidade de evidências conforme sustentado no capítulo quatro.

Resumidamente os objectivos da pesquisa são:

1. Identificar que factores afectam o sucesso da implementação de um processo C.R.M.
2. Encontrar um quadro que sustente as variáveis identificadas e que permita ser um guião para futuras implementações.

Face aos objectivos apresentados as questões para pesquisa serão:

- Que factores contribuem para o sucesso na implementação de um projecto C.R.M. nas organizações?
- Como é que estes factores se relacionam entre si e determinam o sucesso na implementação dos projectos de C.R.M. nas organizações?

#### **1.4 Estrutura da Tese**

A tese está estruturada em 5 capítulos. No primeiro capítulo é efectuada uma breve descrição do assunto a pesquisar e quais os objectivos da pesquisa.

O Capítulo dois discute em maior profundidade o contexto da pesquisa através de definições de conceitos importantes que se relacionam com o âmbito da pesquisa e apresenta uma revisão bibliográfica sobre os factores que conduzem a uma implementação de sucesso de um projecto de C.R.M.

O **Capítulo três** discute a estratégia e o desenho da pesquisa, levando em linha de conta o propósito da pesquisa e as respectivas questões.

O **Capítulo quatro** introduz o modelo de pesquisa que foi desenvolvido a partir da análise de pesquisas empíricas anteriores, apresenta um sumário do estudo dos casos e discute as conclusões de cada caso bem como os dados recolhidos e a respectiva interpretação. Discussão dos factores determinantes de sucesso na implementação de projectos C.R.M.

**Capítulo cinco** apresenta as conclusões, o contributo da pesquisa para o conhecimento existente, as suas limitações e discussão de oportunidades para investigação futura.

## Capítulo 2 - Factores de sucesso em projectos C.R.M. – Revisão Bibliográfica

### 2.1 Introdução

Este capítulo discute o contexto da investigação realizada. Como a focalização do estudo é centrada nos factores que determinam o sucesso dos projectos C.R.M. serão examinados os aspectos que contribuem para um quadro de compreensão desta matéria.

Os conceitos de C.R.M. e dos factores identificados, como pertinentes para o sucesso das implementações, serão discutidos e revistos para utilização no estudo dos casos efectuado no capítulo quarto.

### 2.2 Conceito de C.R.M.

O termo C.R.M. é utilizado de forma exhaustiva na literatura da especialidade embora, por vezes, possa revestir-se de significados distintos consoante o contexto em que é utilizado. Deste modo é importante clarificar de que modo e em que contexto será utilizado.

Segundo Payne (2000: pp. 1) o termo C.R.M. é também conhecido por marketing relacional ou gestão de clientes e significa “a preocupação de criar, desenvolver e melhorar uma relação individualizada do cliente através de uma segmentação de clientes ou grupos de clientes tendo como resultado a maximização do valor total do cliente ao longo do ciclo de vida do seu relacionamento”. Desta forma, poderemos entender o C.R.M. como um processo de agrupamento de clientes para os quais se deve construir e manter um relacionamento que gere valor para os participantes enquanto durar o seu relacionamento.

Brown (2000) afirma que C.R.M. não é um projecto, ao invés, é uma estratégia de negócio que visa compreender, antecipar e gerir as necessidades dos clientes actuais e

potenciais da organização. Aqui podemos entender este conceito como sendo uma missão de mudança estratégica, processual, organizacional e técnica para que uma organização possa gerir de melhor forma os comportamentos dos seus clientes.

Para Kellen (2002) apesar das definições de C.R.M. existentes no mercado serem diversas enquadram-se em 3 categorias:

- Centradas na tecnologia;
- Centradas no ciclo de vida do cliente;
- Centradas na estratégia.

No caso da categoria centrada na tecnologia esta evoluiu a partir da necessidade que determinados vendedores possuíam de vender os seus produtos que por vezes só resolviam uma parte do problema que é o C.R.M. Estas definições de C.R.M. incorporam o uso da tecnologia chegando, em alguns casos, a tornar tecnologia e C.R.M. como sendo sinónimos.

A definição centrada no ciclo de vida do cliente nasce da necessidade que os profissionais de C.R.M. sentiram de descrever novas capacidades de negócio ou uma combinação de capacidades que se focassem no ciclo de vida do cliente e não do produto. Segundo Kellen (2002) o ciclo de vida do cliente tem 4 fases:

- Atracção: O cliente toma conhecimento do produto ou da empresa e tenta compreendê-los;
- Transacção: O cliente passa para o próximo nível de compromisso e decide obter um produto ou serviço;
- Serviço e suporte: O cliente requer assistência da empresa para instalar e/ou utilizar o produto obtido;

- Melhoria: O cliente pensa na aquisição de novos produtos ou serviços.

Não raras vezes as interações, das várias áreas da empresa com o cliente, não se encontram integradas ao longo do seu ciclo de vida. No C.R.M. é frequente entender-se o ciclo de vida do cliente como sendo a capacidade de interagir de forma integrada com o cliente ao longo do seu ciclo de vida.

A definição centrada na estratégia visa retirar a carga tecnológica do conceito de C.R.M. e reduzir as técnicas mais específicas de gestão do cliente. Estas definições descrevem o C.R.M. como a técnica para competir com sucesso no mercado e criar valor para o accionista. Deste modo as características desta definição são o facto de ela representar uma estratégia de negócio que assenta numa vantagem competitiva de longo prazo pela optimização da entrega de valor ao cliente e simultaneamente para o negócio.

Para Gray e Byun (2001), C.R.M. é a abreviatura de gestão de relações com o cliente e não somente marketing das relações com o cliente. O conceito de gestão é muito mais abrangente que o conceito de marketing já que gestão engloba o marketing, a produção, os recursos humanos, as vendas, serviços e pesquisa e desenvolvimento. Deste modo, o C.R.M. requer aproximações a dois níveis: organizacional e de negócio – ambas centradas no cliente – para efectuar negócios em vez de uma mera estratégia de marketing. O C.R.M. envolve todas as funções de uma organização que sejam importantes para contactar os clientes de forma directa ou indirecta. O termo “pontos de contacto” é utilizado para referir as múltiplas formas pelas quais clientes e empresas interagem.

Para Roberts-Witt (2000) o C.R.M. tenta conseguir uma visão integrada dos clientes e uma aproximação centrada no cliente.

Para Wyner (1999) C.R.M. é composto por três componentes: Cliente, Relacionamento e Gestão (figura 2).

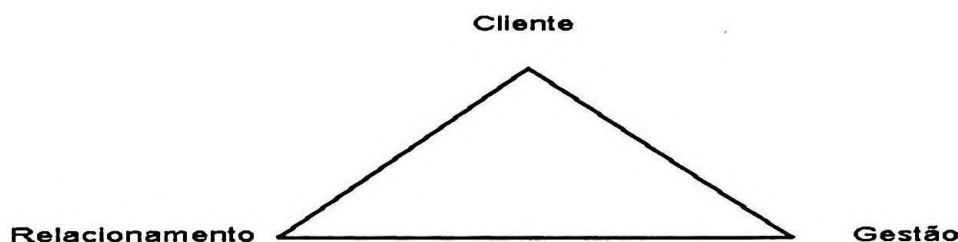


Figura 2 - Componentes de C.R.M.  
Fonte: Gray e Byun, 2001

Cliente – É a única fonte, actual, de lucro para a empresa e crescimento futuro. Apesar disto, um bom cliente, é aquele que produz mais lucros com menos recursos, é raro já que os clientes estão bem informados e a concorrência é feroz. Não raras vezes é difícil distinguir quem é o verdadeiro cliente visto que a decisão de compra é, frequentemente, uma actividade cooperante entre diversos participantes do processo de decisão.

Relacionamento – O relacionamento de uma empresa com os seus clientes envolve um processo contínuo de comunicação e interacção bi-direccional. O relacionamento pode ser de curto prazo, de longo prazo, contínuo ou discreto, ocorrer uma só vez ou de forma repetida. O relacionamento pode envolver uma atitude ou um comportamento. Mesmo assim os clientes apresentam uma atitude positiva para com a empresa e os seus produtos, o seu comportamento de compra é manifestamente situacional (Wyner, 1999). Por exemplo, o padrão de compra para bilhetes de avião depende do motivo que leva o comprador a fazê-lo, viagem de férias com a família ou viagem de negócios. O C.R.M. é

a gestão deste relacionamento desejando-se rentável e de benefício mútuo. Um dos instrumentos de medida deste relacionamento é o valor do cliente durante a interação com a empresa.

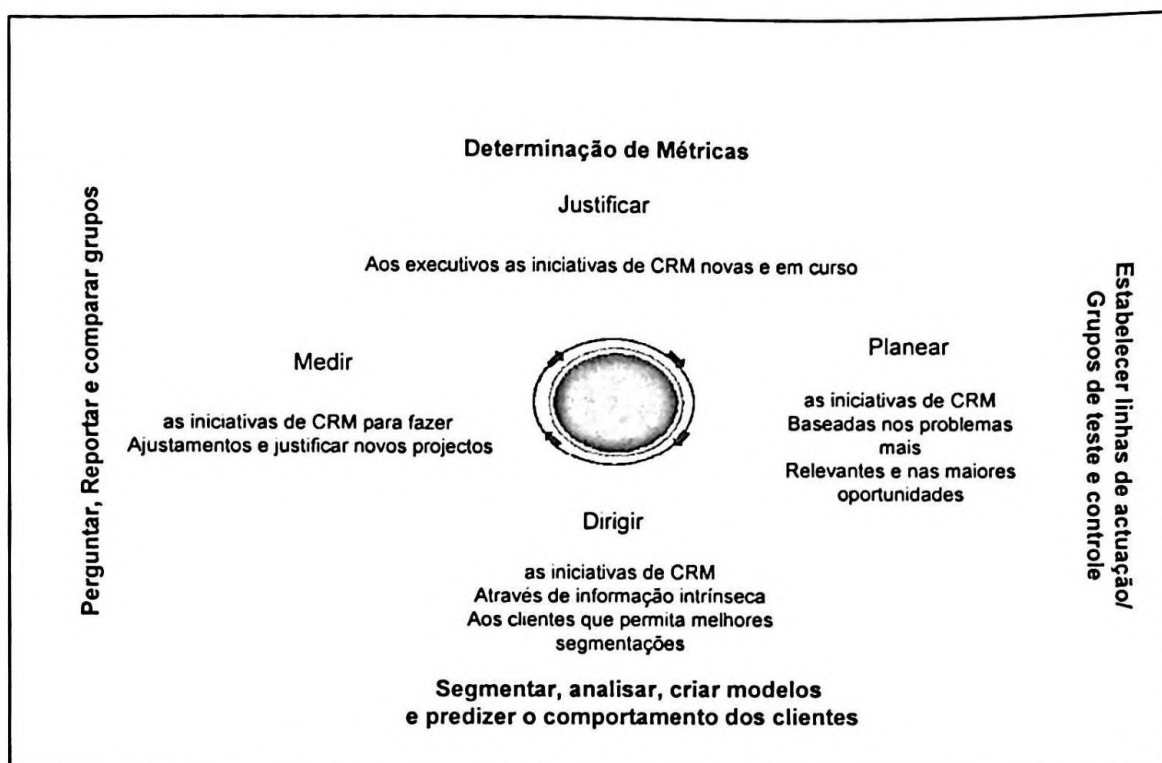
Gestão – O C.R.M. não é uma actividade apenas confinada ao departamento de marketing, envolve alterações contínuas de processos e cultura dentro de uma organização. A informação recolhida sobre o cliente é transformada em conhecimento para a organização que a canaliza para actividades que dela possam tirar partido bem como de novas oportunidades de mercado. O C.R.M. requer uma mudança extensiva à organização e aos seus colaboradores.

O conceito de C.R.M. que será utilizado nesta pesquisa envolve uma integração de três importantes componentes a saber: pessoas, processos e tecnologia. Estes componentes misturados na dose certa possibilitam que as pessoas tenham estratégias, ideias e visões materializadas em processos através de um instrumento denominado tecnologia.

### **2.3 Os sistemas de C.R.M.**

De acordo com Collins (2001) o C.R.M. analítico, para além de conduzir iniciativas de marketing, vendas e serviços, deve ser utilizado para estabelecer prioridades às iniciativas e como avaliador das medidas de sucesso. O ciclo analítico para o C.R.M. apresentado na figura 3 mostra que a análise é uma parte essencial da estratégia funcionando como o “cérebro” por detrás das iniciativas de sucesso do C.R.M.





**Figura 3 - Ciclo de vida do C.R.M. Analítico**  
Fonte: Collins, 2001

A análise desempenha um papel crucial em todas as fases dos programas de C.R.M., não só na segmentação e nos clientes alvo como também para ajudar a justificar o planeamento e as métricas das iniciativas de C.R.M. Segundo Collins (2001) prevê-se que, até 2005, os fornecedores de serviços financeiros que falharem na utilização de ferramentas analíticas através do ciclo de C.R.M. serão incapazes de justificar ou planejar com eficácia as suas iniciativas de C.R.M., fazer ajustamentos às existentes ou justificar novas iniciativas e arriscam-se a perder clientes para a concorrência que tiver a capacidade de utilizar estas ferramentas.

Segundo um estudo do Hewson Group, (2000) a indústria do C.R.M. existe desde o fim da década de 1980 embora ainda se encontre imatura. Apesar das evoluções e inclusive consolidações que existiram no mercado ainda não existe um número significativo de



fornecedores que apresentem soluções que cubram a vasta gama de processos que envolve o C.R.M.

Este estudo enquadra os processos de C.R.M. (figura 4) nos seguintes componentes:

- **C.R.M. operacional:** Sistemas que registam dados ao nível da transacção dos produtos e clientes individuais. Fornecem suporte às interacções directas dos processos efectuados para os clientes através de *mail* directo, telefone, Internet, agentes, vendas, etc. Estas aplicações são parte do que se designa de *front-office*;
- **C.R.M. analítico:** Sistemas que possuem dados agregados em que a unidade de análise é o da campanha, o segmento de mercado ou grupos de produtos. Estes sistemas facilitam o processo de planeamento estratégico;
- **C.R.M. de colaboração:** Utilização de ferramentas de trabalho em grupo e tecnologias *web* que facilitam a comunicação de clientes, empregados e parceiros.

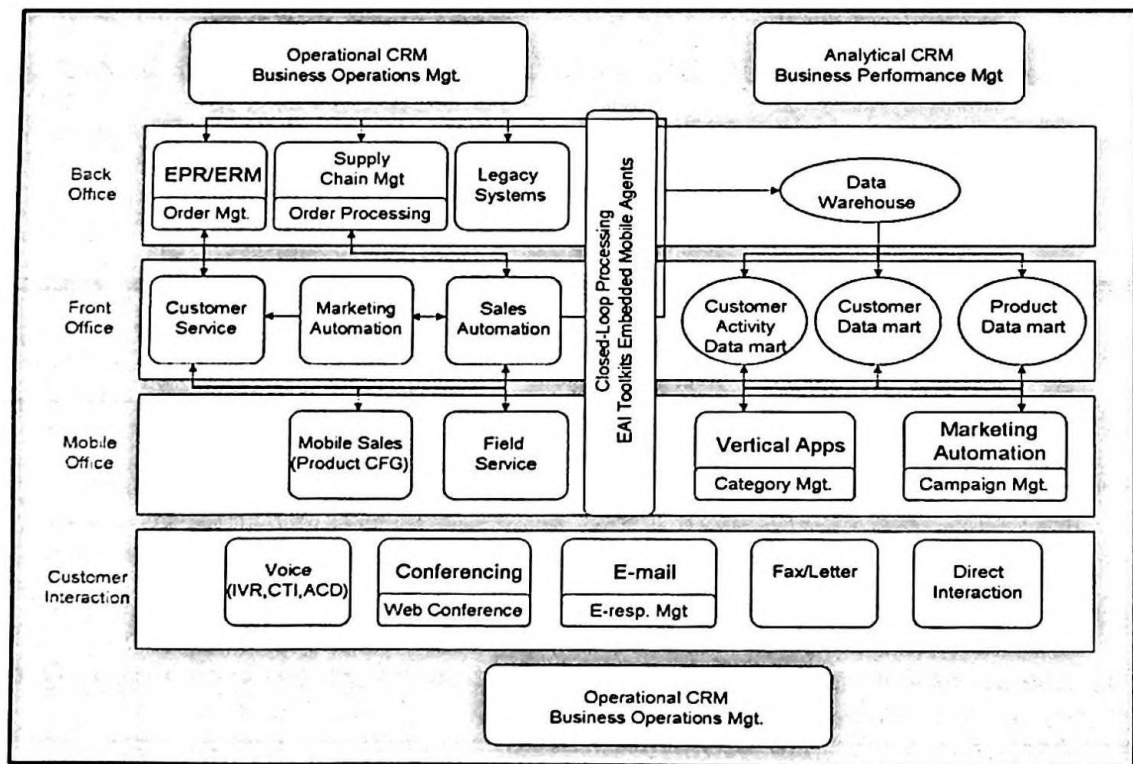


Figura 4 - Sistemas C.R.M.  
Fonte: Hewson Group, 2000

## **2.4 Os Condutores para aplicação do C.R.M.**

Até agora muitos profissionais de marketing centravam a sua atenção na atração de clientes a partir dos seus segmentos alvo utilizando ferramentas de marketing de massa da era industrial. Na era da informação tem-se observado a ineficiência destas técnicas nos mercados mais competitivos.

A redução das taxas de crescimento, a competição intensa e os desenvolvimentos tecnológicos fizeram com que as empresas centrassem as suas atenções na redução de custos e no aumento da eficácia. A reengenharia de processos de negócio, a automatização e redução de estruturas contribuíram para a diminuição dos custos de mão-de-obra. As reestruturações financeiras e a gestão eficiente de fundos reduziram os custos financeiros. A redução dos custos de produção e operações verificaram-se através da gestão da qualidade total, gestão de stocks, sistemas de produção flexíveis e uma gestão eficiente da logística. Há estudos que demonstram que os custos de produção caíram de 55% para 30% e os custos de gestão caíram de 25% para 15%, os custos de marketing cresceram de 20% para 55% (Sheth, 1998). A prática do marketing de relacionamento tem a capacidade de aumentar a sua produtividade através de melhoramentos quer de eficiência quer de eficácia (Sheth e Parvatiyar, 1995).

O marketing de relacionamento, ainda, aparenta ser uma alternativa dispendiosa para as empresas que praticam o marketing de massas sobretudo devido aos elevados investimentos iniciais. As empresas estão dispostas a adoptar este tipo de marketing caso represente algum potencial benefício. Os benefícios vêm dos baixos custos de retenção e aumento dos lucros devido às baixas taxas de abandono (Reichheld e Sasser, 1990). Quando os clientes encetam um relacionamento com uma empresa desejam antever outras opções e limitar a sua escolha. Algumas das motivações pessoais que os levam a agir desta forma relacionam-se com a maior eficiência no processo de tomada de decisão, redução no volume de informação a processar,

aquisição de consistência cognitiva nas decisões e estar alertados para os riscos que podem vir a afectar futuras decisões (Sheth e Parvatiyar, 1995).

No contexto de serviço, o marketing de relacionamento foi definido como sendo a forma de atrair, manter e em empresas de múltiplos serviços a forma de potenciar as relações com o cliente (Berry, 1983). A atracção de novos clientes é considerado um passo intermédio no processo de construção de um relacionamento cujo objectivo último é aumentar a lealdade dos clientes mais rentáveis. Isto deriva da aplicação da regra dos 80-20. De acordo com "Market Line Associates" na banca a tipificação dos melhores clientes (20% do universo) representam tanto como 150% dos lucros, os piores (20% do universo) representam quebras de 50% nos lucros enquanto que os restantes apenas cobrem as despesas.

Segundo Gray e Byun (2001), sobre um ponto de vista puramente económico, as empresas concluíram que é mais barato reter um cliente do que conseguir adquirir um novo. Algumas estatísticas<sup>1</sup>, referidas em Gray e Byun (2001), demonstram esta afirmação:

- Pelo princípio de Pareto é assumido que 20% dos clientes geram 80% dos lucros;
- Nas vendas para a indústria são necessárias 8 a 10 chamadas por pessoa para adquirir um novo cliente enquanto que para reter um existente são necessárias 2 a 3;
- É cerca de 5 a 10 vezes mais dispendioso adquirir um novo cliente do que manter negócios repetidos com clientes existentes. De acordo com o Boston Consulting Group (Hildebrand, 2000) o custo de promoção para clientes actuais da *Web* é de 6,80 USD (dólares americanos) enquanto que para adquirir um novo cliente para o canal *Web* custa 34 USD;

---

<sup>1</sup> Embora utilizadas frequentes vezes as fontes para alguns valores não foram encontradas.

- Tipicamente um cliente insatisfeito relata a sua experiência a cerca de 8 a 10 pessoas;
- Um aumento de 5% no esforço de retenção de um cliente traduz-se em 25% ou mais de aumento nos lucros.

## **2.5 Sistemas de medida e sucesso em processos de C.R.M.**

### **2.5.1 A importância dos sistemas de medida**

Qualquer sistema que consiga medir a actividade do cliente tem o potencial de medir, em primeiro lugar, aquelas actividades que criam valor para o negócio (Kellen, 2002).

Para a maioria dos negócios a capacidade para adquirir, reter e melhorar as relações com os clientes é um dos últimos redutos para ganhar vantagens competitivas donde a capacidade de medir o C.R.M. é uma técnica chave para compreender os clientes e gerir a sua actividade. Enquanto que a tecnologia, quando aplicada, proporciona ao cliente uma percepção de integração ao longo dos diferentes canais e do seu ciclo de vida esta capacidade por si só pode representar uma insuficiente vantagem competitiva de longo prazo. Como os sistemas de medida de C.R.M. podem ser usados para compreender comportamentos passados e futuros dos clientes, a capacidade das empresas de transformarem esse conhecimento em resultados de negócio pode representar uma forma muito significativa de vantagem competitiva (Peppers e Rogers, 1997). A forma como a empresa interage com os seus clientes é algo que lhe é intrínseco e dificilmente transferível para outro contexto (empresa, cliente, marca). Curiosamente as empresas não têm grande capacidade de exploração desta vertente o que pode representar uma oportunidade estratégica para os seus concorrentes (Buytendijk e Hersche, 2001).

### **2.5.2 A tecnologia como orientador de mudanças na organização**

Segundo Kellen (2002) a evolução tecnológica provocou uma alteração no modo como as empresas distribuem a informação e os produtos e o modo como elas integram e comunicam através dos seus silos funcionais e de produtos.

As tecnologias associadas ao C.R.M. permitem gerir a forma como a informação é disponibilizada aos clientes através de diferentes canais (i.e. pessoalmente, por *e-mail*, por telefone fixo ou móvel, via *web*, etc.). A tendência das empresas tem sido, ao longo dos tempos, a optimização das suas capacidades ao nível individual dos canais quando hoje as exigências se centram numa gestão multi-canal.

O desenvolvimento da Internet não escapou a este processo em que as empresas se centraram no canal individual e hoje reconhecem a necessidade de cruzar a informação com outros canais pelos benefícios que lhe podem trazer, bem como tomam consciência das barreiras que os processos de medida multi-canal lhe levantam.

A Internet veio possibilitar uma distribuição de produtos/serviços de forma total ou parcial de forma electrónica e directa ao cliente. Para os produtos que não podem ser distribuídos electronicamente existe sempre a possibilidade de se criarem serviços de informação sobre eles, experiências anteriores de outros clientes. A completa ou parcial digitalização do produto ou serviço traz novas formas de medida do cliente.

As empresas tipicamente estavam organizadas através de grupos funcionais que, historicamente, são considerados de conhecimento relacionado e representavam um ponto de contacto do cliente:

- Marketing;
- Vendas;



- Produção;
- Logística e Distribuição;
- Centros de contacto;
- Facturação e Contabilidade.

Os avanços tecnológicos tiveram, ao longo do tempo, uma forte influência em cada um destes grupos funcionais. Em quase todos eles o objectivo era a obtenção da excelência individual. Como exemplo os centros de contacto têm utilizado de forma massiva as tecnologias para aceitar entradas de chamadas, encaminhamento das mesmas, medir o volume de chamadas, recolher informação sobre o cliente e distribuí-la pelos diferentes agentes potenciando as capacidades do centro de contacto. Contudo a integração com outros canais como sejam o fax ou a Internet ainda continua por fazer.

Uma vez mais tal como no enfoque no canal individual, o enfoque na área funcional criou ilhas de tecnologias e de processos de negócio. A implementação de tecnologias e processos de negócio ainda não acomodam de forma pacífica o cruzamento funcional do planeamento, coordenação e execução dos grupos funcionais. Os vendedores de software têm tentado uma integração de tecnologias mas a complexidade do enfoque no cliente por parte dos processos de negócio deixam que o cliente encare os processos de negócio de uma forma separada em várias dimensões.

### **2.5.3 O propósito dos sistemas de medida de C.R.M.**

Para gerir com eficiência é necessário medir. As medidas financeiras nas empresas já são utilizadas há muito tempo, através de instrumentos de medida financeiros: mapas de custos e proveitos, balanços e mapas de fluxo de caixa. Estas estruturas de medida contêm limitações; medem actividades passadas e são lentos face aos novos indicadores (Kaplan e Norton, 2001). Kaplan e Norton criaram o *balanced scorecard* para

colmatar estas limitações e expandiram este instrumento para medir a estratégia da empresa.

A necessidade de sistemas de medida tem uma grande amplitude. As ciências sociais estabeleceram teorias de medida rigorosas e desenhos de pesquisa que garantissem as suas próprias experiências e a validade das conclusões dos investigadores (Trochim, 2001). Segundo Kellen (2002), estes princípios influenciam, nos dias de hoje, algumas empresas, embora outras haja que abordaram o problema da medida em termos menos teóricos.

Com este espírito poderemos citar três grandes utilizações das medidas de C.R.M.:

- Influenciar ou validar as tomadas de decisão;
- Dirigir táticas ou actividades correntes;
- Previsão de situações futuras.

#### **2.5.3.1 Influenciar ou validar as tomadas de decisão**

As empresas implementam as medidas de C.R.M. de forma diversa consoante os seus modelos internos de tomada de decisão. As empresas tomam decisões, acerca da estratégia dos clientes, pela análise das medidas do cliente para influenciar decisores específicos ou os processos de decisão ou ainda para validação de ideias iniciais de como gerir o relacionamento com os clientes.

Os estilos são caracterizados em cinco categorias:

Categoria do estilo de decisão	Descrição
Aproximação pelo R.O.I.	Esta aproximação identifica poupanças nos custos, aumento da produtividade e oportunidades bem testadas de geração de receitas
Benefícios intangíveis	Identificação e quantificação dos benefícios. Por exemplo o valor de uma marca ou do conhecimento existente devem ser medidos e quantificados para análises de performances futuras
Vantagens competitivas	Esta aproximação mede a forma como os concorrentes estão a interagir com os clientes e de que forma as decisões que se estão a tomar igualam ou superam as dos concorrentes
Condução do valor	Esta aproximação mede o valor económico entregue ou recebido por um cliente. Envolve a construção de um modelo de troca de valor com o cliente
Instinto e experiência	Baseia-se na experiência e instinto individual dos gestores para a escolha de qual a melhor solução C.R.M. a adoptar

**Quadro 1 - Caracterização de estilos de decisão**

Fonte: Kellen, 2002

É frequente a adopção, por parte das empresas, de mais do que um estilo. A adopção, consciente ou não, dos diferentes estilos mostra como a empresa mede a actividade dos seus clientes. O modelo de negócio da empresa, a forma como é feita a aproximação ao mercado e a experiência existente em medir a actividade dos clientes também são factores determinantes na escolha dos estilos a adoptar pela empresa.

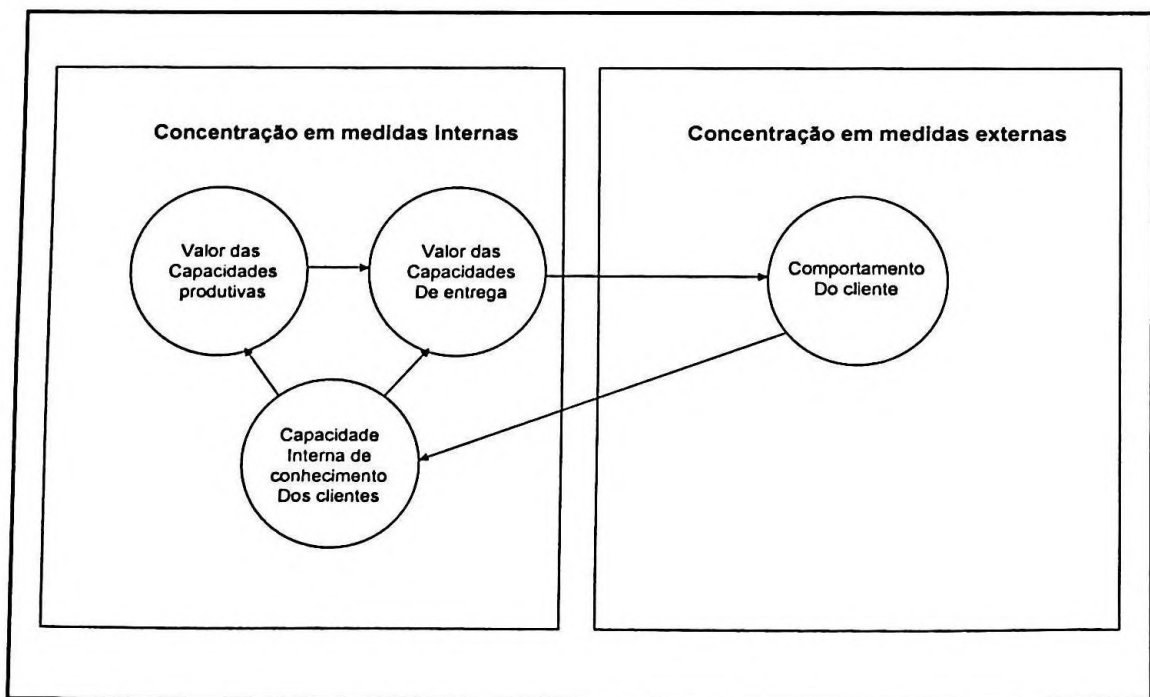
### **2.5.3.2 Dirigir tácticas ou actividades correntes**

As estruturas de medida de C.R.M. não se aplicam só para ajudar os gestores a fazer planos e a tomar decisões, mas também para dar informações e orientações para as actividades diárias relacionadas com os clientes. Não raras vezes o enfoque dos sistemas de medida de C.R.M. é a sua orientação para as actividades diárias. Por exemplo nos negócios que se baseiam em centros de atendimento os gestores executam relatórios, a partir dos sistemas tecnológicos para centros de atendimento (poderemos



referir como exemplo o sistema A.C.D. distribuição automática de chamadas), para saberem qual a performance do centro de atendimento. As empresas interagem com os seus clientes através de diferentes unidades de negócio e através de diferentes métodos o que provoca que as unidades de negócio tenham diferentes medidas. É esta forma distinta de “tocar no elefante” que contribui para a incapacidade das empresas em implementarem as soluções de C.R.M. Dada a natureza diversa destas estruturas de medida não é estranho encontrar-se especialistas por áreas de negócio.

Em cada uma das estruturas de medida existem medidas específicas que podem ser orientadas de modo interno visando os empregados da empresa e processos produtivos que geram produtos/serviços ou externo visando os clientes e os seus comportamentos. Por exemplo um centro de atendimento mede o custo de cada chamada como forma de avaliar a produtividade económica. Esta é uma medida de avaliação interna. Os centros de atendimento efectuam inquéritos aos clientes como medida de avaliação de satisfação. Esta é uma medida externa.



**Figura 5 - Tipos de medida**  
Fonte: Kellen, 2002

Da figura 5 poderemos reter que existem produtos e serviços que são valorizados pelas capacidades de produção, seguem o seu fluxo sendo valorizados pelas capacidades das vendas/entregas e finalmente chegam ao cliente. A capacidade interna para conhecimento do cliente deve recolher toda a informação relevante no que respeita ao comportamento e pensamento do cliente para que a possa passar às áreas de produção e vendas. Enquanto é frequente a valorização da produção e vendas, a gestão do conhecimento do cliente raramente é tratada. A complexidade destas medidas aumenta quando os produtos ou serviços começam a ser demasiado adaptados a especificidades.

Quando se trata de coordenar todas as interações do cliente com a empresa, o nível de inter-conectividade dentro da empresa e dentro da cadeia de valor pode ser bastante elevado. No retalho a indústria de bens consumíveis empacotados, quando um armazenista altera o calendário das suas promoções provoca, pelo menos, impacto em 7 áreas da empresa: vendas, marketing, promoções, armazéns, transportes, produção e financeira (Rubin, 2001). Rubin (2001) refere que a ausência de controlo de custos de produção representam uma perda de 100.000 USD nas vendas por promoção.

### **2.5.3.3 Previsão de situações futuras**

À medida que as empresas vão adoptando, ao longo da sua cadeia de valor, a tecnologia que permite o C.R.M. e à medida que esta vai evoluindo, como consequência ficando mais robusta, a capacidade que as empresas possuem de capturar um conjunto de dados representativo do comportamento do mercado aumenta. Esta informação permite aumentar as capacidades internas de conhecimento para onde se dirigem os clientes e o mercado. Apesar de existirem empresas especializadas na captura de informação de clientes, como sejam a ACNielsen e a IRI, para revendê-la a diferentes empresas existentes ao longo da cadeia de valor de uma indústria verifica-se que, cada vez mais, as empresas podem desenvolver capacidades semelhantes. A General Mills conduz, de

modo próprio, 60% das suas pesquisas de mercado na *Web*, enquanto em 1999 efectuava apenas 20% (Ashton, 2001)

#### **2.5.4 Sucesso nas implementações**

Segundo Shainesh e Mohan (2000) para que uma implementação de C.R.M. tenha sucesso é requerida uma abordagem estratégica que enquadre o desenvolvimento de processos centrados no cliente, selecção e implementação de soluções tecnológicas, motivação dos empregados, informação dos clientes e capacidade de gerar conhecimento que os diferencie e a capacidade de aprender com as melhores práticas.

De acordo com Adolf *et al.* (1997), existem diversos mitos sobre o que é o C.R.M. e quais as razões do seu sucesso. Assim:

Mito 1 – Um excelente sistema de C.R.M. garante o sucesso do marketing.

O C.R.M. não é uma estratégia mas sim uma ferramenta para ajudar a modificar as estratégias de marketing de uma empresa. Antes de adquirir um sistema de C.R.M. que seja viável a empresa precisa de definir quais as proposições de valor que mais se lhe adaptam e as estratégias de implementação da filosofia do C.R.M. que é centrada no cliente. O C.R.M. requer um compromisso e lealdade muito maior da empresa para com o cliente do que o contrário. Sem produtos e serviços competitivos a empresa não consegue obter benefícios do C.R.M.

Mito 2 – Para utilizar o C.R.M. a empresa deve estar organizada por segmentos de clientes em vez de por produtos.

As reestruturações organizacionais são caras, consumidoras de tempo e são um processo penoso quer para a empresa quer para as pessoas que nela trabalham. Sem uma coordenação apropriada com as outras funções a reestruturação não será tão efectiva quanto se poderia prever. Por exemplo, as estratégias de canal deveriam ser combinadas com as capacidades do C.R.M. de modo a garantir que um cliente não recebe diferentes ofertas da mesma empresa por diferentes canais.

Mito 3 – O sucesso do C.R.M. requer a existência de uma grande base de dados centralizada e com informação dos clientes actualizada.

Muitas empresas financeiras de sucesso mantêm as suas bases de dados ao nível do produto. Através de uma base de dados mais pequena as empresas podem simplificar o desenho e a manutenção mantendo a centralização no cliente. Os standards de "hardware e software" são mais importantes que grandes bases de dados.

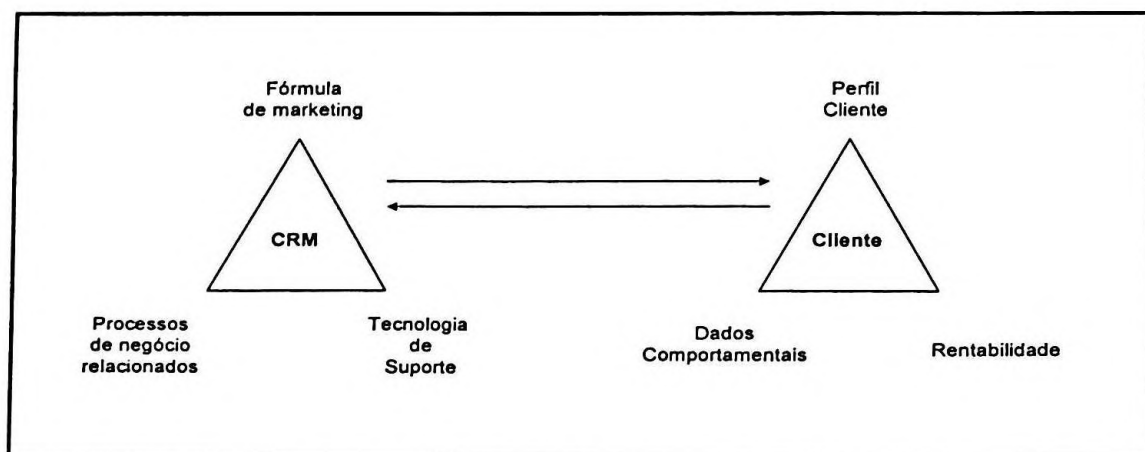
Mito 4 – O C.R.M. requer as mais complexas e avançadas técnicas de análise.

A existência de dados fidedignos é mais eficaz do que todas as ferramentas de análise por mais sofisticadas que sejam. Frequentemente é utilizada informação de clientes que está ultrapassada no tempo, incompleta, inexacta. Lixo à entrada gera lixo à saída. As análises orientadas para o futuro e baseadas em hipóteses e a antecipação mostram-se mais eficazes do que as análises complexas.

Mito 5 – O C.R.M. é um projecto em que é necessário começar muitas actividades ao mesmo tempo, logo, muito complexo.

Para se iniciar um programa de C.R.M. são necessárias bases de dados, infra-estruturas e suporte a processos de negócio. Contudo não é necessário fazer tudo ao mesmo tempo. Em vez disso, o C.R.M. é mais um processo de “teste, execução, teste”. Uma aproximação iterativa e incremental é mais barata e mais eficaz que uma aproximação de começar tudo ao mesmo tempo. As lições que são retiradas dos erros devem servir para ensinar os empregados a utilizar o C.R.M.

Finalmente Adolf *et al.* (1997), conclui dizendo que o C.R.M. não é uma solução perfeita e única para os problemas de negócio de uma empresa. O C.R.M. é parte de um conjunto complexo de processos e estratégias de negócio para servir o cliente. Da figura 6 podemos reter o facto de existir, por um lado, uma necessidade de relacionamento de estratégias de marketing com os restantes processos de negócio suportados por tecnologias, por outro a necessidade de se conhecer o perfil e tipos de comportamento do cliente e verificar qual a rentabilidade que este pode trazer para a relação com a empresa. As interacções representadas permitem a criação de valor para ambos os intervenientes. Por um lado, a empresa percebe quais as necessidades do cliente e adapta os seus produtos e serviços, desde que seja rentável, no sentido de conseguir a sua satisfação do cliente, por outro o cliente percebe qual o valor proposto pela empresa na oferta dos seus produtos e serviços.



**Figura 6 - Relação entre C.R.M. e o Cliente**  
Fonte: Gray e Byun, 2001

Segundo um estudo da Catalyst (2001), a evolução tecnológica criou diversos desafios aos negócios. Vários projectos falharam o cumprimento das expectativas a que se propuseram os seus gestores e tornou-se difícil a justificação do retorno para o negócio dos avultados investimentos. Existem várias razões para este acontecimento mas a que se mostrou mais influente é a complexidade do ambiente que afecta a implementação com sucesso de um projecto C.R.M. Este facto torna o transporte das regras de negócio para a prática numa tarefa de elevado grau de dificuldade. O ponto fulcral da questão é a forma como a empresa necessita de trabalhar para ter sucesso. Esta situação leva a que a empresa evite de alinhar a tecnologia com as suas práticas de trabalho habituais. O objectivo será melhor a forma de trabalhar para aumentar a competitividade da organização, de outro modo existe um risco elevado de se perder o investimento efectuado.

$NT + VO = OVC$  (Nova Tecnologia + Velha Organização = Organização Velha e Cara)

Um projecto C.R.M. é mais do que simples tecnologia, deve dotar as organizações com capacidade para mobilizar colaboradores, clientes e parceiros (pessoas) para melhorar os processos de negócio (figura7).



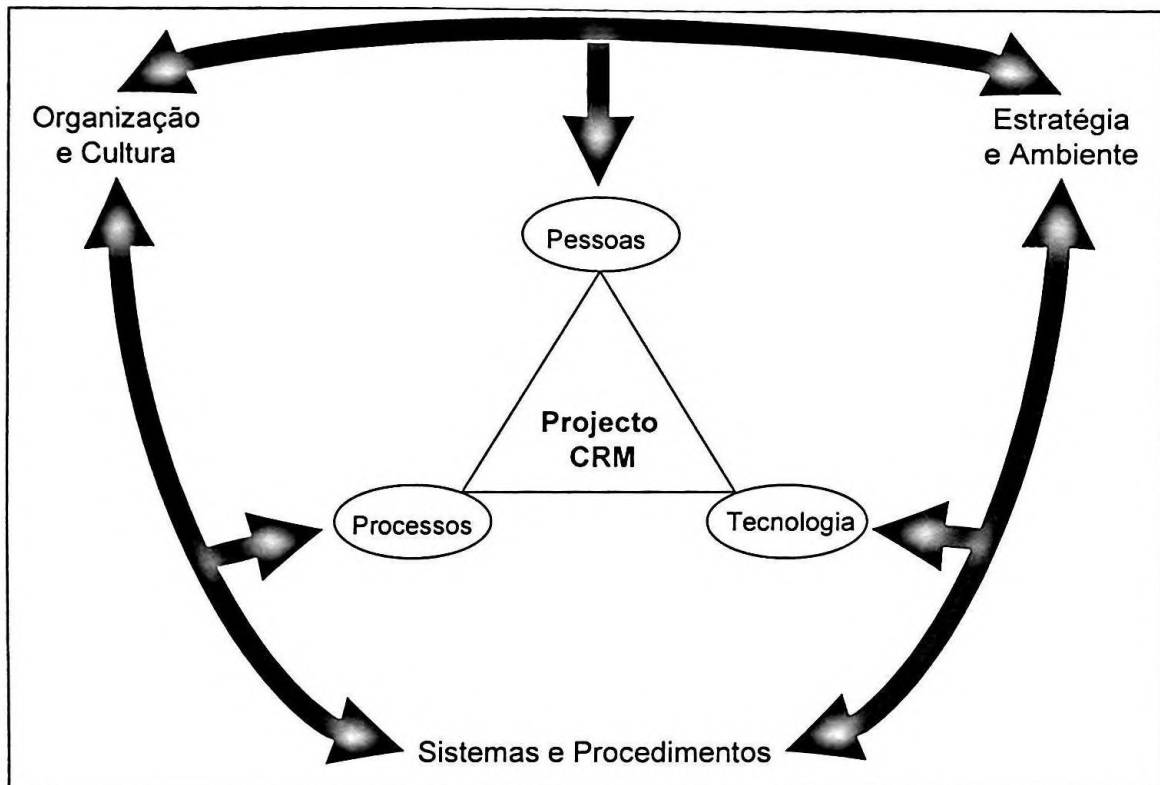


Figura 7 - Ambiente de C.R.M.  
 Fonte: Catalyst, 2001

De acordo com a metodologia apresentada em Catalyst (2001), o sucesso dos projectos C.R.M. é fruto de três elementos principais: pessoas, processos e tecnologia bem como o ambiente existente dentro da organização que inclui:

- A forma como está organizada e a sua cultura: organizações cujo modelo se aproxima de silos funcionais sem que existam interações entre o marketing, o serviço ao cliente e as vendas tem maior dificuldade em se adaptar a uma estratégia orientada para o relacionamento com o cliente ou com uma visão integrada do cliente do que uma organização que possua fortes interações funcionais;
- Estratégia de negócio e ambiente externo: Uma estratégia orientada para o produto será difícil de alterar. A organização estará orientada para medir o sucesso por métricas de produto como seja, a rentabilidade de produto, em vez da rentabilidade de cliente. Existirá uma ausência de dados para implementação de

estratégias de gestão de relacionamento. Os ambientes dinâmicos requerem sistemas que acompanhem o passo da mudança;

– Procedimentos e sistemas existentes: as tecnologias em utilização na empresa, as redes de comunicações e os sistemas E.R.P. podem condicionar as opções técnicas disponíveis. O tipo, quantidade e qualidade dos dados (sobretudo no que respeita ao cliente) disponíveis influencia o trabalho necessário para alimentar o sistema C.R.M. De igual modo a forma de trabalhar também pode causar constrangimentos. A organização assenta no conhecimento privado que os seus comerciais têm dos perfis dos clientes ou partilha essa informação?

<b>Condutores de C.R.M.</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrocinador Sénior</li> <li>• Orientação para o cliente</li> <li>• Equipas Multidisciplinares</li> <li>• <i>Pooled Budgets</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gama alargada de produtos</li> <li>• Produtos complexos</li> <li>• Serviços de consultoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucos canais</li> <li>• Partilha de informação</li> <li>• Necessidade de retenção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes de elevado valor</li> <li>• Elevados custos de aquisição</li> <li>• Lealdade</li> </ul>
<b>Organização</b>	<b>Produtos</b>	<b>Canais</b>	<b>Clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentração nos custos vs receitas</li> <li>• <i>Turf Battles</i></li> <li>• Cultura de gestão de produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Commodity products</i></li> <li>• Baixa Competição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canais complexos</li> <li>• Baixa partilha de Informação</li> <li>• Incentivos na aquisição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes de baixo valor</li> <li>• Sensibilidade ao preço</li> <li>• Compras pouco frequentes</li> </ul>
<b>Inibidores de C.R.M.</b>			

**Quadro 2 - Ambiente de C.R.M.**

Fonte: Gartner Group referido em Catalyst, 2001

A adopção de uma estratégia centrada no cliente significa que a organização e os seus processos têm de mudar. Este facto adiciona uma dimensão humana a um qualquer projecto de tecnologia de informação. Em muitos casos as implementações de C.R.M. foram tratadas como se fossem essencialmente projectos tecnológicos. Esta



aproximação ao problema resultou em números de falhas elevados porque o C.R.M. tem outras dimensões:

- A implementação de C.R.M. requer mudanças a nível organizacional, cultural e de processos (normalmente passagem de uma orientação de produto para uma orientação de cliente);
- Requer que os responsáveis pela implementação possuam um conhecimento variado;
- Procura crescente de novos canais de contacto;
- O ritmo de desenvolvimento tecnológico ao nível de arquitecturas, plataformas e comunicações móveis é tão elevado que são necessárias alterações cada 3 meses.

Conseguir uma mudança de cultura e adoptar uma estratégia centrada no cliente, processos multi-canal é difícil, caro e consumidor de tempo. A transformação completa das capacidades de um negócio para enquadrar o C.R.M. de forma completa pode levar cerca de 4 anos. É fundamental, para o futuro de qualquer negócio, ser capaz de satisfazer os seus clientes. Esta combinação com a necessidade imediata de crescimento leva, forçosamente, à existência de conflitos de interesses.

Para satisfazer ambos os interesses as implementações de C.R.M. devem ser orientadas com uma visão estratégica de longo prazo, mas devem ser organizadas em projectos delineados que mostrem benefícios imediatos.

Grande parte dos praticantes e académicos concordam que ser focalizado no cliente implica ter uma clara estratégia de serviço que é posta em prática com visão e é controlada por objectivos e alvos perfeitamente definidos (ver por exemplo: Macaulay e Clark 1998; Shemwell e Yavas 1998; Zairi 1999). No centro desta questão aparece o cliente, não raras vezes menosprezado. De acordo com Fox e Brown (2001), as

organizações assumem que sabem o que os seus clientes querem, o que pode ser uma assunção ingénuo e perigosa porque sugere uma perspectiva míope e que apenas serve para diminuir o grau de concordância entre o que a organização oferece e aquilo que os clientes procuram. É vital que as organizações compreendam que o enfoque no cliente deve ser a sua principal preocupação e tentar chegar mais próximo dos clientes, conhecê-los, compreendê-los, terem consciência das suas necessidades, partilhar as suas preocupações e desenvolver em conjunto necessidades futuras.

Clark e Smith (2003), após examinarem os sucessos e falhas do C.R.M. identificaram como não relevantes os factores relacionados com a indústria do sector, a dimensão da empresa ou pacotes de software. Da pesquisa resulta a noção de que o C.R.M. é eficaz num ambiente que envolve 3 conjuntos de condições (figura 8). A dificuldade em conciliar o conjunto das três condições é que faz com que o C.R.M. seja difícil de implementar e de imitar pelos concorrentes.

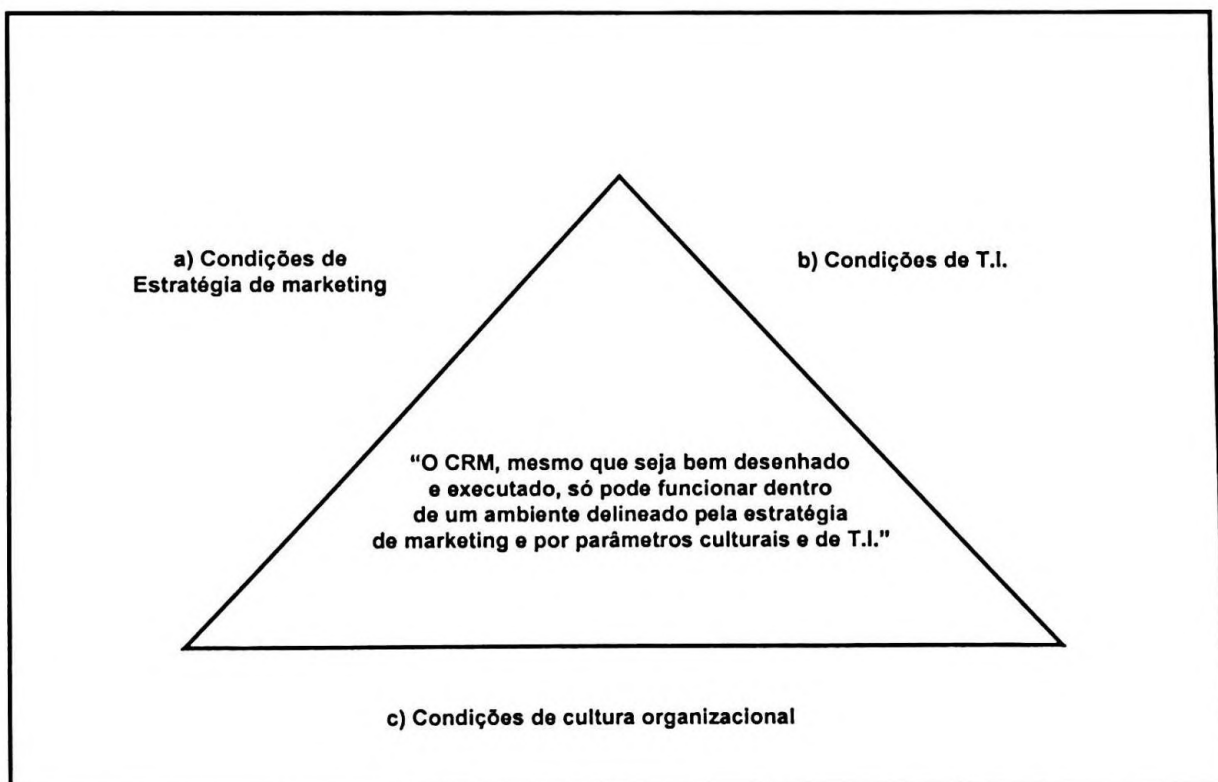


Figura 8 - Ambiente do C.R.M.  
Fonte: Clark e Smith, 2003

### **a) Condições de estratégia de marketing**

A estratégia de marketing é um conjunto de decisões de gestão que dizem respeito à definição e selecção dos clientes alvo e a todas as propostas de valor que lhe são fornecidas. O C.R.M. surge como um processo que serve para facilitar e melhorar este conjunto de decisões. O C.R.M. funcionará apenas nas situações em que o mercado alvo atribui um valor real às propostas que lhe são dirigidas e é fundamental que a organização acredite nessas propostas.

### **b) Condições de T.I.**

Os sistemas de tecnologias de informação foram definidos por empresas de C.R.M. eficazes como devendo incluir mais variáveis, para além dos sistemas de hardware e software directamente utilizados para execução dos processos de C.R.M. Assim foram levados a incluir todos os dados e informação processual relacionado com a informação de contacto do cliente e propostas de entrega de valor. Foram levados a incluir estruturas organizacionais e sistemas que suportam processos de tecnologias de informação, como sejam as *intranets*. A principal mensagem que surge da pesquisa é que os sistemas das tecnologias de informação devem ser desenhados em torno dos requisitos da estratégia de marketing, geridos para alcançar este objectivo e não o da especificação técnica. O projecto das tecnologias de informação deve ter o compromisso dos gestores de topo e deve ter os recursos adequados para ter sucesso. Infelizmente muitas empresas encaram o C.R.M. como uma iniciativa tecnológica e deixam a sua implementação a cargo dos departamentos de tecnologia de informação. Assim se explica porque, não raras vezes, os projectos de C.R.M. falham na entrega da criação de valor prometida.

### **c) Condições de cultura organizacional**

Nas empresas que têm uma estratégia de C.R.M. eficaz o clima e cultura organizacionais desempenham um papel importante. Em particular os valores da cultura organizacional devem estar alinhados com o mercado e devem ser compreendidos por toda a organização embora devam ser flexíveis. A ausência destes atributos pode obstruir a implementação do C.R.M. na organização. Da mesma forma o insucesso pode ocorrer se o clima organizacional não estiver alinhado com a cultura organizacional. O clima organizacional é a atmosfera percebida pelos empregados e que é criada na organização onde trabalham através de políticas, práticas, procedimentos e recompensas. Caso a organização se esforce por implementar uma estratégia centrada no cliente com o objectivo de manter relações de longo prazo e rentáveis não deverá possuir políticas, práticas, procedimentos e recompensas orientadas para vendas e transacções sob pena de criar um clima negativo e levar a falhanços no seu caminho para o C.R.M.

A cultura organizacional reveste-se de particular importância na implementação de todos os projectos dentro de uma organização. No caso particular dos projectos C.R.M. essa importância revela-se crucial já que, como referido, este tipo de projectos são transversais à organização. A dificuldade existente ao focar aspectos culturais é que estes são intangíveis mas, por este facto, não deixam de acrescentar valor às organizações que nela se revêem.

A percepção de que as culturas organizacionais têm propriedades comuns não significa, contudo, que não existam sub culturas dentro de uma cultura comum. A inexistência de uma cultura dominante pode degenerar na existência de sub culturas levando que o valor da cultura organizacional, como variável independente, seja significativamente diminuído porque não haverá uma interpretação uniforme do que representa um comportamento apropriado ou desapropriado. É a partilha do significado do que é a cultura

organizacional que funciona como um potente dispositivo de condução e modelo comportamental (Robbins, 2001).

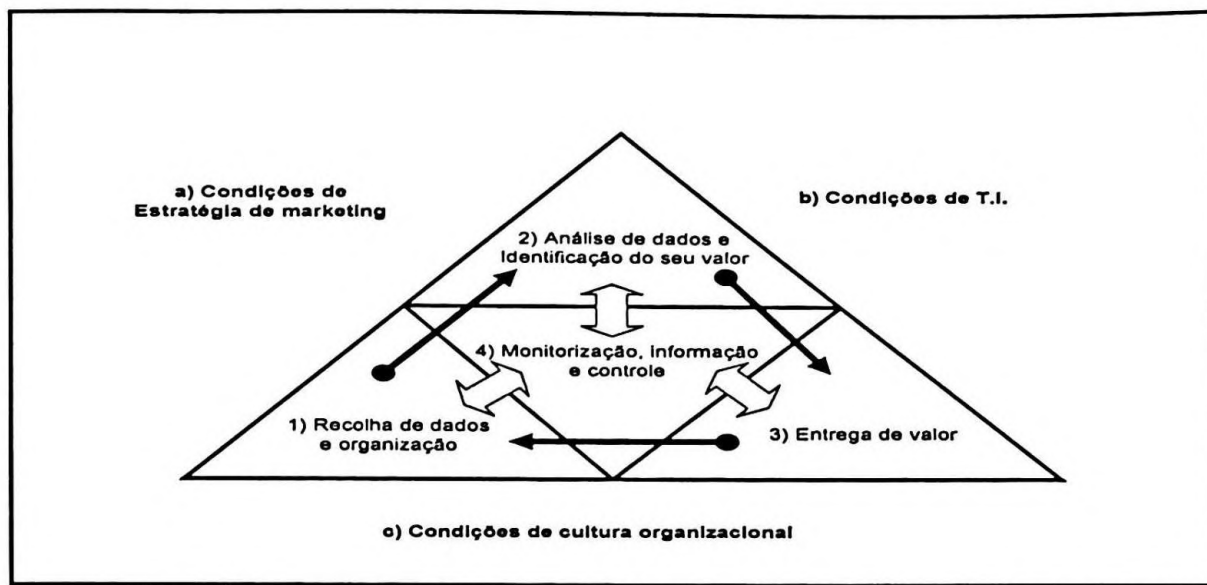
Como sugere Zairi (1999) o processo de identificação dos clientes deve ser disciplinado e ter uma boa aderência. Os clientes devem ser estudados ao longo de toda a organização desde a base até ao topo. Um compromisso desta natureza envolve uma alteração da cultura na organização.

A cultura de uma organização é complexa e difícil de compreender. A entrada de novos elementos leva a que estes apreendam os comportamentos e valores através de processos de socialização formais e informais. Estes processos são forçosamente complexos e de longo prazo.

A cultura organizacional está sempre em evolução. Como sugerem Macaulay e Clark (1998) deverá ser reforçada, criada e recriada sempre que um empregado represente a organização perante o cliente. Assegurando que a organização está estruturada em torno do cliente e possui um enfoque na satisfação das suas necessidades estará no caminho certo para conseguir vantagens competitivas face aos seus concorrentes.

O conceito aqui apresentado de ambiente de C.R.M. é importante para quem tem necessidade de implementar estas soluções por duas razões: Primeiro permite-lhes perceber até que ponto a organização se encontra preparada para acolher um projecto de C.R.M. e evitar investimentos prematuros em sistemas que não funcionam. Em segundo lugar para as organizações que ainda não se encontram preparadas, não definiram um ambiente de C.R.M. ou não cumprem alguma das suas condições, permite que se focalizem nas condições menos capazes do referido ambiente e criarem melhorias nos ganhos por unidade de investimento e de recursos afectos.

Sendo o ambiente de C.R.M. um pré-requisito os processos que o compõem consistem em quatro sub processos (conforme figura 9)



**Figura 9 - Modelo Genérico do C.R.M.**  
Fonte: Clark e Smith, 2003

### **1) Recolha de dados e organização**

Neste processo é efectuada a recolha e organização de informação individual do cliente para que possa ser analisada no próximo sub-processo. Os dados que são introduzidos neste sub-processo, históricos ou correntes, dizem respeito a todos os contactos de clientes efectuados em cada um dos canais de contacto. Os dados introduzidos devem ter relevância sobre as motivações do cliente sendo particularmente importantes os que digam respeito a padrões de compra e reclamações. Os dados que saem deste sub-processo formam um conjunto que descreve e caracteriza as motivações dos segmentos de mercado alvo que a organização pretende atingir.

### **2) Análise de dados e identificação do seu valor**

Neste sub-processo os dados são analisados no sentido de se compreender as necessidades do cliente e identificar propostas de valor para a sua satisfação. Os dados introduzidos neste sub-processo são os provenientes do processo anterior e já filtrados



de acordo com o segmento alvo pretendido. Contudo a eficácia do processo não depende só da análise dos dados recolhidos mas sim de uma combinação com outras fontes de informação. De um modo geral inclui dados quantitativos e qualitativos de estudos de mercado e utiliza intuição e criatividade como complemento das análises efectuadas.

### **3) Entrega de valor**

Neste sub-processo as sugestões de novos alvos e propostas de valor sugeridos pela análise de dados do sub-processo anterior são convertidos em alterações, exequíveis, na actividade da organização. Os dados fornecidos por este sub-processo é um novo conjunto de entrega de propostas alvo vistas pelo cliente como uma alteração do marketing mix. Em particular pode alterar-se o número de pontos de contacto por segmento. Existem duas considerações importantes, as alterações tácticas devem fluir do conhecimento de novos mercados e não devem ser orientadas para o produto e por outro lado os dados recolhidos no primeiro sub-processo devem basear-se nos novos segmentos para recomeçar o ciclo iterativo.

### **4) Monitorização, informação e controle**

Este sub-processo encontra-se no meio dos outros três e assegura que o processo de C.R.M. é consistente com os objectivos da organização. Os dados introduzidos neste sub-processo são os dados de entrada e saída de todos os outros sub processos como forma de garantir que as alterações dos segmentos e propostas indicados pelo processo de C.R.M. são financeiramente viáveis no curto prazo e coerentes com a estratégia da organização.

A pesquisa realizada pelo Research Forum mostra que todos os elementos que compõem o modelo se aplicam em todos os casos, contudo ficou claro que a forma como se aplica cada um dos processos varia consideravelmente entre organizações. Uma

consideração importante é que a otimização específica deste contexto não é função do tipo de indústria nem do tamanho da organização, mas sim das condições de mercado e da flexibilização da organização. Os dois factores que caracterizam o ambiente em que o processo de C.R.M. se desenvolve são:

#### *Proposta de flexibilidade*

Representa o grau para o qual a proposta de valor pode ser moldada para satisfazer as necessidades do mercado, segmento ou cliente alvo. A sua amplitude pode ser muito variada, podendo partir de um produto base fixo acrescentado pequenas alterações à proposta inicial ou representar uma proposta específica para um cliente individual.

#### *Granularidade do mercado*

Representa o grau em que as necessidades e motivações do cliente variam dentro de um determinado mercado. A amplitude desta variação pode ir desde clientes homogéneos, com as mesmas necessidades e motivações, até clientes heterogéneos com necessidades e motivações particulares.

Estas duas dimensões criam os parâmetros do sistema de C.R.M. pelos quais são ditados a viabilidade e a forma óptima do processo de C.R.M. A pesquisa identificou três zonas dentro do sistema (ver figura 10)

- A zona de baixo retorno em que a proposta de flexibilidade é maior que a granularidade do mercado. Neste contexto os processos de C.R.M. são possíveis mas não geram um retorno viável já que as necessidades dos clientes não são assim tão diferentes que impliquem uma tentativa de mudança de comportamento de compra que justifique os investimentos no C.R.M;



- A zona de inacessibilidade em que a granularidade do mercado é superior à proposta de flexibilidade. Neste contexto existem necessidades e motivações que a organização é incapaz de satisfazer. Os mercados, neste contexto, tornam-se inviáveis a não ser que a organização ou as suas propostas mudem de forma drástica;
- A zona em que o C.R.M. é viável, na qual a granularidade do mercado e as propostas são aproximadamente iguais. Neste contexto existem necessidades e motivações não satisfeitas que se encontram numa posição em que a organização consegue satisfazer. Os mercados, neste contexto, são susceptíveis aos processos C.R.M. embora as sub espécies apropriadas para o processo variem com as condições.

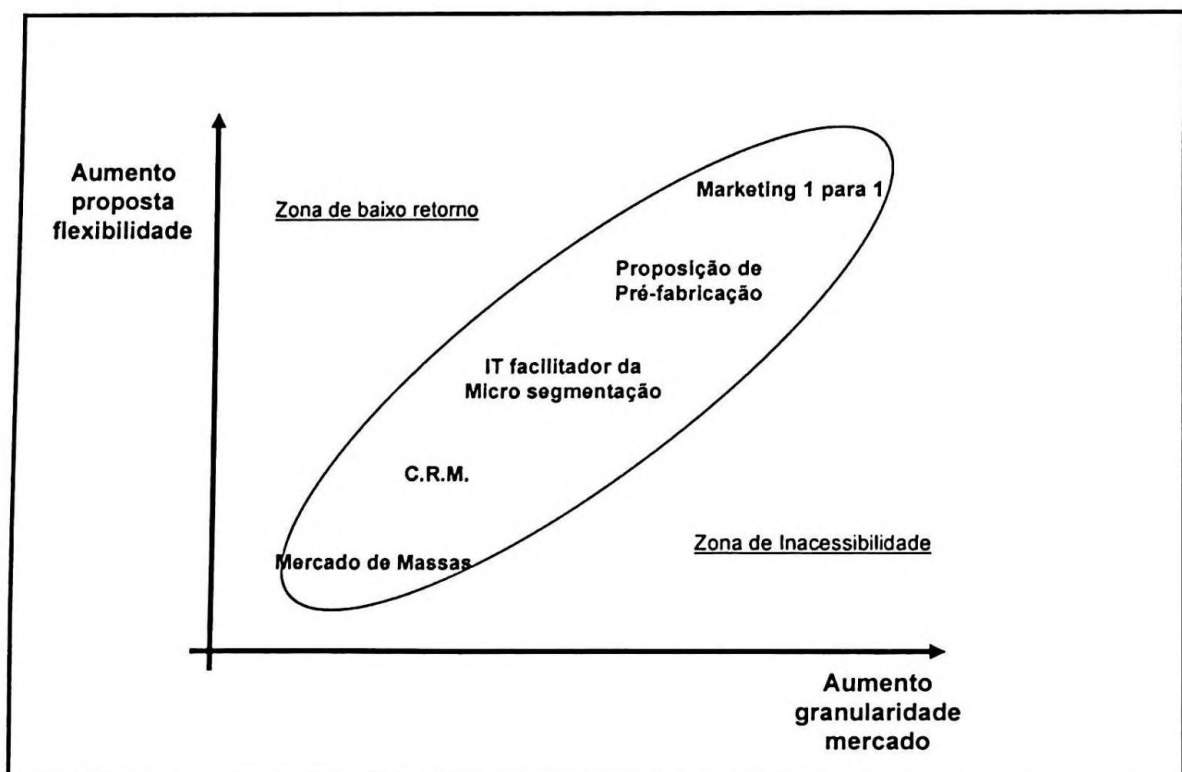


Figura 10 - Cinco sub espécies de C.R.M.  
 Fonte: Clark e Smith, 2003

De acordo com Clark e Smith (2003), este conceito de sistema de C.R.M. por sub espécies é crítico para o sucesso do C.R.M. por duas razões: Primeiro providencia um meio pelo qual as organizações devem considerar a adequação de qualquer solução C.R.M. à sua situação e assim evitar investimentos inadequados. Organizações com mercados homogêneos ou com propostas inflexíveis são mais propensas a beneficiar de investimentos na sua cadeia de valor do que em processos de C.R.M. Em segundo lugar para as organizações dentro da zona de viabilidade do C.R.M. sugere uma forma de compreender como desenvolver um processo C.R.M. que seja bem adaptado ao nível específico de granularidade do mercado onde se encontra a organização e da flexibilidade das propostas que sejam possíveis, de forma realista, com os recursos actuais de que a organização dispõe, em vez de assumir que um tipo de C.R.M. é válido para todos os contextos de negócio. Estes tipos encontram-se descritos no quadro 3

Subespécies de C.R.M.	Descrição
Mercados de massas	Usado em mercados com poucas propostas de flexibilidade ou baixa granularidade de mercado. Pequena ou nula diferenciação ou caracterização de clientes; os dados são utilizados para optimização da logística em vez de C.R.M.
Gestão da relação com o cliente	Utilizado em nichos relativamente homogêneos em que a proposta de flexibilidade é tecnicamente limitada. A caracterização aparece via propostas de componentes opcionais para permitir uma auto caracterização ao cliente a partir de um grupo de propostas; os dados são utilizados para o desenho dos componentes
TI como facilitador da micro Segmentação	Utilizado em mercados com uma clara segmentação e propostas de flexibilidade moderadas. Modificações dos componentes mais flexíveis da proposta de segmentação como sejam o preço e a promoção; os dados são utilizados para modificar as propostas de segmentação
Pré fabricação de propostas	Utilizado em mercados fragmentados em que a flexibilidade das propostas é elevada mas cara. Proposta caracterizada através da montagem de componentes construídos de forma económica mas embalados de forma personalizada
1 Para 1	Utilizado em mercados heterogêneos onde as propostas de flexibilidade são elevadas e de baixo custo. As propostas são desenhadas de forma individual; os dados são utilizados para o desenho das propostas e assegurar qualidade e sinergia entre os segmentos.

**Quadro 3 - Descrição das cinco sub espécies de C.R.M.**

Fonte: Clark e Smith, 2003

Esta pesquisa define C.R.M. de forma diferente de outros processos de negócio e descreve as suas pré-condições, sub processos e contexto. Esta abordagem identifica que a chave para a excelência do C.R.M. reside na adaptação dos processos básicos às particularidades do mercado e do contexto organizacional.

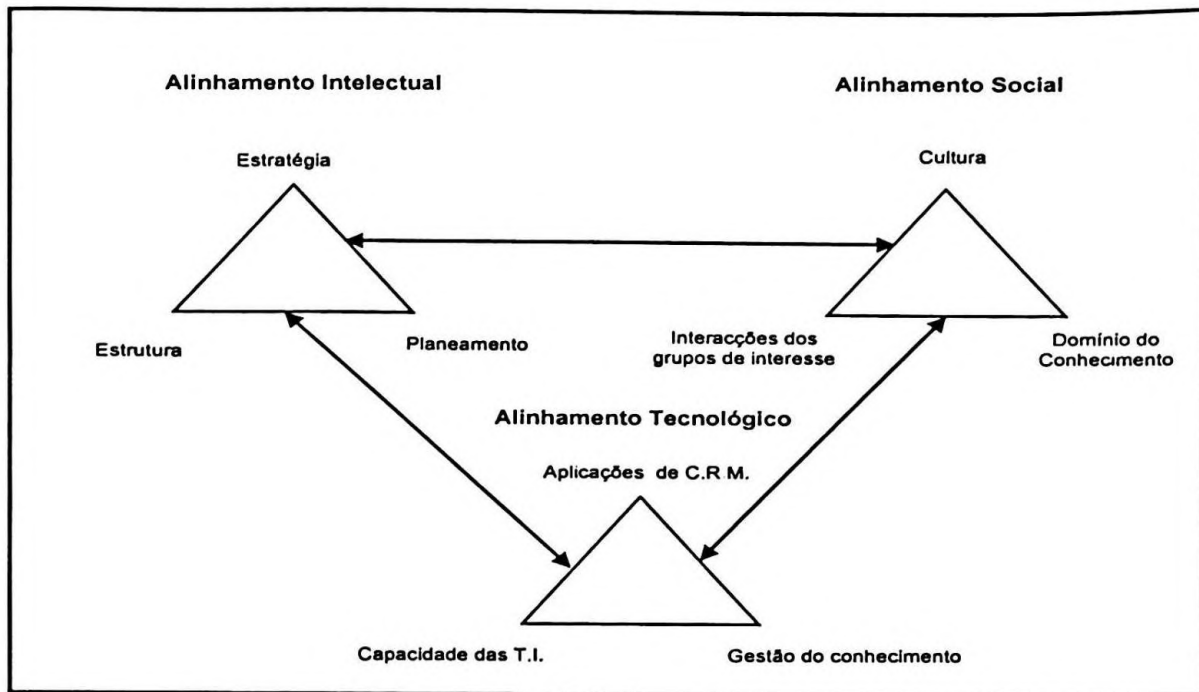
## **2.6 Quadro de pesquisa para estudo das condições de sucesso do C.R.M. nas organizações**

### **2.6.1 Quadro inicial para análise**

Ocker e Mudambi (2003) desenvolveram um modelo teórico que determina a capacidade que a organização possui para iniciar com sucesso um processo de C.R.M. (ver figura 11). No modelo existem três dimensões de alinhamento: intelectual, social e tecnológica. As setas nos dois sentidos indicam que uma dimensão por si só complementa e como consequência deve estar alinhada com as outras duas. Adicionalmente cada dimensão é composta por três categorias complementares representadas por um triângulo onde o facilitador de cada uma delas se encontra no topo de cada triângulo.

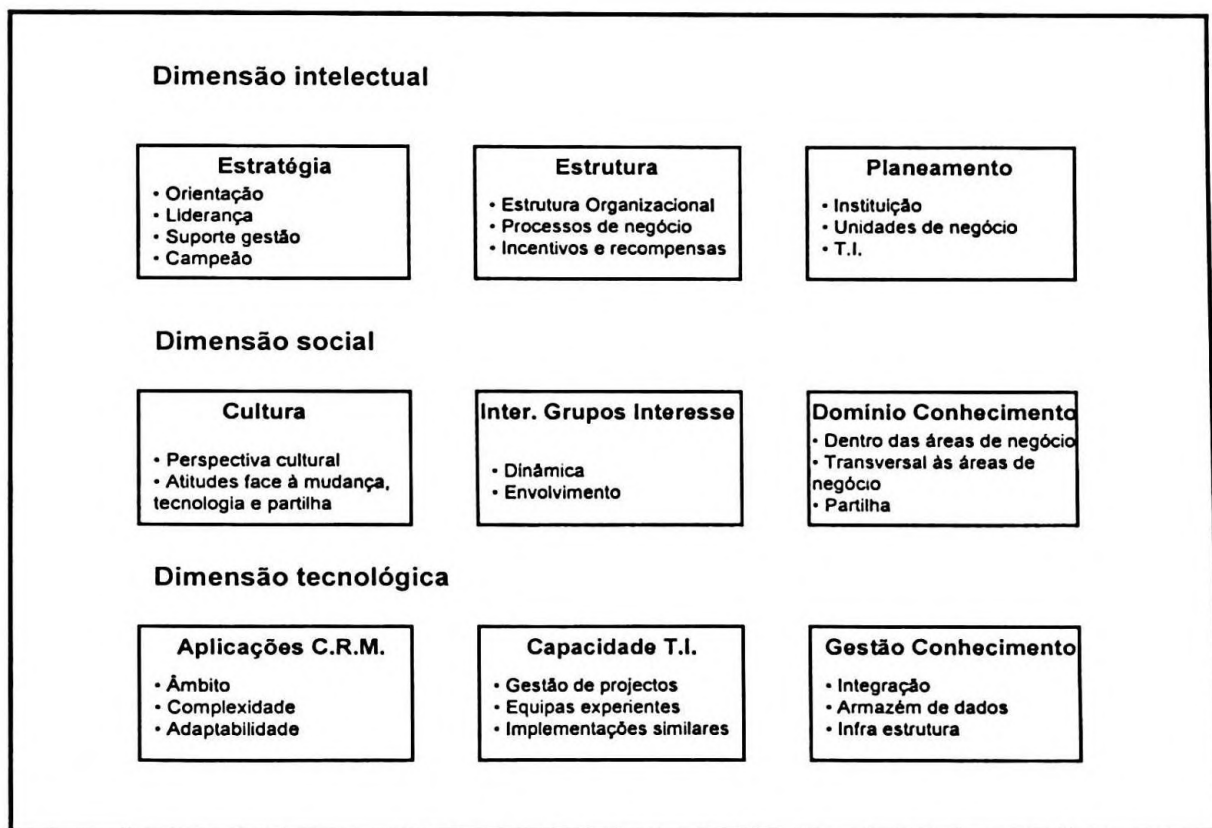
A dimensão intelectual compreende as categorias de estratégia, estrutura e de planeamento. A dimensão social inclui as categorias de cultura, interação entre accionistas e conhecimento mútuo dos seus domínios de actuação. Por fim, a dimensão tecnológica inclui como categorias as aplicações de C.R.M., as capacidades das T.I. e gestão do conhecimento.

Apesar de muitas pesquisas terem explorado os factores críticos de sucesso para áreas como sejam a inovação/adopção e difusão das T.I., desenvolvimento e implementação de S.I., implementação de E.R.P. e gestão das T.I. existe uma pressão para sintetizar e aplicar estes factores ao caso particular do C.R.M. (ver quadro 4 tabela de factores complementares para garantir capacidade de inicio de C.R.M.)



**Figura 11 - Modelo de alinhamento a três dimensões dos factores complementares da capacidade de iniciar o C.R.M.**

Fonte: Ocker e Mudambi, 2003



**Quadro 4 - Factores organizados por categorias dentro das dimensões**

Fonte: Ocker e Mudambi, 2003

## 2.7 Factores relacionados com a dimensão intelectual

### 2.7.1 Estratégia

A elevada competitividade do mercado colocada pressões sobre as empresas para que reduzam os seus custos enquanto, ao mesmo tempo, exige que estas se diferenciem através de melhoramentos no serviço ao cliente para aumentarem os resultados. A premissa do C.R.M. é: *Se uma empresa melhora o modo como gere as relações com os seus clientes, o resultado será evidenciado através de um aumento de produtividade e satisfação dos clientes o que conduzirá a um desempenho financeiro superior.* Deste modo as empresas não devem encarar o C.R.M. como sendo a solução para os problemas da competitividade. O C.R.M. é muito mais envolvente, a sua iniciativa deve ser concebida como uma estratégia empresarial.

As capacidades de relacionamento de uma empresa com os clientes são o centro das assunções no que respeita à satisfação do cliente, à produtividade e ao desempenho financeiro da empresa. De acordo com a teoria do marketing, uma organização para ter sucesso deverá canalizar todos os seus esforços na satisfação dos seus clientes, com um lucro – que é a gestão do lucro das suas necessidades. Isto significa que a organização tem de criar, entregar e comunicar valor aos seus clientes de forma mais eficaz que os seus concorrentes. As organizações que obtenham sucesso neste desiderato são denominadas como orientadas para o mercado, centradas no cliente, focadas no cliente ou orientadas para o cliente. Day (1999: pp. 5) sugere que as empresas orientadas para o mercado são conhecidas por “uma habilidade superior para compreender, atrair e manter os clientes mais rentáveis” e identifica três componentes específicos para essa orientação: (1) uma cultura organizacional orientada para o exterior com enfoque na adição de valor; (2) capacidades distintivas na análise de mercado, construção de relacionamentos e pensamento estratégico; e (3) uma

configuração que permita a toda a organização antecipar e responder as alterações quer das condições exigidas pelos clientes quer pelos mercados (pp. 6-7). Kohli e Jaworski (1990) adicionaram algumas especificações, definindo a orientação para o mercado como sendo a geração das organizações abertas à inteligência de mercado, propagação da inteligência através dos departamentos e levando-os a responsabilizar-se.

No que respeita às inovações nas tecnologias de informação, Kwon e Zmud (1987) concluíram que o suporte da gestão de topo é um factor chave de sucesso. O suporte da gestão pode ser definido como sendo o patrocínio distribuidor da inovação. A ocorrência do sucesso de implementação de uma inovação verificou-se quando os gestores de topo exibem compromissos para mudar (neste contexto, a iniciativa de C.R.M.), bem como um compromisso para com o esforço de implementação do C.R.M. O suporte é evidenciado através do compromisso de recursos, tais como, temporais e financeiros para educação e treino dos empregados, a atribuição de empregados chave através de todo o processo de inovação e recursos financeiros para comprar a tecnologia e o suportar o esforço de implementação ao longo de vários anos. Kwon e Zmud (1987) advogam que as implementações de sucesso nas tecnologias de informação ocorrem com mais frequências quando os recursos necessários são atribuídos, desde início, no sentido do esforço da implementação e, seguidamente, na forma de o sustentar.

A literatura também aponta, de forma consistente, para a importância da existência de um "campeão" no esforço da inovação. Para ser considerado um "campeão", um colaborador tem de ser de nível elevado, ser um indivíduo altamente respeitado que promove e suporta activamente a inovação, providenciando informação, recursos materiais e políticos. Como ajuda para o sucesso é conveniente que este "campeão" veja o esforço da inovação ser concluído. Num recente estudo de campo, as empresas que levaram a cabo projectos de C.R.M. utilizando um "campeão" de alto nível dedicado



reportaram que os seus projectos decorreram de forma superior ao que seria esperado YU, (2001).

Os estilos de liderança são um factor chave quando se encara uma nova iniciativa como seja o C.R.M. Nguyen-Huy (2001) identifica quatro estilos de liderança para a gestão da mudança que incluem: comando, engenharia, ensino, socialização, ou híbrido. Nenhum tipo é, por si só, superior a qualquer outro. Existe uma forte dependência no estilo que gerou sucessos no passado da empresa. Por outro lado, os líderes da mudança que foram bem sucedidos utilizaram um estilo numa fase inicial e mudaram de estilo em fases posteriores. Por exemplo, um estilo de comando pode ser extremamente importante numa fase de lançamento de um projecto, para comunicar que a gestão de topo leva o projecto de forma séria e se compromete com a mudança, enquanto um estilo de maior colaboração pode ser utilizado com sucesso numa fase de implementação. No contexto do C.R.M., foi efectuada muito pouca pesquisa que avalie os estilos de liderança utilizados na gestão da mudança ou analisar sob que condições se tornam mais efectivos a utilização de diferentes estilos de liderança na gestão da mudança.

### **2.7.2 Estrutura**

A literatura sobre inovação sugere que uma organização com uma estrutura horizontal, descentralizada, por oposição a uma estrutura hierárquica e centralizada tem maior facilidade em suportar o desenvolvimento de ideias inovadoras. Contudo, no que respeita à implementação da inovação, uma estrutura centralizada mostrou-se mais eficaz. No que respeita às inovações em tecnologias de informação, os factores estruturais pertencem à compatibilidade do sistema com o desenho organizacional (i.e., centralização, descentralização).



Os sistemas de E.R.P. (*Enterprise Resource Planning*) e de C.R.M. desenvolvem-se à volta dos processos de negócio. Para que seja eficaz o C.R.M. deve integrar e suportar os processos de negócio que produzem dados sobre as experiências dos clientes. Estes processos de negócio atravessam a organização, onde se incluem os de marketing em que é necessário encarar o cliente, as vendas e o serviço ao cliente. Contudo, os processos de negócio centrais como sejam a contabilidade, as compras, a produção e a logística também estão envolvidos. O significado desta integração lógica do conhecimento relacionado com o cliente não pode ser sub estimada, já que coloca um desafio às organizações no sentido de estarem preparadas para o efeito.

Existem discussões que ponderam sobre a vantagem de (1) proceder primeiro à reestruturação de processos de negócio antes de se tomarem quaisquer iniciativas de implementação de um E.R.P. e (2) o grau até ao qual os processos de negócio se devem assemelhar às “melhores práticas” incluídas no “software” de aplicações. Para Ocker e Mudambi (2003) a literatura sobre E.R.P.<sup>2</sup> aponta para o sucesso das empresas que, previamente, reorganizaram os seus processos de forma a enquadrá-los no “software” antes de começarem qualquer esforço de implementação. Parece plausível que o mesmo se aplique à realidade do C.R.M.

Difícilmente o C.R.M. poderá ter sucesso, a menos que a informação do cliente que reside nas bases de conhecimento da empresa contenha dados relevantes, actualizados e fiáveis. Para cumprir este requisito torna-se necessária a colaboração de uma variedade de colaboradores que vão desde as vendas ao marketing passando pelos que tratam as operações administrativas. Um dos problemas identificados é que os colaboradores que têm o conhecimento requerido, sobre o qual o C.R.M. assenta, não vêem os benefícios do seu trabalho já que têm a tarefa penosa de introduzir as informações, que dispõem dos clientes, nas bases de dados da organização.

---

<sup>2</sup> Não existe uma referência específica da literatura.

### **2.7.3 Planeamento**

De acordo com Ocker e Mudambi (2003), o planeamento pode ser definido como o estado para o qual um conjunto de planos, interligados e de elevada qualidade, existe envolvendo a empresa, unidades de negócio e tecnologias de informação. O plano estratégico da empresa deve dirigir os planos das unidades de negócio e o plano das tecnologias de informação. Lederer e Buryk, (1989) descobriram que os gestores das tecnologias de informação que participaram, de forma mais assídua, no planeamento de negócio acreditam compreender melhor os objectivos da gestão de topo do que aqueles cuja participação foi mais fraca. Para além disso, um processo de planeamento integrado desenvolve a comunicação entre os gestores das unidades de negócios e os gestores de tecnologias de informação e é importante para forçar uma compreensão partilhada entre diferentes áreas funcionais dentro da empresa. O suporte para a importância das ligações no planeamento pode ser encontrados em Zmud (1988) o qual refere que os mecanismos estruturais (i.e. comité de direcção, grupos de transferência de tecnologia) são necessários para construir uma linha de parcerias de tecnologias de informação para a introdução, com sucesso, de novas tecnologias.

## **2.8 Factores relacionados com a dimensão social**

### **2.8.1 Cultura**

A cultura de uma empresa é um elemento central na determinação do estado de preparação para iniciar uma iniciativa de C.R.M. Martin (1992) interpreta a cultura organizacional de acordo com uma de três perspectivas possíveis: integrada, diferenciada ou fragmentada. Uma cultura integrada apresenta uma forte partilha de consensos em torno dos valores, assunções e comportamentos. Este consenso representa uma dádiva aos membros da organização que orienta as suas atitudes e comportamentos no trabalho. A resistência a novas iniciativas pode ser explicada pela inconsistência com os valores e assunções de uma forte cultura organizacional.

Uma cultura diferenciada é um conjunto de sub culturas, onde só existe uma homogeneidade cultural em cada sub cultura ou grupo. Os conflitos entre os diferentes grupos de interesse resulta da incompatibilidade entre dos respectivos interesses.

Uma cultura fragmentada é aquela onde a contradição está sempre presente. É um meio cultural composto por ambiguidades, símbolos paradoxais e comportamentos amadurecidos.

A teoria organizacional sugere que dependendo do grau em que a cultura de uma empresa está integrada e alinhada com os seus objectivos estratégicos e resultados esperados, a cultura terá um impacto positivo no desempenho global da organização (Mackenzie, 1986). Diversa literatura sustenta que uma inovação, que dependa das tecnologias de informação para ser implementada, como o C.R.M. tem maior probabilidade de sucesso numa cultura integrada, onde a colaboração e as interações são efectuadas numa base de confiança, onde os colaboradores estão motivados, abertos à mudança e com uma atitude positiva face à tecnologia e onde a partilha de conhecimento é uma norma.

Uma implementação de sucesso mostra que os colaboradores, em qualquer parte da organização, possuem uma visão global e consistente dos clientes. Desta forma, a melhor cultura será aquela que promove a partilha da informação de elevada qualidade a respeito dos clientes, deste modo terá de manter uma base de conhecimento de qualidade disponível para todos os colaboradores.

### **2.8.2 Interacções dos grupos de interesse**

Enquanto as organizações tentam convencer os seus colaboradores a assumirem atitudes e valores consistentes com a sua cultura, pode existir diferenciação e

fragmentação em diversos subgrupos. Um grupo de interesse é "qualquer grupo ou indivíduo que pode afectar ou ser afectado pela realização de objectivos da organização" (Freeman, 1984: pp. 46). A teoria dos grupos de interesse olha para as organizações como se fossem compostas por uniões de subgrupos com interesses distintos.

Uma empresa é uma conceptualização de "ligações de contratos" com os gestores de topo a servirem de "agentes contratantes" que se comprometem no relacionamento de gestão com os grupos de interesse. Os especialistas em gestão de grupos de interesse proporcionam às empresas uma vantagem competitiva: " as empresas que resolvem os seus problemas de compromisso de forma eficiente têm uma vantagem competitiva sobre as que apresentam dificuldades nesta resolução" (Jones, 1995: pp. 404). Esta advertência pode compreender-se melhor pelo significado de *análise dos grupos de interesse* – que é, a identificação dos grupos de interesse chave (ou "jogadores") dentro das organizações, análise do potencial papel de cada um dos grupos de interesse relativamente às iniciativas do C.R.M. e o desenvolvimento de um plano de gestão pró activo das relações com os grupos de interesse.

Como uma iniciativa de C.R.M. atravessa múltiplas unidades de negócio, segmentos da organização, a diferenciação nos departamentos e nos sub grupos podem gerar conflitos que podem obstruir a iniciativa do C.R.M. Os gestores devem perceber a existência de diversos subsistemas como sejam os sociais, técnicos e políticos, bem como a diversidade dos seus objectivos, atitudes e deveres (Fuller *et al.* 1982)

### **2.8.3 Domínio do conhecimento**

No contexto de C.R.M., a partilha do domínio do conhecimento refere-se ao conhecimento que as unidades de negócio que interagem com o cliente, de forma presencial, têm das missões de negócio, dos objectivos e dos planos próprios e dos clientes, bem como uma compreensão global da empresa (Reich e Benbasat, 1996). De forma similar também se refere ao conhecimento que os executivos das tecnologias de

informação possuem no que respeita ao conhecimento funcional das unidades de negócio, bem como ao conhecimento global das operações da empresa. Reich e Benbasat (1996), concluíram que a partilha no domínio do conhecimento é um antecedente que influencia a comunicação e o alinhamento Reich e Benbasat, (2000), sugerindo a necessidade de investigar as formas pelas quais é criada a partilha do domínio do conhecimento.



## **2.9 Factores relacionados com a dimensão tecnológica**

### **2.9.1 Aplicações de C.R.M.**

O desenvolvimento comercial dos “softwares” de C.R.M., por analogia com os grandes sistemas E.R.P., dirige e habilita o C.R.M. como sendo uma estratégia de negócio. Os pacotes de “software” de C.R.M. oferecem um “conjunto alargado de tecnologias para gerir as relações com os actuais e potenciais clientes e parceiros de negócio através do Marketing, vendas e serviço ao cliente independentemente do canal de comunicação utilizado (Greenburg, 2001: pp. 16).

Como resultado de uma série de implementações falhadas de sistemas E.R.P., a investigação efectuada, citada em Ocker e Mudambi (2003), sobre estes sistemas aponta para a necessidade de redução de complexidade das aplicações. A vizinhança do sucesso está relacionada com a redução do âmbito do projecto, complexidade e personalização das aplicações. A definição de um sistema com um âmbito razoável (i.e. pequeno) distribuindo as funcionalidades do “software” por diversas fases de implementação sequenciais é uma forma de diminuição da complexidade. De igual modo, a eliminação ou redução da personalização de funcionalidades específicas do “software” para aplicações C.R.M. é crítico para redução do risco de falha. São as necessidades de negócio que devem determinar as funcionalidades das aplicações C.R.M. – o âmbito de funções a serem implementadas. As empresas começam a



perceber que, para implementar as funcionalidades do C.R.M., começar de forma rápida, bem definida e rentável ajuda a garantir o sucesso inicial e assim garantir o sucesso a longo prazo do C.R.M.

### **2.9.2 Capacidade das T.I.**

Os factores que foram intimamente ligados ao sucesso das implementações de E.R.P. incluem gestão de projectos (metodologia de projecto com etapas perfeitamente definidas, utilizadores com treino adequado e uma equipa de projecto) onde o gestor de projecto deve possuir competências múltiplas desde a tecnologia, ao negócio até às de gestão da mudança. A investigação refere que uma equipa equilibrada composta por especialistas das unidades de negócios e tecnologias de informação, bem como a presença de especialistas de terceiros como sejam consultores e vendedores é crítica para o sucesso do projecto. Uma equipa de projecto experiente, altamente especializada e motivada é fundamental (Parr *et al.* 1999). Adicionalmente, é particularmente benéfico a existência de experiência em termos de implementações comparáveis (i.e. tamanho, complexidade e semelhança) incluindo as realizações anteriores na área do C.R.M. (i.e. aplicações ao nível departamental, tais como, a automatização da força de vendas).

### **2.9.3 Gestão do conhecimento**

Um activo e recurso chave de uma organização é o conhecimento que ela possui (Drucker, 1993). A gestão do conhecimento é o processo de gestão (i.e., captação, execução e disponibilização) da inteligência e especialidades existentes numa organização (Nonaka, (1991); Quinn *et al.*, (1996); Tiwana (2000); Stefanou *et al.*, (2003). De acordo com Romano (2000) as empresas necessitam de explorar e melhorar os métodos de gestão do conhecimento do C.R.M. no sentido de obter maior valor acrescentado de conhecimento para si e para os seus clientes.

Num contexto de organização centrada no cliente, para se obter este valor acrescentado é necessário uma integração de conhecimento e dados do cliente ao longo de toda a organização. Isto envolve a integração de processos de negócio e de sistemas de *front e back-office*, bem como os pontos de contacto com o cliente quer estes sejam efectuados em tempo real ou diferidos (Tiwana, 2000). Mittal (2001) refere que este esforço envolve a identificação, recolha e integração de várias formas díspares de dados em bases de dados de conhecimento. Será necessária a integração de dados operacionais, de marketing, do cliente, de inquéritos, métricas internas e inteligência de marketing da indústria, dos concorrentes e dos clientes.

As bases de dados são um facilitador crítico da gestão do conhecimento. Estruturas de dados, *standards*, e modelos são necessários para suportar os requisitos de dados das organizações nos repositórios de conhecimento empresarial. Outros aspectos fundamentais para as referidas capacidades são as infra-estruturas tecnológicas existentes nas empresas. As infra-estruturas essenciais para o C.R.M. são as redes de comunicações, as bases de dados, computadores pessoais, servidores, os quais devem funcionar de forma integrada.

### **2.10 Crítica da literatura sobre factores de sucesso em implementações de C.R.M.**

Na literatura utilizada existe evidência sobre a dificuldade sentida pelos gestores na avaliação dos factores de sucesso do C.R.M. A revisão da literatura mostra que existem três dimensões, a saber: estratégia, cultura e tecnologia contudo existem algumas divergências nos factores que compõem estas dimensões e inclusive a forma como eles se inter relacionam e interagem.

Neste sentido, este estudo procurará a identificação de factores relevantes para a explicação do sucesso, bem como a relação existente inter dimensões e inter factores e



qual o seu contributo para o sucesso da implementação. Estas relações serão discutidas no capítulo 4 depois da análise dos dados obtidos no trabalho de campo inicial.

## Capítulo 3 - Estratégia de investigação

### 3.1 Estratégia de pesquisa

#### 3.1.1 A selecção de uma estratégia de pesquisa

A estratégia de investigação deve ser seleccionada de acordo com o objecto de estudo e objectivos de pesquisa. De acordo com Hamilton e Ives (1992: pp. 143), “a chave para uma boa investigação, não reside só na escolha da estratégia certa, mas também na colocação das questões certas e na utilização do (s) método (s) mais poderosos para responder às questões em função dos objectivos e outros factores relevantes”.

A gestão de relação de clientes passa pela existência de um sistema de informação capaz de fornecer dados relevantes para o conhecimento dos mesmos. Assim procurou-se nas pesquisas de sistemas de informação quais as estratégias mais utilizadas, encontrando-se três grandes estratégias de pesquisa: experiências laboratoriais, inquéritos e estudo de casos (Farhoomand, 1992; Orlikowski e Baroudi, 1991). A evolução desta, relativamente nova, área de conhecimento começa numa perspectiva mais focalizada na tecnologia para se aproximar de uma perspectiva com maior ênfase nas questões sociais, tendo transformado uma perspectiva mais positivista de investigação na utilização de uma aproximação mais interpretativa. Galliers (1992: pp. 162) sustenta que “os investigadores de sistemas de informação estão cada vez mais alertados para as limitações das aproximações científicas ao desenvolvimento dos seus trabalhos, devido à natureza sócio técnica do seu campo de interesse”.

Também Ocker e Mudambi (2003) sustentam que a existência de diversas pesquisas que exploraram os factores críticos de sucesso para áreas ligadas às T.I. levou a uma síntese e tentativa de aplicação desses factores ao caso particular do C.R.M. Como referido por Bensabat et al. (1987: pp.369) “ a pesquisa de casos é particularmente

apropriada para determinado tipo de problemas: aqueles nos quais a pesquisa e a teoria estão em estádios iniciais”

A estratégia de pesquisa seleccionada para este estudo é baseada na utilização do estudo de casos. Quando comparado com inquéritos, o estudo de casos proporciona uma compreensão mais profunda do assunto a pesquisar.

Os estudos de casos podem ser únicos ou múltiplos onde os casos múltiplos devem seguir uma lógica de replicação e não de amostra. Yin (1994) A utilização de casos múltiplos reforça os resultados pela replicação dos padrões aumentando assim a confiança e robustez da teoria.

De acordo com Yin (1994), as questões *como* e *porquê* são mais apropriadas quando se utiliza o estudo de casos. As questões de *como* estão normalmente associadas à descrição de relações (previamente identificadas pela resposta às questões de *o que*), enquanto que as chamadas questões de *porquê* tendem a explicarem as razões porque essas relações existem (Whetten, 1989; Yin, 1994) o que está em sintonia com as questões levantadas para investigação neste trabalho. Como Yin (1994) defende, os estudos de casos são apropriados quando a natureza do estudo é a compreensão de um assunto que não tenha sido previamente investigado. Segundo Yin (1994) nas estratégias de investigação o tipo de questões *como* e *porquê* podem endereçar duas estratégias de investigação distintas: baseadas na história e estudo de casos. O estudo de casos é preferencialmente utilizado na análise de eventos contemporâneos quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. O estudo de casos baseia-se, em parte, nas mesmas técnicas do estudo baseado na história, mas acrescenta duas fontes de evidência normalmente não utilizadas no estudo baseado na história: observação directa e entrevistas sistemáticas. Mesmo que se considere alguma forma de sobreposição das duas estratégias, o ponto de força do estudo de casos é a capacidade

de lidar com uma grande variedade de evidências (documentos, artefactos, entrevistas e observações). Nalgumas situações, sobretudo nas que envolvem a observação do participante, pode ocorrer uma manipulação informal dos comportamentos.

Neste estudo, a estratégia de investigação será baseada no estudo de dois casos. As questões para investigação são explicativas por natureza e a utilização do estudo de casos baseados em entrevistas semi-estruturadas parece ser o método mais apropriado. Através da utilização do estudo de casos é possível "efectuar perguntas pertinentes e captar a riqueza do comportamento organizacional" (Gable, 1994: pp.113) e produzir explicações mais completas acerca do fenómeno a investigar. Adicionalmente, Mason (1996: pp. 148) explica que "muitos dos investigadores que utilizam métodos qualitativos vêem a fluidez e flexibilidade dos métodos, como sejam as entrevistas semi-estruturadas, como potenciadoras da validade, e criticam a rigidez e formalismo dos questionários estruturados por contraste pela ausência de sensibilidade da validade a favor de uma excessiva preocupação com a confiança e facilidade da qualificação em análise".

Existem numerosas críticas à utilização do estudo de casos, das quais se destacam as seguintes Yin (1994):

- Ausência de rigor na pesquisa através do estudo de casos: Não raras vezes o investigador por distração ou descuido permite visões enviesadas para influenciar a direcção dos resultados encontrados e das conclusões. Outra das razões prende-se com o facto de se confundirem estudos de casos para fins académicos e para pesquisa de situações reais. Enquanto que, para fins académicos, os dados recolhidos podem ser alterados para demonstração de uma situação particular, na pesquisa de situações reais o investigador deve reportar os factos como eles acontecem;

- O estudo de casos não proporciona grandes bases para generalizações estatísticas: Esta afirmação pode gerar alguma polémica porque, se por um lado, os factos científicos raramente são baseados em experiências únicas pela dificuldade de generalização, por outro, a utilização de múltiplos casos (normalmente utilizada) replica o mesmo fenómeno em diferentes condições. Uma das razões apontadas no sentido de contrariar a afirmação resulta do facto de os estudos de casos serem generalizáveis para proposições teóricas e não para universos ou populações. Neste sentido o estudo de casos não representa uma amostra e o objectivo do investigador é generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística);
- O estudo de casos leva muito tempo a preparar e resulta em documentos extensos e difíceis de ler: Esta afirmação pode ser apropriada se levarmos em conta a forma como eram realizados no passado – extensas narrativas (Feagin, Orum e Sjoberg 1991), o que não implica que a mesma forma seja seguida no futuro. Por vezes confunde-se, incorrectamente, a estratégia de estudo de casos com um método específico de recolha de dados, como sejam o etnográfico e por observação do participante. Enquanto o método etnográfico requer longos períodos de tempo no terreno e privilegia o detalhe a observação do participante, embora requeira um esforço significativo, não requer o mesmo tempo de trabalho no terreno. Por contraste o estudo de casos é uma forma de investigação que não depende somente de métodos etnográficos e de observação dos dados. Podem ser efectuados estudos de casos com qualidade, dependendo do tópico em estudo, utilizando apenas a biblioteca e o telefone.

Apesar de existirem respostas que contrariam os receios enunciados uma coisa parece certa, a realização de bons estudos de casos é bastante difícil. O maior problema reside

no facto de existirem poucas formas de projecção ou de teste de avaliação da capacidade do investigador na realização de bons estudos de casos.

### **3.1.2 A definição do estudo de casos**

Segundo Platt (1992a: pp.46) o estudo de casos começa com “uma lógica de desenho ... uma estratégia a privilegiar quando as circunstâncias e os problemas a investigar são apropriados em vez de um compromisso ideológico a seguir quaisquer que sejam as circunstâncias”. Yin (1994: pp.13) define o estudo de casos, em duas fases, começando pelo seu âmbito:

- O estudo de casos é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são evidentes.

De outra forma significa que se deve utilizar o estudo de casos quando se pretende cobrir as condições contextuais em que acredita que as mesmas são pertinentes para o fenómeno em estudo. Esta primeira parte da lógica do desenho permite compreender o estudo de casos distinguindo-o de outras estratégias de pesquisa.

Uma experiência, por exemplo, separa de forma deliberada um fenómeno do seu contexto, donde a atenção será direccionada apenas para poucas variáveis (tipicamente, o contexto é controlado em ambiente de laboratório). A história, por comparação, lida com o emaranhado das situações entre o fenómeno e o contexto, mas fá-lo, normalmente, utilizando eventos não contemporâneos. Finalmente os estudos tendem a lidar com o fenómeno e o contexto, mas a capacidade para investigar o contexto é limitada pelo facto de tentar limitar o número de variáveis a serem analisadas para que as mesmas se enquadrem dentro do número de pessoas que podem ser estudadas.



Por outro lado porque, em situações reais, nem sempre o contexto e o fenómeno podem ser distinguidos. Todo um conjunto de características técnicas que incluem recolha de dados e estratégias de análise de dados constituem a segunda fase da definição:

- A investigação do estudo de casos:
  - Lida com a situação em que existem mais variáveis de interesse do que dados, o que resulta;
  - Na utilização de múltiplas fontes de evidência, com a necessidade dos dados convergirem numa triangulação, e por outro lado;
  - Beneficia da existência de proposições teóricas prévias para orientação da recolha de dados e sua análise.

### **3.2 Desenho da pesquisa**

#### **3.2.1 A definição de desenho de pesquisa**

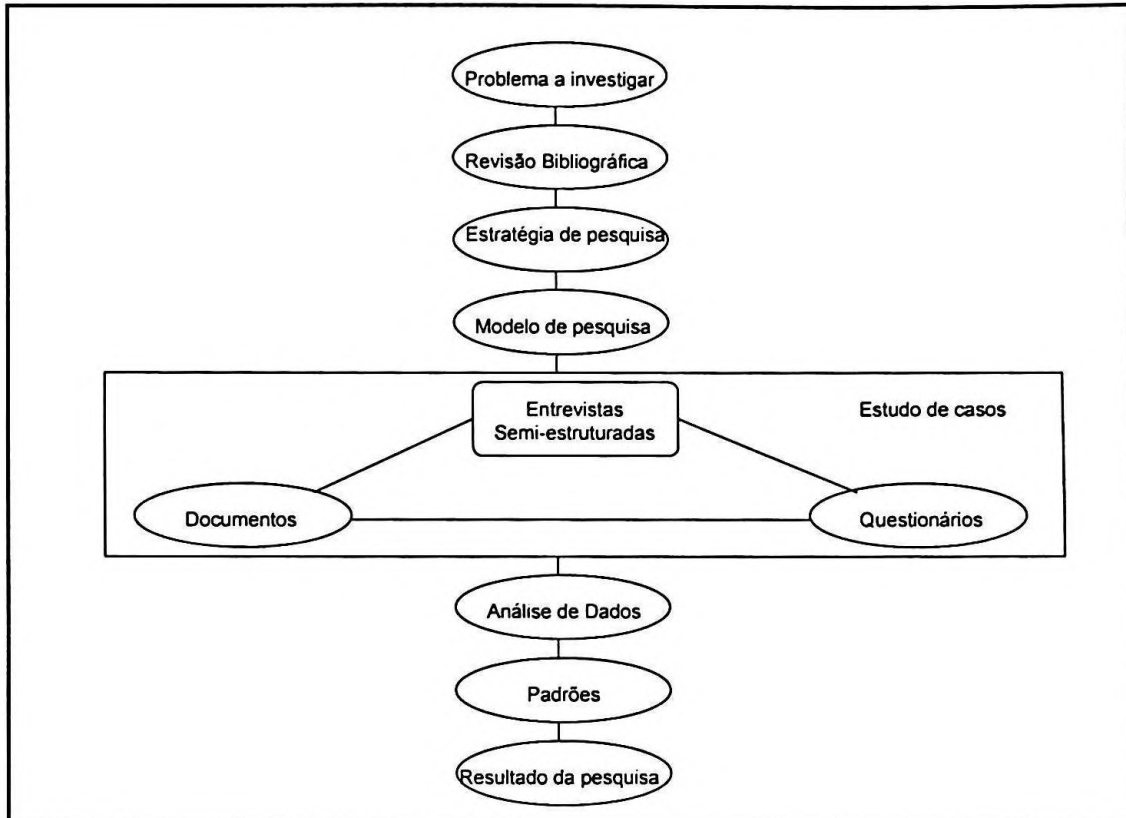
O projecto de investigação é estruturado em várias fases. A figura 12 apresenta as principais fases e a sua sequência lógica que será definida nos parágrafos seguintes.

A revisão bibliográfica revelou uma ausência de explicações para o fenómeno que é o sucesso nas implementações de C.R.M. Existem poucas pesquisas nesta área, embora existam inúmeras referências de insucesso, sobretudo reportadas por vendedores de soluções que as utilizam para promoção das suas próprias soluções alegando que estas não incorporam as razões que levaram outras ao insucesso.

Foi utilizado um modelo baseado no trabalho de Ocker e Mudambi (2003) para classificar e criticar a literatura considerada relevante e analisar os dados do trabalho inicial. O modelo tem três dimensões: intelectual, social e tecnológica. A análise dos dados conduz ao argumento de que para se compreender o sucesso das implementações do C.R.M.



nas organizações é necessário compreender as relações entre factores ao longo das dimensões definidas.



**Figura 12 – Etapas da Investigação**  
Fonte: Compilado pelo Autor

No seu sentido mais elementar o desenho é a sequência lógica que interliga os dados empíricos às questões iniciais para investigação e finalmente às suas conclusões. Uma definição possível poderá ser a que descreve o desenho para investigação como sendo o plano que

*“Guia o investigador no processo de recolha, análise e interpretação das observações. É um modelo lógico de prova que permite ao investigador desenhar inferências no que respeita a relações causais entre as variáveis sob investigação. O desenho da investigação também define o domínio de generalização, que significa, quando é que as interpretações obtidas podem ser*

*generalizadas para uma população mais alargada ou para diferentes situações.”*

Nachmias & Nachmias, (1992: pp. 77-78)

Esta pesquisa segue a referência de Sekaran (2000) que sustenta quando existem múltiplos factores que se influenciam mutuamente e que, por sua vez, influenciam o problema de forma encadeada, é solicitado ao investigador que identifique os factores associados com o problema em vez de estabelecer relações de causa efeito.

A principal missão do desenho de pesquisa é evitar a situação na qual a evidência não endereça as questões iniciais para pesquisa.

### **3.2.2 Critérios de selecção para o estudo de casos**

As instituições escolhidas pertencem à indústria bancária. Foram seleccionados dentro da indústria dois grupos económicos, para uma pesquisa mais aprofundada, que detêm uma quota significativa no sector. Apesar de pertencerem ao mesmo sector apresentam algumas características distintas. Enquanto a instituição A existe há cerca de 20 anos e cresceu por aquisição de instituições nacionais, a instituição B é centenária e foi adquirida por uma instituição estrangeira. A instituição A está, neste momento, num processo de unificação das várias marcas enquanto a instituição B mantém as suas marcas separadas.

As instituições seleccionadas não pretendem representar a generalidade das instituições do sector nem permite uma generalização estatística do mesmo.

### **3.2.3 Método de recolha de dados**

O método principal de pesquisa foram as entrevistas semi-estruturadas tendo sido complementado com análise de documentos facilitados pelas instituições, consultas na Internet nos sites das empresas, algumas conversas telefónicas e por um questionário final para confirmação dos factores percebidos nas entrevistas.

Foram entrevistadas individualmente duas pessoas por instituição. Nenhuma entrevista foi gravada por restrições internas existentes em qualquer das instituições.

#### **3.2.4 Método de análise de dados**

Para análise dos dados foi efectuada uma pesquisa para tentar encontrar um software apropriado para análises qualitativas de dados. Nesta pesquisa foi encontrado o software NVivo que permite ligações entre diversos tipos de documentos e integra diversos formatos de informação (documentos electrónicos, som, vídeo, *websites*) facilitando a interligação entre eles. Para além disso possui um sistema de indexação que permite pesquisas e interligações com todos os dados recolhidos e classificados garantindo uma base de dados para futuras explorações e questionários. No entanto, este tipo de software destina-se a grandes volumes de dados e não foi utilizado dado o resumido conjunto de dados a tratar nos dois casos apresentados.

De acordo com Patton (1987) existem quatro tipos de triangulação: triangulação das fontes de dados (triangulação de dados); entre diferentes avaliadores (triangulação de investigação); diferentes perspectivas dos mesmos dados (triangulação teórica), e de métodos (triangulação metodológica)

A triangulação de dados foi conseguida de duas formas: a primeira foi levada a cabo pela comparação de diferentes técnicas de recolha de dados e a segunda pela comparação de dados dos diferentes participantes. Não foi utilizada mais nenhum tipo de triangulação neste trabalho, contudo foram utilizadas várias fontes de evidência como sugerido por Yin (1994: pp. 92)

Foi efectuada uma análise de dados cruzada no sentido de perceber se os factores identificados e as suas importâncias relativas, em cada um dos casos, constituem um padrão.

De acordo com Yin (1994), o critério para julgar a qualidade do desenho de um estudo de casos é essencialmente baseada em quatro conceitos principais: construção da validade (definição das medidas operacionais apropriadas para os conceitos em estudo); validade interna (estabelecimento de relações correctas entre padrões); validade externa (possibilidade de replicação e generalização); e confiança (execução apropriada dos procedimentos, de tal forma que outro investigador possa obter resultados similares). A Triangulação é vista como um importante mecanismo para validação de dados. A triangulação de dados é completada analisando se os dados obtidos a partir de diferentes fontes de evidência (entrevistas, documentos ou observações) são consistentes.

A *construção de validade* foi conseguida pela utilização de diversas fontes de evidência e pela ligação de evidência suportada pela utilização de um modelo desenvolvido por Ocker e Mudambi (2003). Todas as entrevistas tiveram por base a estrutura apresentada na figura 12, assegurando que todos os factores foram tratados.

A *validade interna* foi conseguida pela existência de padrões. O estudo dos dois casos mostrou a existência de padrões que confirmam os factores identificados pelo modelo bem como a sua interacção. A utilização de uma estrutura comum (figura12) permitiu uma análise e comparação dos casos no sentido de manter uma cadeia de evidência ao longo do estudo.

A *validade externa* procura perceber a capacidade de generalização através da investigação do estudo de casos. De acordo com Yin (1994) o estudo de casos não proporciona uma generalização estatística onde o número de casos estudados não é factor relevante. O estudo de casos procura uma generalização analítica segundo a qual

“uma teoria previamente desenvolvida é utilizada como padrão com o qual se compara os resultados do estudo do caso. Se dois ou mais estudos de casos forem apresentados para suportar a mesma teoria, a replicação pode ser reclamada” Yin (1994: pp.31)

A confiança procura minimizar os erros e o enviesamento do estudo. Deste modo devem existir um conjunto de procedimentos que permitam, no futuro, que outros investigadores efectuem a mesma pesquisa chegando aos mesmos resultados. Yin (1994) sugere a utilização de um protocolo e o desenvolvimento de uma base de dados para estudo. Nesta pesquisa são apresentados o questionário e a lista de requisitos dos entrevistados bem como definidas as ligações às dimensões do modelo para investigação.

## **Capítulo 4 - Modelo de pesquisa e estudo de Casos**

### **4.1 Introdução do modelo de pesquisa**

O modelo baseia-se no trabalho de Ocker e Mudambi (2003) tendo sido utilizado para estruturar os factores identificados na literatura e no trabalho de campo. É incluído um resumo dos factores considerados facilitadores ou inibidores do processo de implementação baseada na percepção de importância apresentada pelos entrevistados.

### **4.2 Relações inter dimensões**

É argumentado nesta pesquisa que o sucesso na implementação do C.R.M. não pode ser compreendido através de uma análise separada dos diferentes elementos do quadro da pesquisa. Para se compreender o sucesso da implementação é necessário compreender as ligações entre os elementos relacionados com as dimensões intelectuais, sociais e tecnológica. São as suas interacções, que de forma interdependente, determinam o sucesso da implementação. É importante ressaltar que as dimensões se encontram interligadas e se complementam.

De acordo com Ocker e Mudambi (2003), os executivos ao considerarem uma iniciativa de C.R.M. pretendem conhecer o impacto na performance da organização ou seja qual o valor para o negócio da iniciativa. A determinação do valor económico de uma inovação, sobretudo facilitada pela tecnologia, tem levantado dificuldades aos investigadores e praticantes ao longo dos últimos anos. A literatura recente sobre o valor de negócio sugere a complementaridade como elemento determinante da performance organizacional (Barua e Mukhopadhyay, 2000). Dois factores dizem-se complementares quando os benefícios de executar em maior grau um dos factores aumentam pela execução em maior grau do outro (Milgrom e Roberts, 1990).



#### **4.2.1 Relação intelectual / social**

O alinhamento organizacional preocupa-se com o nível de concordância entre as partes constituintes complementares (i.e. pessoas, processos e actividades). O alinhamento da investigação recai em duas dimensões básicas: intelectual e social (Reich e Benbasat, 2000). A dimensão intelectual, também conhecida na literatura como alinhamento estratégico, centra-se no alinhamento da estratégia organizacional, de estruturas e de processos de planeamento. Deste modo a estratégia é o ponto focal em que um alinhamento positivo pode ser conseguido quando as estruturas organizacionais e os processos suportam a estratégia. Por contraste a dimensão social preocupa-se com a cultura organizacional, interações entre grupos de interesse e conhecimento dos domínios de actuação entre eles. Neste contexto a cultura é o ponto focal em que um alinhamento positivo ocorre quando os grupos de interesse conhecem as áreas de actuação uns dos outros de modo a que a cooperação interactiva (por oposição à conflituosa) acontece dentro dos limites das normas e valores da organização. Do trabalho inicial podemos verificar a importância atribuída à liderança, por ambas as instituições, como factor estratégico de grande importância mas aparece relativizado face à ausência de uma cultura homogénea e à ausência de uma gestão de interesses. Poderemos sugerir que desta forma a liderança surge como factor necessário mas não suficiente para a garantia do sucesso.

Várias pesquisas sustentam o alinhamento entre as dimensões intelectuais e sociais. Por exemplo, tomando por base a teoria geral dos sistemas e a teoria do caos, Semler, (1997) apresenta uma teoria de alinhamento organizacional sistemático onde a estratégia, estrutura e cultura são complementares. Um entendimento harmonioso destes aspectos fomenta um ambiente interno que suporta a estratégia da organização, através da eliminação das barreiras internas à cooperação e à "performance". A teoria sublinha seis aspectos de alinhamento (processos, sistemas de retribuição, valores, normas,



desempenho e ambiente) as quais, se alinhadas, devem resultar num desempenho organizacional positiva. Como o desempenho organizacional é dirigido pela estratégia Pearce e Robinson, (1994) e admitindo que são os líderes das organizações que desenvolvem a estratégia, são os papéis e os processos que estes desempenham e executam que dirigem o alinhamento.

#### **4.2.2 Relação intelectual / tecnologia**

Ausente desta discussão encontram-se a ligação das T.I. neste alinhamento. Existe um conjunto razoável de literatura que explora o alinhamento estratégico das T.I. (i.e. a dimensão intelectual) dentro da estratégia da organização. Nesta pesquisa Ocker e Mudambi, (2003) focam-se na necessidade de alinhar as estratégias de T.I. e de negócio de modo que “os objectivos de negócio sejam facilitados, suportados e potenciados pelas estratégias de T.I.” (Broadbent e Weill, 1993). O alinhamento estratégico é contextualizado ao longo de duas dimensões, enquadramento estratégico e integração funcional, no modelo de alinhamento estratégico (Henderson e Venkrataman, 1990). O enquadramento estratégico trata da integração da organização com o ambiente externo (i.e., parcerias, alianças, competências nucleares) com o ambiente interno (i.e., estrutura organizacional, processos de negócio, processos de recursos humanos). A integração funcional trata do alinhamento interno da infra-estrutura organizacional e seus processos e das tecnologias de informação e seus processos.

Uma perspectiva diferente à do modelo estratégico é a de Barua e Mukhopadhyay, (2000). Estes investigadores desenvolveram um modelo de complementaridade de valor de negócio, modelo que assenta nas premissas do conceito de que o desempenho do negócio é directamente afectado pelo alinhamento das tecnologias de informação e outros factores complementares. Ao nível mais básico, a gestão pode optar pelo investimento em diferentes níveis de recurso dentro de quatro áreas: estratégias de

negócio, aplicações de tecnologias de informação, processos de gestão e de negócio e sistemas de controlo/incentivos. As alterações efectuadas em qualquer uma das referidas áreas devem ser acompanhada de alterações complementares nas outras três. Do trabalho de campo inicial fica a ideia de que ambas as perspectivas são válidas já que, por um lado se verifica em ambos os casos a necessidade de envolvimento dos planos de negócio e de tecnologia reforçam a integração de factores tecnológicos ao nível estratégico, por outro o âmbito bem definido dos projectos e as integrações de conhecimento e infra-estruturas reforçam a existência da dimensão tecnológica.

#### **4.2.3 Relação social / tecnologia**

No domínio da pesquisa organizacional o alinhamento da dimensão social não foi tão desenvolvido quanto o alinhamento estratégico e não existe nenhum modelo compreensivo em utilização. Contudo existem algumas excepções onde se inclui a pesquisa de Reich e Benbasat (2000) que liga a importância da comunicação e a partilha do domínio do conhecimento entre as tecnologias de informação e os grupos de interesse de negócio no suporte da estratégia corporativa. Estes investigadores também encontraram que as percepções no que respeita ao sucesso das implementações de tecnologias de informação eram um factor chave no alinhamento das tecnologias de informação.

Esta revisão aponta a importância das tecnologias de informação na aquisição do alinhamento organizacional. Deste modo, propõe-se as tecnologias de informação como uma explícita terceira dimensão de alinhamento de forma a enfatizar o seu impacto. Sugere-se que a dimensão das tecnologias de informação inclua o facilitador estratégico tecnológico, neste caso a aplicação de C.R.M., a capacidade da organização nas tecnologias de informação e especificamente a sua capacidade de gestão do conhecimento.

### **4.3 Introdução do estudo de casos**

Este capítulo apresenta um sumário dos dois casos estudados, estruturados de acordo com o modelo de Ocker e Mudambi (2003). Os dados foram recolhidos através de entrevistas semi-estruturadas com os elementos entrevistados que são participantes activos na implementação de C.R.M. (ver tabela 1), por análise de documentos e pelas respostas ao questionário sobre a percepção da importância dos factores críticos de sucesso. As entrevistas foram conduzidas no período de Junho e Setembro de 2003 e permitiram estabelecer as proposições iniciais para a análise do estudo de casos. A identidade das instituições e dos seus colaboradores não pode ser revelada por questões de confidencialidade dada a natureza crítica que estas informações representam para a estratégia empresarial. Nenhuma entrevista foi gravada já que este procedimento não foi aceite por qualquer das instituições.

O questionário foi enviado por e-mail para os entrevistados e para um conjunto de pessoas que foram por eles reconhecidas como relevantes no processo. Das 10 pessoas para as quais foi enviado o questionário 7 responderam conseguindo-se assim uma taxa de 70% de respostas. Todos os dados recolhidos quer no trabalho preliminar, quer de respostas aos questionários, quer de documentos respeitantes às empresas foram integrados na análise dos casos.

**Tabela 1 - Características das instituições envolvidas no estudo de casos**

aso	Nº empregados	Produto Bancário <sup>3</sup>	Nº Balcões	Nº entrevistados	Entrevistados
	17.700	2.257	1370	2	Director Coordenador Responsável Modelo de Dados
	7300	913	660	2	Director Coordenador Responsável Modelo de Dados

<sup>3</sup> Produto Bancário – Soma da Margem Financeira, com os rendimentos de títulos, o saldo de comissões recebidas e pagas, o saldo de resultados em operações financeiras, o saldo de outros proveitos e custos de exploração e deduzida de outros impostos. Valores em milhões de Euro reportados a 2002.

### **4.3.1 Resumo dos resultados das entrevistas e proposições iniciais**

Das entrevistas foram percebidas as seguintes descrições de situações que podem, embora careçam de investigação posterior no sentido de clarificar e compreender as combinações dos factores que supostamente afectam o sucesso de implementações de C.R.M., ser consideradas proposições iniciais. Estas proposições são afectadas pelas relações entre as dimensões intelectuais, sociais e tecnológica e foram construídas a partir das relações indicadas no modelo e pelas informações recolhidas junto dos responsáveis pelos projectos (ver tabela 2)

#### **4.3.1.1 Instituição A**

Da conversa mantida com o responsável pela modelação de dados percebe-se a existência de algumas considerações chave para o processo de implementação onde este considera que:

*“O esforço dispendido na uniformização e reestruturação de sistemas e processos, na qualidade e relevância dos dados, na definição correcta e objectiva do âmbito dos projectos são facilitadores do sucesso. Paralelamente a estes factos a existência de um gestor com múltiplas competências mostrou-se fundamental na boa execução do projecto”*

De acordo com o coordenador do projecto, esta instituição, considera que todo o processo tem uma relevância determinante para o negócio, logo a sua correcta implementação é fundamental. Na sua opinião:

*“Apesar de não terem existido estrangimentos financeiros para o projecto, não seria a sua existência um factor chave para o sucesso outros há como sejam, a existência de um sponsor que acompanha permanentemente as sucessivas*

*evoluções do projecto e é um líder carismático, o alinhamento dos planos de negócio e tecnológico e a partilha de conhecimento influenciaram de forma positiva o sucesso alcançado”*

Esta instituição revelou, desde a sua formação, uma estratégia de negócio centrada no cliente. Apesar de a aquisição de outras instituições, que trouxeram estruturas e culturas diferentes, a estratégia inicial manteve-se pese embora a dificuldade sentida pela inclusão de novas realidades.

Principais resultados percebidos como facilitadores ou inibidores do sucesso:

- Existência de um *sponsor* e líder;
- Dificuldade de integração de estruturas e culturas;
- Partilha de conhecimento;
- Simplicidade das aplicações;
- Alinhamento dos planos de negócio e tecnológicos;
- Estratégia de negócio centrada no cliente.

**4.3.1.2 Instituição B**

No caso desta instituição o seu director coordenador revelou os seguintes aspectos:

*“A existência de um *sponsor* foi determinante para ultrapassar os constrangimentos existentes na implementação de um projecto transversal à organização, bem como na interacção de diferentes culturas. A partilha de conhecimento serviu como catalisador para se atingir uma informação de excelência sendo determinante para uma oferta diferenciada dos produtos. Apesar de existir uma compreensão dos planos de negócio nem sempre estes estão alinhados com os tecnológicos*

*provocando alguns constrangimentos, não determinantes, no desenrolar do processo”*

Das conversas mantidas com o responsável da equipa de modelo de dados sobressaem os seguintes aspectos:

*“A centralização de dados e estruturas representou uma enorme facilidade para este projecto, pois é sobre elas que assenta todo o processo. Existe necessidade de alteração de processos no sentido de acelerar as recolhas de informação. Por outro lado, a qualidade de informação é um factor sobre o qual recaiu uma atenção especial e para o qual foram criados, inclusive, programas de incentivos e sistemas de controlo de qualidade. A prudência na definição dos âmbitos é palavra de ordem na casa, não são admitidas megalomias não realizáveis. A coordenação tem sido fundamental e é considerado um dos pontos fortes do sucesso a existência de um elemento com experiência multi-variada.”*

Principais resultados percebidos como facilitadores ou inibidores do sucesso:

- Existência de um *sponsor* e líder;
- Dificuldade de integração de estruturas;
- Muita dificuldade de integração de culturas;
- Alguma partilha de conhecimento;
- Baixa reestruturação de processos;
- Boa definição do âmbito dos projectos;
- A qualidade dos dados é premiada através de incentivos;
- Dificuldade de alinhamento dos planos de negócio e tecnológicos;
- Estratégia de negócio centrada no cliente.



#### **4.3.1.3 Discussão dos resultados do trabalho preparatório**

Os resultados preliminares deste trabalho inicial não identificam a necessidade de recursos avultados para garantia do sucesso. Para ambas as instituições existe uma consonância de factores que determinam o sucesso de implementação variando apenas no grau de desenvolvimento de cada um deles.

Desses factores destacam-se a questão cultural que, sendo sempre uma matéria complexa de avaliar, representa no caso da instituição B uma dificuldade acrescida pelo facto de envolver culturas de mais de um país. O alinhamento dos planos de negócio e tecnológicos a par da baixa reestruturação de processos também aparece como uma dificuldade na instituição B.

Os factores como sejam a existência de um *sponsor*, estratégia de negócio centrada no cliente e definição correcta do âmbito das aplicações surgem como factores de sucesso comuns às duas instituições.

Foram ainda abordadas duas instituições de pequena dimensão mas estas ainda não estavam numa fase de desenvolvimento do projecto que permitisse perceber quais os factores que contribuem para o sucesso. Por outro lado mostraram bastante relutância no fornecimento de informações a este respeito.

**Tabela 2 - Proposições iniciais para a análise do estudo de casos**

	Proposições Iniciais	<u>Intelectual</u>	<u>Social</u>	<u>Tecnológico</u>
a)	A existência de um <i>sponsor</i> apesar de importante não pode ser considerada um factor de sucesso se este não permanecer até ao final do processo de implementação	X		
b)	Os estilos de liderança podem influenciar de forma significativa o processo de implementação	X		
c)	A existência de estruturas descentralizadas parece facilitar o acolhimento da inovação tecnológica mas não uma implementação eficaz	X		X
d)	A não reestruturação de processos prévia ao processo de implementação é percebida como uma das razões do insucesso	X		
e)	A relevância e fiabilidade dos dados a tratar parece ser um factor relevante para o processo de implementação	X		
f)	Apesar da importância do planeamento estratégico este deve envolver os planos de negócio e das tecnologias de informação	X		
g)	A existência de uma cultura integrada e alinhada com os objectivos estratégicos e com a inovação tecnológica parece contribuir para o sucesso da implementação	X	X	X
h)	A boa gestão da interacção dos diferentes grupos de interesse na organização desempenha um papel decisivo no sucesso da implementação	X	X	X
i)	A partilha do conhecimento surge como um catalizador contribuindo para a compreensão global da empresa	X	X	X
j)	O âmbito alargado do projecto, a elevada complexidade e a personalização das aplicações apresentaram-se como contribuintes do insucesso			X
k)	A existência de um gestor de projecto com múltiplas competências parece ser decisiva para uma implementação de sucesso	X		X

#### **4.4 Estudo do caso A**

##### **4.4.1 Introdução**

Esta instituição financeira iniciou a sua actividade em 1985 e aparece neste sector como um *player* inovador, face a uma indústria que se encontrava estagnada, acreditando que existia espaço para mais um concorrente sobretudo por se apresentar como diferenciador da oferta existente. Até 1989 segmentam os clientes em particulares e empresas, oferecem produtos inovadores e apostam no *cross-selling* com o sector segurador. A partir de 1989 continuam a estratégia de *cross-selling* com o lançamento de sociedades gestoras de fundos imobiliários e de locação financeira, lançam uma nova marca, criam o primeiro serviço de banca por telefone e iniciam o processo de

internacionalização através da constituição de uma sucursal *off-shore*. Nos dois anos que sucederam a 1989 abrem quase 200 agências em Portugal, continuam o processo de internacionalização em Itália e expandem o negócio segurador através de acordos internacionais. De 1995 até ao presente adquirem mais duas instituições financeiras de referência no mercado nacional e expandem o seu negócio a diferentes sectores de actividade donde se destaca uma parceria para desenvolvimentos na denominada “nova economia”. Sempre foram pioneiros quer na introdução de novos produtos financeiros quer nos instrumentos e estruturas inovadoras para o seu lançamento, exemplo banca via Internet. O processo de internacionalização espalhou-se por todo o mundo com particular incidência na Europa e E.U.A.

Em 2002 apresentava activos no valor de 61.852 milhões de Euro, que representam 20,56% do mercado, e detinha 1371 agências empregando cerca de 17.700 colaboradores. Desde a sua fundação que existiu sempre uma estratégia que visava a satisfação do cliente, através de produtos diferenciadores da concorrência, embora a incorporação de várias marcas tenha dificultado as necessidades de uma visão integrada dos clientes minimizada pela consolidação de sistemas informáticos e operacionais. Esta dificuldade está a ser ultrapassada pela unificação de todas as marcas.

#### **4.4.2 Dimensão intelectual (Estratégia, Estrutura e Planeamento)**

De acordo com as entrevistas e as respostas aos questionários percebe-se que ao longo de toda a sua existência esta instituição denotou uma preocupação com os seus movimentos estratégicos quer pelo enfoque colocado no cliente, quer por uma liderança muito forte caracterizada por um estilo autoritário no arranque dos projectos alterando-se para consensual no decorrer dos mesmos, quer pela existência de suporte por parte da gestão de topo em todos os projectos estratégicos e nestes o facto de existir sempre um “campeão” que concebe e acompanha até ao fim. No caso particular do C.R.M. esta figura foi o administrador que ainda hoje acompanha o projecto e está na instituição

desde a sua criação tendo também sido responsável pela implementação do conceito de gestão do cliente desde os sistemas operacionais do banco. O conceito de gestão do cliente foi introduzido fruto de um trabalho realizado pela consultora Mckinsey.

O processo de aquisição de diferentes instituições trouxe alguma complexidade em termos de estruturas na instituição que obrigou a um difícil processo de concentração que nalgumas áreas ainda decorre. No que respeita às estruturas relevantes para este estudo salienta-se o facto de existir uma direcção de clientes que reporta à administração e funciona como o *controller* das direcções de produtos (cartões, créditos, investimento, imobiliário, *factoring/leasing*, etc.) e as direcções de distribuição (*contact center*, Internet, sucursais, *mailing*, *tele-marketing*). As direcções de produtos exploram individualmente os seus dados, têm autonomia para criação de produtos mas carecem da autorização da direcção de clientes para a sua implementação. O poder de decisão da direcção de distribuição é bastante mais condicionado pela intervenção da direcção de clientes já que as decisões sobre que produtos promover e para que clientes depende desta direcção. Por sua vez a direcção de clientes concentra a informação produzida pelas direcções de produtos, pelos dados operacionais relevantes fornecidos pelo I.T. e da informação de contactos recolhida pelas direcções de distribuição para assim construir os modelos de segmentação de clientes. Apesar da direcção de clientes concentrar a informação das direcções de produtos leva a que o facto de existirem segmentações de clientes ao nível destas direcções dificulte o processo de implementação do C.R.M.

Em termos muito gerais existem os seguintes segmentos: *Mass-Market*, *Affluent* e os Negócios. O primeiro é caracterizado pela utilização de canais de baixo custo, o segundo inclui clientes de elevado valor para os quais existe um padrão elevado de qualidade de serviço e o terceiro tem uma focalização nas PME.

No que respeita ao planeamento também existem alguns problemas de integração, com tendência a desaparecer devido à concentração, dos planos de áreas de negócio, de tecnologia, de marketing, etc. Este problema com a unificação de marcas, recentemente efectuada, tende a desaparecer.

#### **4.4.3 Dimensão social (Cultura, Grupos de Interesse e Domínio do Conhecimento)**

No que respeita à cultura esta instituição passou por diferentes fases, no seu início existiu uma cultura integrada com forte partilha de consensos e valores, após as aquisições de outras instituições assistiu-se a uma fase de cultura diferenciada onde se percebiam homogeneidades nos diferentes grupos e por fim, hoje em dia, assiste-se de novo a uma integração da cultura. Uma das evidências deste facto é a permanência de quase todos os membros da administração desde a sua fundação.

O facto de existir uma cultura integrada permitiu uma mediação profícua na gestão dos diferentes grupos de interesse, sobretudo os que foram criados pelas aquisições de outras instituições. Esta gestão nem sempre foi fácil e criaram-se algumas clivagens pelo facto de algumas instituições também possuírem uma cultura integrada, mas a existência de boas negociações entre os diferentes grupos acabou por revelar-se numa vantagem competitiva conforme referido em Jones (1995).

Em relação ao domínio do conhecimento a instituição considera-o fundamental para o processo de implementação, tendo reconhecido que com as aquisições efectuadas houve dificuldades e atrasos pela ausência desse domínio. Esta percepção levou a que se criasse uma homogeneidade na disseminação do referido conhecimento, através da integração das marcas e planos de negócio, da aproximação e fusão de estruturas.



Esta instituição revela uma apetência natural, fruto da sua cultura, para as inovações tecnológicas que na sua maioria são aceites pelos utilizadores que as vêem como vantagem no desempenho das suas tarefas.

#### **4.4.4 Dimensão tecnológica (Aplicações, Capacidade das T.I. e Gestão do Conhecimento)**

De todas as dimensões é a que é vista com menos importância, sendo considerada apenas um veículo para acelerar o processo de implementação. Sendo que o âmbito das aplicações e a sua complexidade possam comprometer o desempenho de todo o processo são vistas como factores menos relevantes. De igual modo a capacidade das T.I. são encaradas como importantes mas não decisivas no processo de implementação. Por outro lado a gestão do conhecimento é considerada um factor chave em todo o processo.

#### **4.4.5 Discussão dos factores relevantes**

Do trabalho efectuado com esta instituição percebe-se que de forma global os factores decisivos no processo são os seguintes:

- A existência de um líder com visão estratégica é considerada como um dos pilares de todo o processo;
- O suporte da gestão de topo;
- Definição clara dos processos de negócio;
- O processo de integração de culturas é visto como um dos principais contribuintes para o sucesso de todo este processo;
- O domínio do conhecimento e a gestão dos grupos de interesse complementam os aspectos culturais;



- Da vertente tecnológica as aplicações C.R.M. saem realçadas à gestão do conhecimento e à capacidade das T.I.

Em resumo poderemos dizer que a dimensão intelectual e social são vistas como os pilares do sucesso enquanto que a dimensão tecnológica é tida como importante mas numa perspectiva de suporte.

O modelo de pesquisa aponta para a existência de inter-relações de factores. Também nesta instituição foi percebida uma forte interacção por um lado entre gestão e domínio do conhecimento, estratégia e cultura e por outro entre a interacção dos grupos de interesse e a estrutura. A parte tecnológica interage com o planeamento essencialmente pelo alinhamento dos planos de negócio com os tecnológicos.

**Tabela 3 - Resumo da Instituição A**

<b>Dimensão Intelectual</b>	
Orientação estratégica	Sempre existiu uma orientação estratégica para o cliente desde O momento da sua criação
Liderança	O administrador responsável pelo projecto sempre teve uma Liderança forte que se caracterizou por autoritária no início Tendo mudado para consensual à medida do decorrer do Projecto
Estrutura Organizacional	Tende para a concentração. Este processo tem sido longo Pela incorporação de diversas instituições, mas encontra-se Em fase final.
Processos de Negócio	Pelo facto de existirem várias direcções de produtos que têm Os seus processos próprios de segmentação de clientes Dificulta a concentração de informação na direcção de clientes
Alinhamento dos planos de negócio	Faz parte do processo de concentração embora se reconheça Alguma dificuldade neste alinhamento enquanto o processo de Concentração não estiver terminada
Existência de um Campeão	Existe na pessoa do administrador deste pelouro pelo Acompanhamento que sempre dedicou e dedica a este projecto
Suporte da gestão de topo	Tem sido uma constante desde sempre em todos os projectos Estratégicos do qual este não é excepção.
<b>Dimensão Social</b>	
Gestão dos grupos de interesse	As aquisições complicaram a gestão dos grupos de interesse Contudo os processos de concentração tendem a simplificar Este problema.
Partilha do conhecimento	Sempre foi lema na instituição que vê neste factor uma elevada Vantagem competitiva
Mudança de atitudes face à tecnologia	Sempre foram inovadores e aliás faz parte da cultura da Instituição
<b>Dimensão Tecnológica</b>	
Âmbito e complexidade	Sendo importantes não são vistos como decisivos fruto dos Modelos concebidos pelos consultores e produtos utilizados
Integração pela gestão do conhecimento	É visto como o factor mais relevante desta dimensão por ser Considerado o factor que permite concentrar as informações E estruturas

## **4.5 Estudo do caso B**

### **4.5.1 Introdução**

A instituição financeira iniciou as suas operações há mais de 150 anos. Em 2002 apresentava activos no valor de 26.864 milhões de Euro que correspondem a 8,93 % de quota de mercado, possuem 660 balcões e 7300 colaboradores.

Dada a sua longevidade, várias foram as reestruturações ao longo da sua existência donde se destacam a aquisição de pequenas casas de câmbios nos seus primórdios, passando por um processo de internacionalização sobretudo para as ex-colónias e em países de emigração portuguesa. A internacionalização nas ex-colónias deve-se sobretudo ao facto de esta instituição ter estado ligada a um importante grupo industrial. Mais recentemente, a partir dos anos 90, a instituição passou a ser controlada por capital espanhol, tendo em seguida retornado a controle português para uns anos mais tarde ter sido novamente adquirida por um grupo espanhol. Apesar de todas as passagens existentes e de pertencer a um grupo espanhol conseguiu manter a sua marca como nome de referência do grupo em Portugal. À semelhança da outra instituição também se dedica à banca universal e seguros.

Contrariamente à sua congénere, devido sobretudo à sua antiguidade, a visão integrada do cliente só surge através da implementação do projecto de C.R.M. já que os sistemas operacionais estavam essencialmente baseados nos produtos. Nesta instituição o projecto de C.R.M. está no seu início fruto de todos os processos de aquisições a que o grupo esteve sujeito. Esta instituição representa um grupo económico que engloba várias marcas não estando prevista uma consolidação das mesmas no curto prazo.

### **4.5.2 Dimensão intelectual (Estratégia, Estrutura e Planeamento)**

Contrariamente à outra instituição esta, dada a sua antiguidade, baseava a sua estratégia de negócio num enfoque no produto. Apesar de existir uma liderança efectiva

esta mostra-se consensual ao longo da vida dos projectos. Também aqui surge a figura do “campeão” personificada no administrador responsável pela direcção que sempre apoiou e serviu de veículo da mensagem da importância do projecto junto dos respectivos colegas.

Apesar de se terem utilizado algumas consultoras no início do projecto, a sua concepção acabou por ser efectuada internamente.

No que respeita às estruturas, existe uma direcção de C.R.M. que em conjunto com as direcções de marketing, produtos, serviços, qualidade e acções centralizadas constituem o mesmo pelouro de administração. No início do projecto existiu uma grande dificuldade de obtenção de informação relevante, por três motivos: incapacidade do I.T. fornecer os dados operacionais relevantes em tempo útil, pela dispersão da informação e pela qualidade da mesma. Para ultrapassar esta dificuldade foi criada a direcção de C.R.M., que passou a definir quais as necessidades de informação, a validar a sua qualidade e a ser responsável pela concentração da informação relevante para o processo. Nesta direcção, contrariamente à sua homóloga, não só produz informação analítica, segmentação de clientes, como operacional, elaboração de campanhas e criação de agendas comerciais.

A reestruturação dos processos de negócio é vista como bastante relevante para o processo de implementação do C.R.M., contudo dada a descentralização de informação existente entre as diversas instituições constituintes do grupo económico é algo que necessita de ser revisto. Nesta perspectiva a tarefa da direcção de C.R.M. é bastante mais difícil na obtenção da informação por ter de lidar com processos distintos.

Em termos de planeamento este é efectuado com algum detalhe e procura, embora de forma ambiciosa, ser o mais racional possível no sentido de se conseguirem implementações concretas, o que se revela nas palavras do director:

*“Preferimos dar pequenos passos seguros e com resultados do que grandes projectos condenados ao fracasso”*

#### **4.5.3 Dimensão social (Cultura, Grupos de Interesse e Domínio do Conhecimento)**

No que respeita à cultura esta instituição também tem alguns problemas sobretudo pela existência de elementos de diferentes países apesar de o número de quadros, inclusive em termos de administração, serem maioritariamente portugueses. Ainda assim verificam-se algumas diferenças que tiveram o seu expoente máximo quando do processo de aquisição. Por outro lado, o facto de existirem diferenças etárias significativas ao longo de toda a estrutura por vezes dificulta a integração de novos métodos de trabalho, tecnologias e processos de negócio. De acordo com o director de C.R.M. existe um cuidado especial já que:

*“... Procuramos que todos os processos implementados sejam os mais simples possíveis, tendo em conta a disponibilidade intelectual percebida da nossa população utilizadora para a aceitação de novos desafios nesta área.”*

No que respeita à gestão dos grupos de interesse esta é uma tarefa que é amplamente realizada pelo administrador do pelouro, embora quando existem interacções mais operacionais esta seja feita também ao nível dos directores. Esta é uma matéria considerada delicada e é sempre gerida com muita prudência e para a qual as instituições não revelam grandes informações. Genericamente poderemos considerar

que é algo que a instituição consegue ultrapassar de forma pacífica através de uma gestão consensual.

O domínio do conhecimento é visto como uma preocupação constante já que a percepção é de que são feitos esforços para que a informação entregue contenha relevância para o receptor e possa constituir uma mais valia no desempenho das suas actividades.

#### **4.5.4 Dimensão tecnológica (Aplicações, Capacidade das T.I. e Gestão do Conhecimento)**

No que respeita a esta dimensão os factores percebidos como mais relevantes são o facto de os âmbitos dos projectos serem perfeitamente definidos, ambiciosos mas realistas de forma a garantir a sua exequibilidade. A simplicidade das aplicações também se revela um factor importante em consonância com a percepção existente do nível de captação para as inovações por parte dos utilizadores.

No que respeita à capacidade das T.I. também nesta instituição é vista como uma actividade de suporte e apresenta-se como o factor menos relevante de todos no processo. De acordo com o responsável pela exploração de dados as capacidades das T.I. representam:

*“Um facilitador para o processo de C.R.M. mas as ferramentas existentes permitem uma velocidade de captação e tratamento de dados que obvia a realização de projectos muito complexos e temporalmente inaceitáveis face às pressões do negócio”*

A gestão do conhecimento é vista como um dos factores decisivos para o sucesso das implementações. Neste sentido é dada particular atenção à integração da informação e à garantia de uma integração de estruturas. Neste aspecto foi evidenciado o facto de se ter

concentrado toda a estrutura de informação relevante para o C.R.M. numa direcção diferente da informática permitindo assim uma maior agilidade de processos.



#### **4.5.5 Discussão dos factores relevantes**

Do trabalho efectuado com esta instituição percebe-se que de forma global os factores decisivos no processo são os seguintes:

- A existência de um líder com visão estratégica capaz de manter viva a missão de um projecto que se apresenta como sendo contínuo;
- A centralização de estruturas é vista como importante para a eficácia do contacto com o cliente;
- O domínio do conhecimento é percebido como factor decisivo neste processo e é garantido pela relevância que pode representar para a parte interessada;
- A gestão dos grupos de interesse revela-se de extrema importância para garantir a fluidez do conhecimento na organização;
- Na vertente tecnológica a gestão do conhecimento sai realçada face às aplicações de C.R.M. e à capacidade das T.I.

O trabalho inicial apontava para a existência de inter-relações de factores. Também nesta instituição foi percebida uma forte interacção por um lado entre estrutura e gestão do conhecimento. Por outro lado percebe-se uma interacção entre gestão de grupos de interesse e liderança bem como entre o domínio do conhecimento e as aplicações C.R.M. Em termos do planeamento foi percebida uma interacção forte com as aplicações C.R.M.



**Tabela 4 - Resumo da Instituição B**

<b>Dimensão Intelectual</b>	
Orientação estratégica	A orientação estratégica para o cliente teve início quando da criação Da direcção de C.R.M. no ano 2000
Liderança	Existe uma liderança consensual ao longo dos projectos. Não foi Utilizada qualquer referência a uma liderança autoritária
Estrutura Organizacional	Apesar de não se estar a efectuar nenhum processo de concentração De estruturas a direcção de C.R.M. é responsável pela definição e Concentração da informação que necessita.
Processos de Negócio	É percebida como fundamental apesar das dificuldades existentes Fruto da descentralização de informação existente
Alinhamento dos planos de negócio	Este alinhamento só será conseguido quando existir um processo de De concentração
Campeão	Existe na pessoa do administrador do pelouro
Suporte da gestão de topo	Desde que foi criada a direcção de C.R.M. tem sido uma constante
<b>Dimensão Social</b>	
Gestão dos grupos de interesse	Apesar de não ter sido fornecida grande informação a este respeito É um factor considerado importante e gerido com bastante consenso.
Partilha do conhecimento	É visto com particular atenção já que foi percebido que existe a Preocupação da partilha e da relevância da informação para o Destinatário da mesma no sentido que esta se revele importante para A sua actividade
Mudança de atitudes face à tecnologia	Não existem grandes implementações tecnológicas nesta área. O Facto de existirem colaboradores pertencentes a escalões etários elevados Faz com que as aplicações sejam o mais simples possível.
<b>Dimensão Tecnológica</b>	
Âmbito e complexidade	Todos os projectos devem estar perfeitamente definidos e simples de modo A poderem ser realizáveis
Integração pela gestão do conhecimento	É considerado um factor bastante importante, o facto de se integrar informação revela-se crucial para a gestão do conhecimento do cliente.

#### **4.6 Análise cruzada de dados entre casos**

##### **4.6.1 Introdução**

Neste ponto será discutida a análise e interpretação dos dados recolhidos. A análise será efectuada por dimensões, factores e por um agrupamento destes de acordo com padrões percebidos das entrevistas e questionários. Por outro lado cada conjunto de factores identificado como contribuinte para o sucesso será classificado de acordo com o seu grau de importância relativa. Os agrupamentos serão analisados no sentido de encontrar padrões de factores nos casos estudados. No final será apresentada a relação entre factores que contribuem para o sucesso.

##### **4.6.2 Abordagem sobre o sucesso das implementações C.R.M.**

Tal como referido no capítulo 2 o conceito de C.R.M. utilizado na pesquisa assenta em três pilares: pessoas, processos e tecnologia. Estes pilares são parte integrante do

modelo desenvolvido por Ocker e Mudambi (2003), contudo o trabalho de campo mostrou que as categorias que compõem as dimensões do modelo contribuem com pesos relativos diferentes no sucesso consoante a percepção que os interlocutores têm dos mesmos.

Após uma análise qualitativa inicial dos dados obtidos através das entrevistas semi-estruturadas foram definidos quatro níveis de importância para avaliação do grau de importância das categorias: **muito importante, importante, pouco importante e nada importante**. A classificação dos casos nestes grupos é subjectiva por ser baseada na percepção que os entrevistados apresentam sobre a importância das categorias e também é influenciada pela percepção que o investigador tem dos dados. Neste estudo é argumentado que qualquer classificação e avaliação são subjectivas por dependerem de perspectivas individuais e pelo facto de os entrevistados terem diferentes graus de conhecimentos, de experiências e de interesses o que limita de certa forma uma visão global da situação.

#### **4.6.3 Estrutura da análise**

O modelo de análise é baseado no trabalho desenvolvido por Ocker e Mudambi (2003). As dimensões intelectuais, sociais e tecnológicas não são independentes. O elemento fundamental do modelo é a sua inter conectividade e o facto de nenhum factor, por si só, ser capaz de explicar o sucesso.

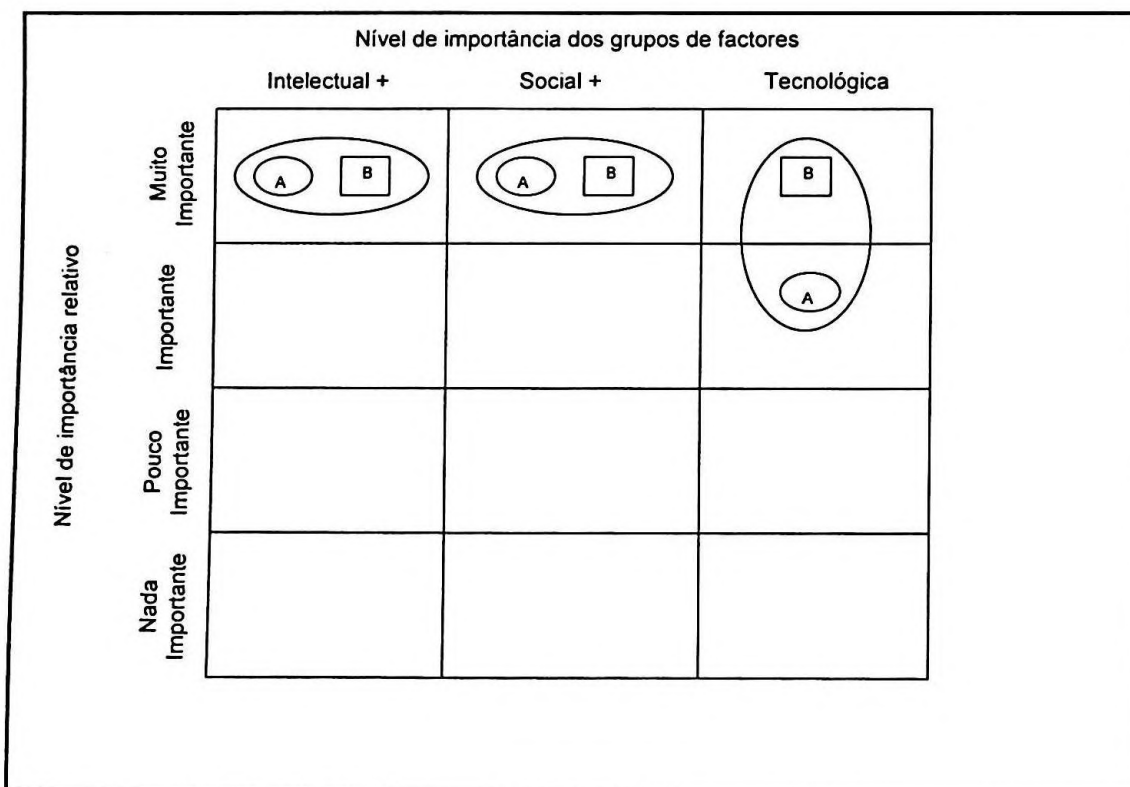
Os critérios utilizados para interpretar os dados recolhidos no trabalho de campo inicial e tentar encontrar padrões de factores que contribuam para o sucesso das implementações e sua semelhança com o modelo proposto assenta no seguinte: o nível de percepção de importância que os entrevistados possuem sobre as dimensões, o nível de percepção de importância que os entrevistados possuem sobre os factores, qual o

grau de contribuição dos factores e de que modo interagem os factores de diferentes dimensões.

#### **4.6.4 Análise de dados por padrões**

##### **4.6.4.1 Padrões por dimensão**

Do trabalho realizado podemos perceber que ambas as instituições possuem um critério homogêneo de classificação do grau de importância que as dimensões representam. Podemos verificar, figura 13, que existe uma concordância de opinião sobre a importância das dimensões intelectual e social mas uma divergência quanto à dimensão tecnológica. No decorrer da análise iremos perceber quais as razões dessa divergência.



**Figura 13 – Estudo dos padrões por dimensão**  
Fonte: Compilado pelo Autor

##### **4.6.4.2 Padrões de factores dentro das dimensões**

Neste ponto iremos perceber de que modo as instituições percebem os factores constituintes das dimensões e qual o grau de importância percebido para cada um deles.

### Dimensão Intelectual

Podemos verificar da figura 14 que existe uma concordância de opinião sobre a importância da estratégia e da estrutura e divergência no que respeita ao planeamento na dimensão intelectual. Este facto pode ser explicado pelo grau de concentração já conseguido na instituição A, o que na instituição B ainda não foi completamente conseguido.

### Dimensão Social

A este nível ambas as instituições valorizam de igual modo os aspectos culturais, de gestão dos grupos de interesse e do domínio do conhecimento. De toda a forma a dimensão social foi percebida pelo autor como mais evoluída na instituição A do que na instituição B sobretudo pelas diferenças de idade das instituições. Outro facto é que a instituição A já iniciou um processo de redução de quadros de um escalão etário mais elevado o que segundo os interlocutores facilita a introdução das inovações.

### Dimensão Tecnológica

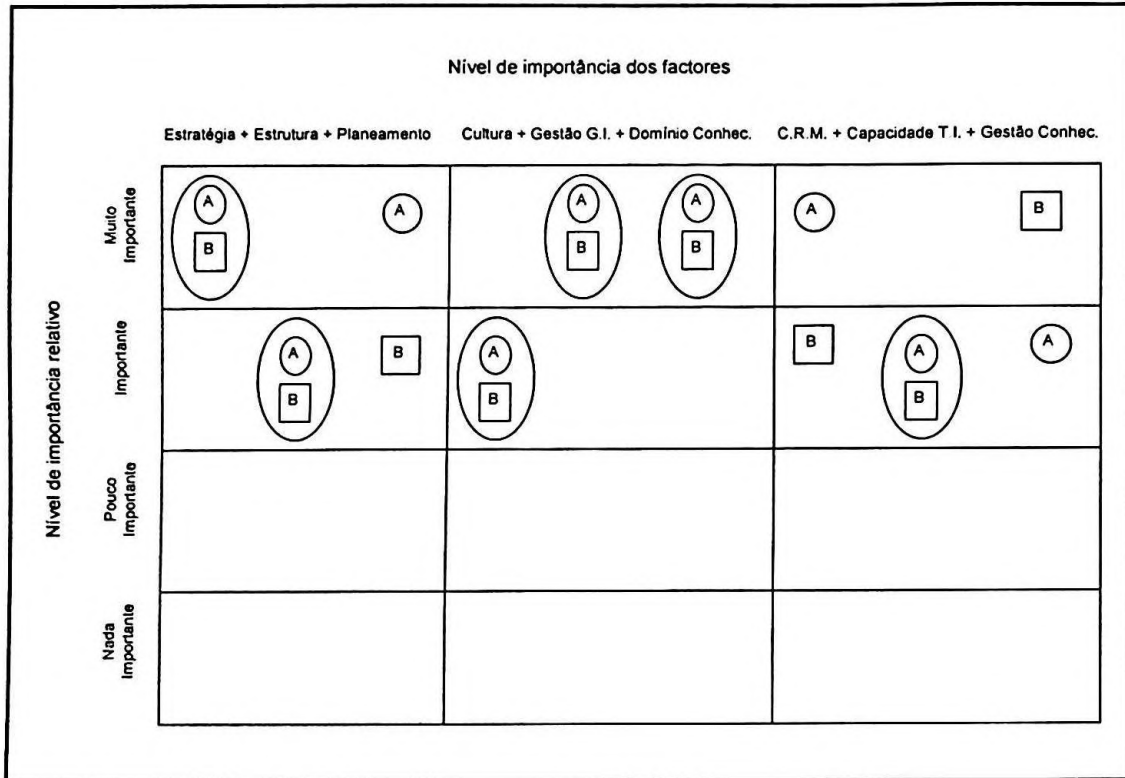
Nesta dimensão é onde se verificam maiores divergências. No que respeita às aplicações C.R.M. existe uma percepção diferente entre as instituições. Para a instituição A foram alegadas as seguintes razões:

- A estrutura das unidades de produtos exige a utilização de aplicações *standard*, o que;
- Levou à utilização de serviços de consultoria do vendedor do produto utilizado, utilizando modelos já definidos.

Para a instituição B as razões situam-se ao nível de:

- A não concentração das estruturas dos diferentes bancos que constituem o grupo levou à não utilização de aplicações muito *standards* face às diferentes realidades existentes, e também;

- Pela má experiência dos modelos propostos por mais de uma consultora, optou-se sim pela utilização de um produto mais caracterizado dentro de casa.



**Figura 14 – Estudo dos padrões de factores por dimensão**  
 Fonte: Compilado pelo Autor

#### **4.6.5 Análise dos factores**

A análise dos dados levou à identificação de diversos factores que afectam o sucesso das implementações de C.R.M. de acordo com a sua influência em todo o processo. Deste modo foram identificados os seguintes grupos de factores: situacionais, determinantes e consequentes (ver figura 15)

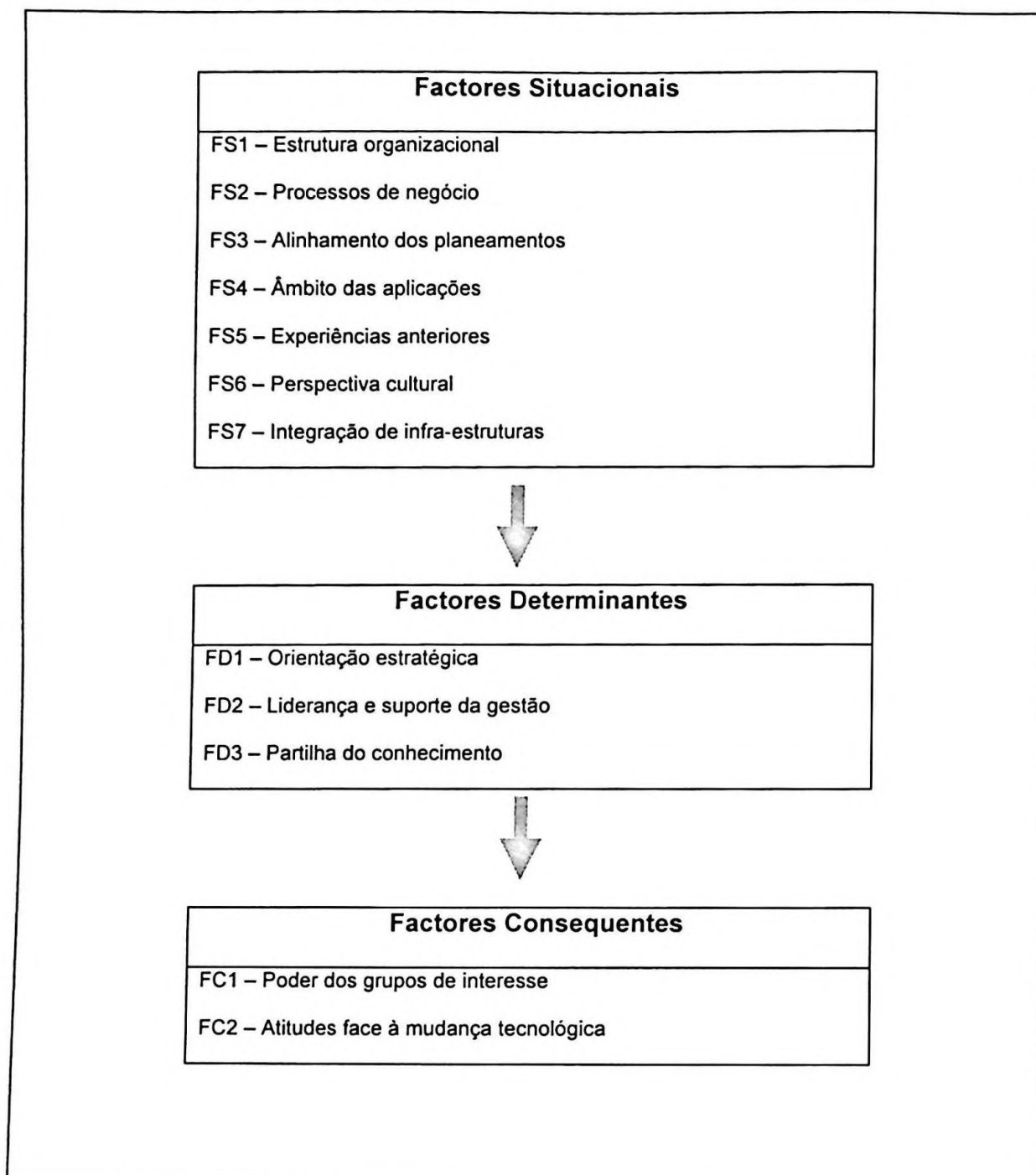
Os factores situacionais são pré-requisitos importantes para o processo mas não são críticos para se conseguir o sucesso nas implementações. Estes factores incluem a

estrutura organizacional, os processos de negócio, alinhamento dos planeamentos, âmbito das aplicações, gestão de projectos e perspectiva cultural

Os factores determinantes são os que aparecem como explicativos do sucesso. Os dados recolhidos durante a pesquisa permitiram perceber que estes factores determinam o sucesso. Estes factores incluem a orientação estratégica, a liderança e a partilha do conhecimento.

Os factores consequentes são os que resultam dos situacionais e dos determinantes. Estes factores incluem o poder dos grupos de interesse e as atitudes face à mudança da tecnologia.





**Figura 15 – Classificação dos factores associados com o sucesso**

Fonte: Compilado pelo autor

#### **4.6.5.1 Factores situacionais**

##### **FS1 – Estrutura organizacional**

Apesar da estrutura organizacional ser vista como importante pelas duas instituições, verifica-se que este factor apresenta concretizações diferentes em ambas. Enquanto que na instituição A existem várias estruturas de produtos num processo de segmentação de

clientes, na instituição B a segmentação é efectuada numa única direcção. Apesar da literatura suportar que uma estrutura centralizada é mais eficaz Ocker e Mudambi, (2003) no processo de implementação este facto não impede que as implementações através de estruturas descentralizadas não possam obter sucesso.

#### FS2 – Processos de negócio

Sendo que os processos de negócio são factores importantes para a implementação, podemos verificar que ambas as instituições pertencem a grupos financeiros com diferentes estruturas e conseqüentemente com diferentes processos de negócio. A instituição A apresenta um grau de concentração de marcas e serviços superiores à instituição B. A integração de processos e informação sendo importante não se apresenta como impeditiva de uma implementação de sucesso.

#### FS3 – Alinhamento dos planeamentos

O facto de existirem diferentes estruturas e processos de negócio dificulta o alinhamento dos planeamentos quer das áreas de negócio quer das tecnológicas. Em ambos os casos pelo facto de existirem diferentes instituições que integram informação este alinhamento também não é fácil. Apesar do alinhamento não existir na sua plenitude verifica-se que a instituição A, que se encontra num processo mais avançado de integração, consegue um melhor alinhamento do que a instituição B.

#### FS4 – Âmbito das aplicações

O âmbito das aplicações apresenta-se de forma diferente nas duas instituições. Na instituição A o âmbito das aplicações é mais abrangente fruto do seu grau de integração e do maior número de recursos a utilização de modelos *standard* é mais eficaz e permite um alargamento de objectivos superior. A instituição B com menos integração de estruturas, com menos recursos e seguindo uma política de centralização de informação

vê-se obrigada a reduzir o âmbito das suas aplicações. Sendo um factor importante conclui-se que com maior ou menor esforço a implementação pode ter sucesso.

#### FS5 – Experiências anteriores

Este factor é considerado importante pela instituição A pelo facto de ter baseado as suas implementações na experiência que os consultores e representantes de produtos trouxeram para o projecto. A instituição B, pelo contrário, considerou como pouco vantajosa a presença de consultores e das suas experiências alegando que estes não conheciam a realidade da instituição e pouco contribuíram para os processos de implementação. Desta forma podemos concluir que as experiências anteriores podem ou não contribuir para o sucesso das implementações.

#### FS6 – Perspectiva cultural

O problema da existência de uma cultura integrada é visto por ambas as instituições como sendo importante e facilitador das implementações. Tratando-se de grupos que integraram outras instituições com culturas próprias é difícil conseguir-se a integração de culturas. Apesar de ambas as instituições possuírem culturas diferenciadas (existência de sub culturas) a instituição A, fruto do seu processo de integração mais avançado, lida melhor com o problema cultural. Apesar da importância percebida existem diferentes perspectivas de integração de culturas que não impedem o sucesso das implementações.

#### FS7 – Integração de infra-estruturas

As instituições estudadas abordam este problema de forma distinta. Enquanto na instituição A se utilizam estruturas de dados criadas por diferentes unidades de negócio, na instituição B as estruturas de dados encontram-se centralizadas na direcção de C.R.M. Deste modo podemos perceber que face a diferentes realidades se utilizam

métodos diferentes de integração de infra-estruturas não impedindo no entanto o sucesso das implementações.

#### **4.6.5.2 Factores determinantes**

##### **FD1 – Orientação estratégica**

As instituições estudadas revelaram que a existência de uma orientação estratégica é fundamental para o sucesso das implementações. A instituição A desde um princípio que orientou a sua estratégia para o cliente, tendo mesmo esta orientação sido uma das bases da sua missão que manteve ao longo do tempo. Note-se que com as aquisições que entretanto ocorreram a visão integrada de cliente ficou mais difícil, contudo manteve-se a missão inicial “servir o cliente”. Como prova que este princípio está vivo a instituição procedeu à integração de marcas. A instituição B, face a pressões do mercado teve de adoptar igual postura por perceber que só com uma orientação para o cliente poderia ser mais competitiva. Para esta instituição esta postura exigiu um esforço de mudança mais significativo devido ao facto de a instituição ser centenária, possuir estruturas e processos não orientados para o cliente.

Embora por métodos e realidades diferentes ambas as instituições vêem este factor como determinante para o sucesso das implementações.

##### **FD2 – Liderança e suporte da gestão**

Sendo este projecto transversal à organização a existência de um líder carismático e reconhecido em toda a instituição é visto em ambos os casos como indispensável para garantir o sucesso das implementações.

De acordo com o director da instituição A:

*“A multidisciplinaridade de matérias a abordar é tão elevada e complexa que exige uma condução atenta e participativa de um líder incontestado na organização”*

Na opinião do director da instituição B:

*“A existência de um líder com visão estratégica, persistência e capacidade mobilizadora são um ingrediente fundamental no sucesso de um projecto desta natureza”*

Sendo este processo contínuo o suporte da gestão de topo é fundamental para manter viva a necessidade da continuidade do propósito de ver o cliente como centro do meu negócio. Também aqui a influência do líder do projecto se mostrou fundamental pois cabe-lhe a tarefa de levar esta mensagem aos seus pares e que estes a disseminem pelas estruturas.

Deste modo quer a liderança quer o suporte da gestão de topo são determinantes para o sucesso das implementações.

### FD3 – Partilha do conhecimento

A partilha do conhecimento é vista em ambas as entidades como o factor aglutinador dos processos de negócio, das interações dos clientes com as diversas estruturas, do modo como as estruturas tecnológicas entendem os processos de negócio. Quanto maior for esta partilha, mais se conhece do cliente e das suas necessidades e como consequência mais valor se pode oferecer ao cliente. Apesar de reconhecido como factor determinante nem sempre é fácil conseguir esta partilha.

### **4.6.5.3 Factores consequentes**

#### **FC1 – Poder dos grupos de interesse**

Um projecto que gere os clientes gera sempre conflitos nas áreas que estão mais próximas do cliente. Este facto ocorre de passar a haver conhecimento que era “propriedade” dessas áreas e que agora se encontra centralizado e acessível por mais elementos da organização. Por vezes, o facto de existirem segmentações de clientes leva a que hajam orientações dos produtos que se devem vender a determinado conjunto de clientes retirando alguma criatividade ao indivíduo que mantinha essa relação. Este facto tem levado a atrasos nas implementações dos projectos pela ausência de colaboração na obtenção de informação.

Aqui a existência do líder e um apoio efectivo da gestão de topo tendem a minimizar estes problemas.

#### **FC2 – Atitudes face à mudança tecnológica**

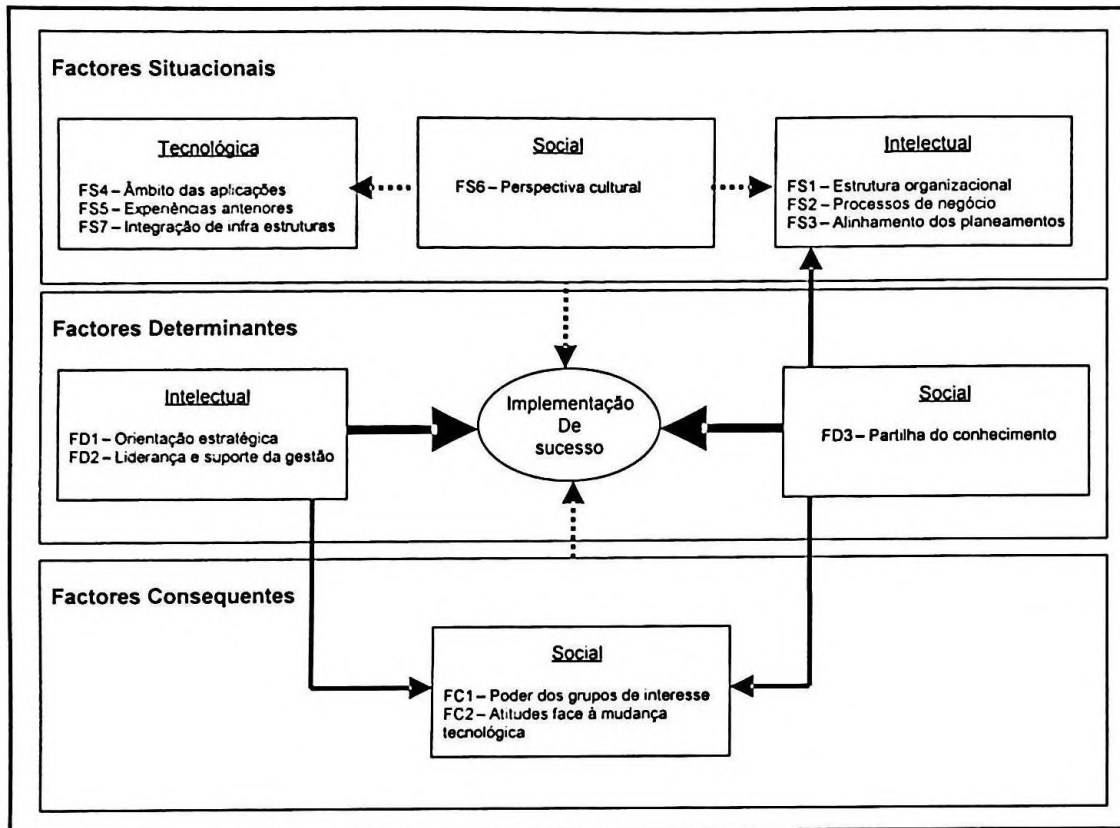
Ambas as instituições concordam que a atitude face à mudança tecnológica é minimizada se a gestão de topo for interventora na comunicação da aceitação dos processos de inovação tecnológica. Este factor tem particular relevância em ambientes cujo escalão etário onde, geralmente, a resistência à mudança é maior.

### **4.6.6 Análise das inter-relações de factores**

Da análise efectuada (ver figura 16) podemos concluir que existem dois tipos de inter-relações de factores:

- As que existem entre factores de diferentes categorias que influenciam o sucesso das implementações;
- Relações de factores dentro da mesma categoria.





**Figura 16 – Factores que afectam o sucesso das implementações de C.R.M.**  
 Fonte: Desenvolvido pelo autor, baseado em Caldeira e Ward (2002)

### Factores Situacionais

No que respeita à inter-relação de factores dentro desta categoria podemos perceber do trabalho inicial, do estudo dos casos e da literatura que os factores da dimensão social influenciam de forma positiva as inovações que dependam da vertente tecnológica. Também é percebida a relação existente entre a cultura empresarial e o desempenho global da organização quer ao nível das estruturas, dos processos e do alinhamento de planos. As instituições estudadas revelaram que a cultura é um factor importante sem que seja decisivo, embora a sua interacção conjunta com os factores da tecnologia e os factores intelectuais funcione como papel catalisador para o sucesso.

## Factores Determinantes

Em ambas as instituições foi amplamente reconhecida a influência da orientação estratégica para o sucesso das implementações. Tal como referido no estudo do caso da instituição A, desde o princípio que existiu um claro enfoque no cliente tendo-se construído toda a estratégia da instituição em torno deste pilar. No caso da instituição B esta orientação não existiu desde o princípio, dada a antiguidade da instituição, mas foi utilizada a partir do momento em que se determinou a necessidade de explorar as relações com o cliente.

Da literatura podemos referir a teoria do marketing que nos revela que uma organização para ter sucesso deverá canalizar todos os seus esforços na satisfação dos seus clientes, com um lucro – que é a gestão do lucro das suas necessidades. Isto significa que a organização tem de criar, entregar e comunicar valor aos seus clientes de forma mais eficaz que os seus concorrentes. As organizações que obtenham sucesso neste desiderato são denominadas como orientadas para o mercado, centradas no cliente, focadas no cliente ou orientadas para o cliente. Também Day (1999: pp.5) sugere que as empresas orientadas para o mercado são conhecidas por “uma habilidade superior para compreender, atrair e manter os clientes mais rentáveis”.

No que respeita à liderança e suporte da gestão de topo à implementação de um processo desta natureza estes são vistos como decisivos por ambas as instituições que revelaram a existência de um “campeão” que iniciou, conduziu e acompanhou o processo ao longo de toda a sua duração. Paralelamente este “campeão” também é um mobilizador dos seus pares na prossecução do sucesso nas diversas estruturas da instituição.

Da literatura fica-nos a referência de que num recente estudo de campo, as empresas que levaram a cabo projectos de C.R.M. utilizando um “campeão” de alto nível dedicado reportaram que os seus projectos decorreram de forma superior ao que seria esperado (YU, 2001).

A orientação estratégica e a liderança e suporte da gestão de topo têm como consequência a aceitação dos diversos grupos de interesse e a aceitação das alterações das atitudes face à mudança tecnológica. Também aqui ambas as instituições reconhecem o papel decisivo da contribuição do “campeão” e do seu estilo na difícil gestão do conflito que representam os diferentes grupos de interesse. A consequência directa desta influência é a contribuição dos diferentes grupos de interesse para o sucesso do projecto.

Da literatura retém-se que no que respeita às inovações nas tecnologias de informação, Kwon e Zmud (1987) concluíram que o suporte da gestão de topo é um factor chave de sucesso. O suporte da gestão pode ser definido como sendo o patrocínio distribuidor da inovação. A ocorrência do sucesso de implementação de uma inovação verificou-se quando os gestores de topo exibem compromissos para mudar (neste contexto, a iniciativa de C.R.M.), bem como um compromisso para com o esforço de implementação do C.R.M.

A partilha do conhecimento é vista como um factor de charneira entre as categorias (situacional, determinante e consequente) já que, em ambas as instituições, é percebido que a partilha do conhecimento se revela determinante do sucesso pela agilidade que garante, por um lado à compreensão dos processos, dos planos e das estruturas, por outro à influência que provoca nos grupos de interesse e nas atitudes face à mudança.

Da literatura podemos citar Reich e Benbasat, (1996) que referem que no contexto de C.R.M., a partilha do domínio do conhecimento centra-se no conhecimento que as unidades de negócio que interagem com o cliente, de forma presencial, têm das missões de negócio, dos objectivos e dos planos próprios e dos clientes, bem como uma compreensão global da empresa.

#### **4.6.7 Discussão dos resultados face às proposições iniciais para pesquisa**

No início do capítulo 4 foram apresentadas diversas proposições para o estudo ao longo dos casos. Estas proposições irão ser discutidas baseadas na análise dos dados obtidos no estudo dos casos

- a) **A existência de um *sponsor* apesar de importante não pode ser considerada um factor de sucesso se este não permanecer até ao final do processo de implementação**

Em ambos os casos se verificou que o *sponsor* se manteve ao longo de todo o processo de implementação e foi um factor determinante para o sucesso.

- b) **Os estilos de liderança podem influenciar de forma significativa o processo de implementação**

Em ambos os casos se verificou que a existência de liderança era determinante para o sucesso, embora tenha sido exercida de forma distinta em cada uma das instituições

- c) **A existência de estruturas descentralizadas parece facilitar o acolhimento da inovação tecnológica mas não uma implementação eficaz**

Podemos observar que na instituição A, a estrutura apresentada incluía a existência de informação de segmentação de clientes em diversas estruturas, o que facilitou a utilização de novos recursos tecnológicos mas criou algumas dificuldades de implementação. Na instituição B verificou-se exactamente o contrário, existe uma direcção que recolhe e segmenta toda a informação e reconhece que a implementação é mais rápida e não valoriza os aspectos de inovação tecnológica.

- d) **A não reestruturação de processos prévia ao processo de implementação é percebida como uma das razões do insucesso**

Esta situação foi percebida como importante por ambas as instituições mas não é percebida como razão de insucesso já que em ambas a reestruturação de processos foi algo que nem sempre ocorreu antes do início do processo.

- e) **A relevância e fiabilidade dos dados a tratar parece ser um factor relevante para o processo de implementação**

Este aspecto foi valorizado por ambas as instituições embora a instituição B tenha revelado a existência de incentivos para os colaboradores responsáveis pela qualidade dos dados

- f) **Apesar da importância do planeamento estratégico este deve envolver os planos de negócio e das tecnologias de informação**

Ambas as instituições reconhecem a importância do alinhamento dos planeamentos, contudo este aspecto revelou-se difícil de implementar face à dimensão das estruturas e ausência de integração.

- g) **A existência de uma cultura integrada e alinhada com os objectivos estratégicos e com a inovação tecnológica parece contribuir para o sucesso da implementação**

Em ambos os casos uma cultura integrada é vista como importante para facilitar a integração global de processos, estruturas, conhecimento mas não é considerada determinante

- h) **A boa gestão da interacção dos diferentes grupos de interesse na organização desempenha um papel decisivo no sucesso da implementação**

Em ambos os casos foi percebida a importância e a dificuldade que representa esta gestão. Esta tarefa resulta como consequência da liderança e do suporte da gestão de topo ao processo, sendo eficaz potencia a interacção dos grupos de interesse e em resultado o sucesso

- i) **A partilha do conhecimento surge como um catalizador contribuindo para a compreensão global da empresa**

Em ambos os casos é considerado factor determinante do sucesso pelo facto de promover um entendimento transversal na instituição.

- j) **O âmbito alargado do projecto, a elevada complexidade e a personalização das aplicações apresentaram-se como contribuintes do insucesso**

Existem abordagens diferentes por parte das instituições estudadas, embora ambas admitam que os âmbitos devem ser claramente definidos, no que respeita à

complexidade e personalização as opiniões divergem. Enquanto que na instituição A, fruto da existência de mais recursos e do processo de integração já ocorrer há mais tempo, os processos têm um âmbito mais alargado e são mais complexos e menos personalizados, na instituição B os âmbitos são mais restritos, existe menos complexidade e mais personalização. Não se pode determinar se estes aspectos se apresentam como contribuintes para o insucesso já que são dependentes dos recursos e do contexto em que ocorrem.

- k) A existência de um gestor de projecto com múltiplas competências parece ser decisiva para uma implementação de sucesso**

Em ambas as instituições foi considerado como importante a multiplicidade de competências.



## Capítulo 5 - Conclusões

### 5.1 Sumário da pesquisa

A revisão bibliográfica revelou a existência de poucas pesquisas na determinação dos factores de sucesso para a implementação de C.R.M.

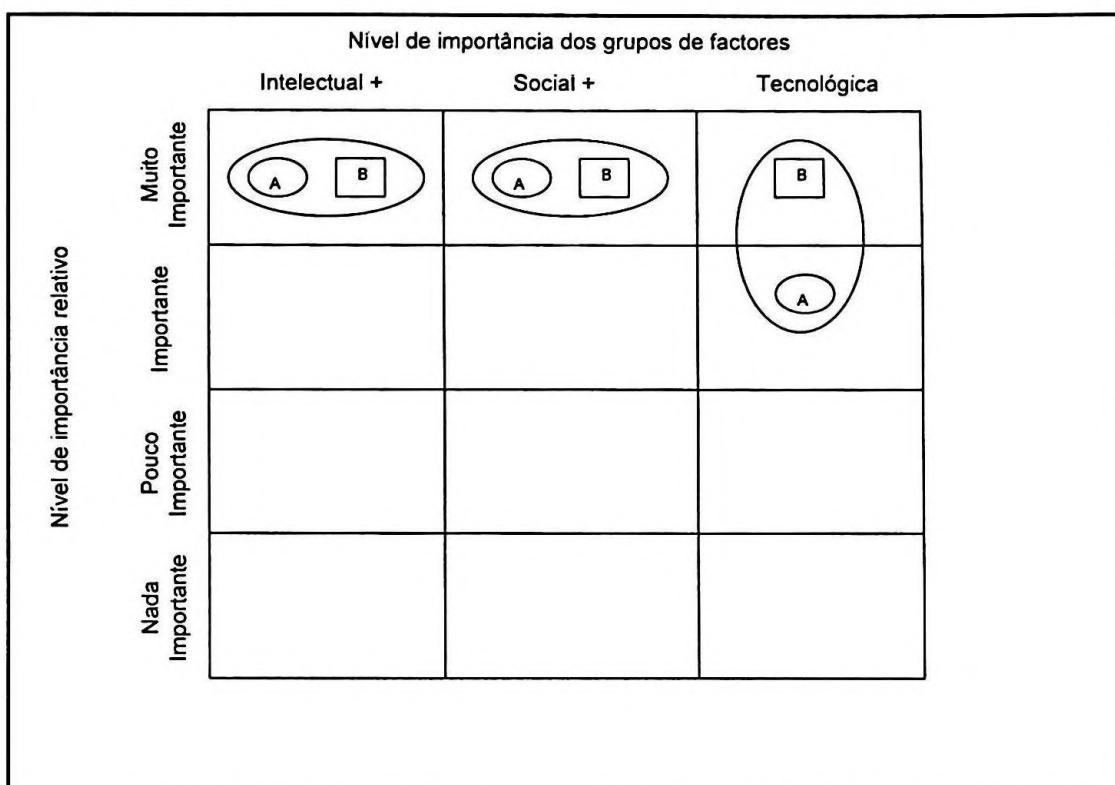
Foi utilizado um modelo teórico, para analisar os factores de sucesso na implementação de projectos C.R.M., desenvolvido por Ocker e Mudambi (2003) que determina a capacidade que a organização possui para iniciar com sucesso um processo de C.R.M. Este modelo foi utilizado para estruturar a revisão bibliográfica e para analisar os dados das instituições participantes no estudo prévio. A análise destes dados permitiu estruturar as entrevistas para o estudo de casos. As duas instituições que participaram no estudo de casos pertencem à mesma indústria e possuem ambas um peso relativo com muito significado no sector.

A pesquisa procurou perceber as perspectivas dos diferentes intervenientes nos processos de implementação no sentido de perceber quais os factores que determinam o sucesso das implementações.

Os dados foram recolhidos através de entrevistas semi-estruturadas com os principais responsáveis dos processos (directores e responsáveis pelo modelo de dados). Para além destas entrevistas foi solicitado, aos intervenientes, o preenchimento de um questionário sobre a importância de factores contribuintes para o sucesso e foram analisados documentos fornecidos e sites Internet. Os dados foram analisados por factor e dentro destes pela sua relevância de contribuição para o sucesso.

Foram identificados diversos padrões de factores (ver figura 17) e estudada a sua relevância. Foi efectuada uma análise cruzada de dados entre casos e foram classificados em três grupos de acordo com o seu papel e nível de influência na

determinação do sucesso (factores situacionais, determinantes e consequentes). Foram estabelecidas relações entre factores do mesmo grupo e inter-grupos que permitiram perceber quais as interacções dos diferentes factores no processo de implementação. Foram discutidos os resultados encontrados face às proposições iniciais.



**Figura 17 – Estudo dos padrões de factores por dimensão**  
 Fonte: Compilado pelo Autor

## **5.2 Resultados da pesquisa**

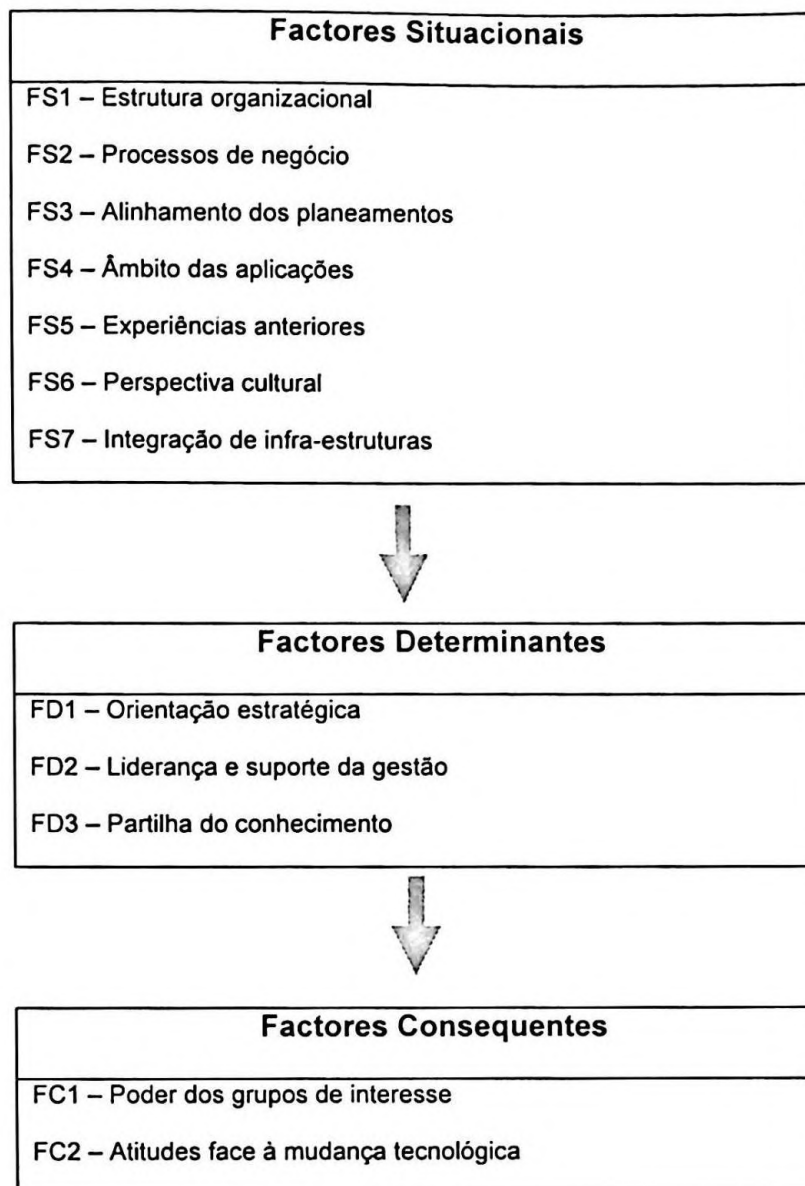
Os resultados da pesquisa serão analisados em relação às questões levantadas no primeiro capítulo.

### **5.2.1 Primeira questão para pesquisa**

Que factores contribuem para o sucesso na implementação de um projecto C.R.M. nas organizações?

O objectivo desta pergunta é avaliar os factores identificados, na literatura e no estudo de casos, como contribuintes para o sucesso das implementações

Da pesquisa efectuada resultou que os factores encontrados revelaram diferentes níveis de influência tendo sido classificados em três grupos: factores situacionais, determinantes e consequentes. Da análise resulta que o sucesso das implementações se encontra associado, de forma directa, aos factores determinantes e de forma indirecta, através destes, aos situacionais e consequentes. A figura 18 mostra a tipologia de agrupamento dos factores identificados.



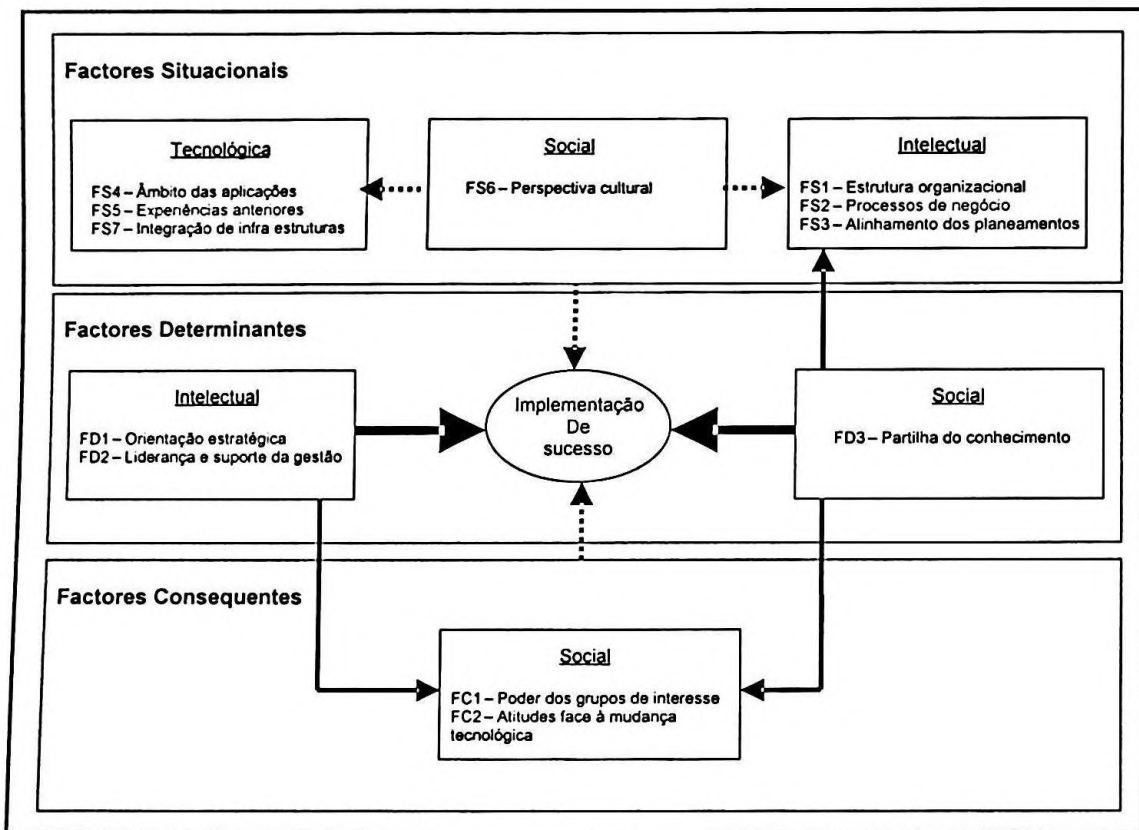
**Figura 18 – Classificação dos factores associados com o sucesso**  
 Fonte: Compilado pelo autor

### **5.2.2 Segunda questão para pesquisa**

Como é que estes factores se relacionam entre si e determinam o sucesso na implementação dos projectos de C.R.M. nas organizações?

A combinação dos factores que afectam o sucesso das implementações de C.R.M. pode ser explicada pela análise dos factores e suas combinações encontradas nos padrões

estudados. Pela análise destes padrões de factores (ver figura 17) os dados recolhidos na pesquisa realçaram uma evidência de padrões comuns aos dois casos estudados. Destes padrões comuns procurou perceber-se se, os considerados mais importantes, também se mantinham comuns e se para além disso eram sustentados pelo modelo e respectiva literatura. De facto os factores mais importantes foram comumente identificados em ambos os casos e são considerados relevantes quer pelo modelo quer pela literatura pesquisada. A figura 19 mostra como se relacionam esses factores e suas combinações com o objectivo de obter sucesso nas implementações.



**Figura 19 – Factores que afectam o sucesso das implementações de C.R.M.**  
 Fonte: Desenvolvido pelo autor, baseado em Caldeira e Ward (2002)

Os resultados da pesquisa relacionados com a segunda questão são:

Esta pesquisa demonstra que a combinação de factores é determinante na explicação do sucesso das implementações dos projectos C.R.M. Estão relacionados com a orientação

estratégica da organização, com a liderança e suporte da gestão de topo e com a partilha de conhecimento. Os casos estudados proporcionam evidência que estes factores foram determinantes no sucesso alcançado.

### **5.3 Limitações do estudo**

Esta pesquisa é essencialmente exploratória e os resultados foram induzidos a partir de evidência empírica. Será desejável que seja efectuada uma pesquisa dedutiva utilizando métodos quantitativos para validação dos resultados em todo o sector financeiro.

Esta pesquisa foi efectuada através de entrevistas estruturadas e semi-estruturadas que permitiram aos entrevistados expressar as suas percepções e interpretações sem constrangimentos o que foi importante, sobretudo, na compreensão da dimensão social do fenómeno.

Dado que os factores relacionados com o sucesso são essencialmente de gestão de relações é expectável que os resultados possam ser aplicados noutros contextos.

Como conclusão, podemos dizer que este trabalho de investigação conseguiu atingir os seus objectivos. Sendo este um tema sobre o qual existe pouca investigação, procurou-se através do estudo de dois casos evidenciar os factores que contribuem para o sucesso das implementações de C.R.M. de forma a possibilitar que futuras implementações sejam melhor sucedidas.



**Apêndice A - Lista de tópicos para o estudo de casos**

## **1. Dados genéricos sobre o negócio**

1.1 Ano de estabelecimento da instituição

1.2 Data em que os actuais gestores de topo integraram a empresa

1.3 Número de empregados

1.4 Quais os maiores accionistas e respectiva percentagem de capital

1.5 Tipo de produtos e maiores marcas

1.6 Numero e tipo de clientes (particulares/empresas em mercados nacionais e estrangeiros)

1.7 Quota de mercado no ultimo ano (se possível por segmentos de actividade)

1.8 Situação financeira no ultimo ano (principais indicadores e se possível comparação com a concorrência, activos, produto bancário, crédito, etc.)

1.9 Indicação dos maiores desafios para o negócio e respectiva percentagem relativa de importância

1.10 Descrição genérica da estrutura da organização com especial enfoque na área responsável pelo desenvolvimento dos projectos de C.R.M.

1.11 Estratégia genérica da instituição (baixo custo, qualidade superior, focalização em mercado específico, especialização em determinado produto. Ver se existem diferentes estratégias por segmentos) e porquê

1.12 Factores críticos de sucesso para concretizar a estratégia

1.13 Documentos da empresa (relatório e contas, relatórios de negócio publicados, etc.)

## **2. Principais participantes no processo de implementação de C.R.M.**

2.1 Qual o papel do entrevistado na instituição, qualificações académicas e profissionais e experiência de trabalho

2.2 Qual a perspectiva do impacto do C.R.M. no negócio

- 2.3 Quais as funções das pessoas envolvidas no processo de C.R.M. e em que fases participaram (planeamento, avaliação, desenvolvimento e implementação)
- 2.4 Existe um *sponsor* para o projecto de implementação de C.R.M. na instituição? Em caso afirmativo acompanhou todo o processo?
- 2.5 De que forma vê a influência do estilo de liderança num projecto desta natureza?
- 2.6 Qual a percepção existente sobre a influência que uma estrutura centralizada tem por oposição a uma estrutura descentralizada no sucesso de um projecto como este?
- 2.7 Existiu uma análise prévia sobre a necessidade de reestruturação dos processos e em caso afirmativo qual a importância/vantagem percebida, para a implementação, por este facto.
- 2.8 Na fase de planeamento houve envolvimento de todas as áreas intervenientes?
- 2.9 Existe uma cultura comum na organização?
- 2.10 De que forma são geridos os diferentes grupos de interesse existentes na organização?
- 2.11 De que forma o conhecimento é disseminado na organização (existe partilha)?
- 2.12 As aplicações utilizadas foram desenvolvidas internamente, foi utilizado *outsourcing* ou ambas são verdadeiras e o porquê da opção.
- 2.13 Qual a composição das equipas de projecto (técnicos, utilizadores finais, consultores, especialistas de negócio, etc.)
- 2.14 Sendo o C.R.M. uma matéria complexa e transversal qual a abordagem seguida na definição do âmbito do projecto (genérico ou específico)

- 2.15 Quais os factores determinantes das funcionalidades das aplicações de C.R.M. (de negócio, tecnológicos, etc.)
- 2.16 De que forma a integração de informação e de estruturas é factor relevante para o processo de implementação?
- 2.17 Qual a importância atribuída à qualidade dos dados? Em caso positivo, o que foi feito para a sua garantia.
- 2.18 Qual a aceitação do sistema por parte dos utilizadores (sobretudo pelo facto de se introduzirem inovações tecnológicas)
- 2.19 Admitindo que os recursos são escassos e que os orçamentos são normalmente restritivos de que forma classifica o investimento efectuado neste tipo de projectos (excelente, bom, suficiente, fraco, mau). Por comparação com outros projectos qual a ponderação atribuída a este projecto.
- 2.20 Admitindo que o investimento não é uma restrição pensa que o sucesso está garantido maioritariamente por este facto (haverá outras condicionantes de sucesso com igual ou maior peso relativo)

### **3. Utilizadores finais**

- 3.1 Qual a sua função?
- 3.2 Numero de anos na empresa
- 3.3 Qual o envolvimento neste processo?
- 3.4 Qual o contributo percebido, para o conhecimento do cliente, pela implementação do sistema (elevado, bom, suficiente, fraco, mau)

**Apêndice B - Questionário**

Inquérito sobre a percepção da importância dos factores para o sucesso

Classifique quanto ao grau de importância os seguintes factores

**1.1 A existência de uma estratégia, de uma estrutura e de planeamento em conjunto e individualmente**

- a) Muito Importante
- b) Importante
- c) Pouco importante
- d) Nada importante
- e) Não aplicável

**1.2 A existência de uma cultura, as interações dos grupos de interesse e o domínio do conhecimento em conjunto e individualmente**

- a) Muito Importante
- b) Importante
- c) Pouco importante
- d) Nada importante
- e) Não aplicável

**1.3 A existência de aplicações bem delimitadas no âmbito, a capacidade existente nas T.I. e a gestão do conhecimento em conjunto e individualmente**

- a) Muito Importante
- b) Importante
- c) Pouco importante
- d) Nada importante
- e) Não aplicável

**2 Qual a importância relativa que atribui a cada um dos conjuntos de factores (ordene por ordem decrescente de importância)**

- a) Estratégia, estrutura e planeamento
- b) Cultura, interacção de grupos de interesse e domínio do conhecimento



c) Aplicações, capacidade de T.I. e gestão do conhecimento

- 3** Considera que apesar de poderem existir pesos relativos diferentes as implementações podem ter sucesso sem a interacção dos grupos de factores (em caso afirmativo diga quais o (s) prescindíveis.
  
- 4** Pensando nos factores de forma individual, em cada um dos grupos, quais as interacções, que considera importantes para o sucesso, com factores de outros grupos.

Muito Obrigado pelas suas respostas

## Bibliografia

- ADOLF, R., GRANT-THOMPSON, S., HARINGTON, W. e SINGER, M. (1997), "What Leading Banks are Learning about Big Databases and Marketing", *The McKinsey Quarterly*(3): pp.187-192.
- ANON (1993), "Customer service makes conflicting demands on IT", *Insurance Systems Bulletin* 9(4): pp. 6-7.
- ASHTON, A. (2001), "Online Extra: How General Mills Feeds the Web". *Business Week*. October 29.
- BARUA, A. e MUKHOPADHYAY, T. (2000), "Information Technology and Business Performance: Past, Present and Future". *Framing the Domains of IT Management*. In (ed.) R. W. Zmud. Ann Arbor, Pinnaflex: pp. 65-84.
- BENSABAT, I., GOLDSTEIN, D. e MEAD, M. (1987), "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems", *MIS Quarterly* 11(3): pp. 369-386.
- BERRY, L. (1983), "Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science* 23(4): pp. 236-245.
- BROADBENT, M. e WEILL, P. (1993), "Improving business and information strategy alignment: Learning from the banking industry." *IBM Systems Journal* 32(1): pp. 162-179.
- BROWN, S. (2000), *Customer Relationship Management. A Strategic Imperative in the World of e-Business*. John Wiley & Sons Canada, Ltd.
- BUYTENDIJK, F e HERSCHE, G. (2001), Research Note: "Analytic Skills Make all the Difference in C.R.M.". Gartner, October.
- CALDEIRA, M. e WARD, J. (2002), "Understanding the successful adoption and use of IS/IT in SMEs: an explanation from Portuguese manufacturing industries", *Information Systems Journal* 12(2): pp. 121-152.
- CATALYST (2001), "The Catalyst C.R.M. Methodology An overview Developed by Catalyst", Published by *European Centre for Customer Strategies*, <http://www.C.R.M.methodology.com/>, [www.eccs.uk.com](http://www.eccs.uk.com).
- CLARK, M. e SMITH, B. (2003), "Achieving Excellence in Customer Relationship Management", *C.R.M. Research Forum* Cranfield School of Management, October.
- CODINGTON, S. e WILSON, T. (1994), "Information systems in the UK insurance industry," *International Journal of Information Management* 14(3): pp. 188-203.
- COLLINS, K. (2001), Technology, T-14-3778 Research Note: "Analytic Cycle: C.R.M. starts and ends with a data analysis", October.
- DAY, G. (1999), "The Market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers", *The Free Press*.

DIAS, S. (2002), "Estratégia Multi-canal da banca", *Banca e Seguros*, Agosto 18(65): pp. 26-31.

DRUCKER, P. (1993), *Post Capitalist Society*, HarperCollins, NY.

FARHOOMAND, A. (1992), "Scientific progress of management information systems" in GALLIERS, R. (Ed.). *Information Systems Research – Issues, Methods and Practical Guidelines*, Blackwell, Oxford.

FEAGIN, J., ORUM, A. e SJOBERG, G. (1991), *A case for the case study*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.

FOX, T. e BROWN, R. (2001), "Customer Relationship Management: Customer Centric Culture", A White Paper by C.R.M. (UK Ltd & SECOR Consulting ).

FREEMAN, R. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman.

FULLER, B., WOOD, K., RAPAPORT, T. e DORNBUSCH, S. (1982), "The organizational context of individual efficacy", *Review of Educational Research* 52(1): pp. 7-30.

GABLE, G. (1994), "Integrating case study and survey research methods: an example in information systems", *European Journal of Information Systems* 3(2): pp. 112-126.

GALLIERS, R. (1992), "The nature of information systems – Introduction" in GALLIERS, R. (Ed.) *Information Systems Research – Issues, Methods and Practical Guidelines*, Blackwell, Oxford.

GRAY, P. e BYUN, J. (2001), "Customer Relationship Management", Academic Paper, Center for Research on Information Technology and Organizations University of California, Irvine 3200 Berkeley Place Irvine, CA, 92697-4650, March [www.crito.uci.edu](http://www.crito.uci.edu).

GREENBURG, P. (2001), *C.R.M. at the Speed of Light*, Osborne, McGraw-Hill.

GUMPEL, S. (1999), "Reacção aos últimos acontecimentos sobre as comissões nos A.T.M.", *Press Release* from CONSUMERS ASSOCIATION, 17 September, Hertford.

HAMILTON, S. e IVES, B. (1992), "MIS Research Strategies" in GALLIERS, R. *Information Systems Research – Issues, Methods and Practical Guidelines*, Alfred Waller, Henley-on-Thames.

HENDERSON, J. e VENKATRAMAN, N. (1990), "Strategic Alignment: A model For Organizational Transformation Via Information Technology", Working Paper 3223-90, Cambridge, MA: Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

HEWSON GROUP e MICROSOFT (2000), "Making a compelling business case for C.R.M.", January, [www.hewson.co.uk/bearings/bearingroi.htm](http://www.hewson.co.uk/bearings/bearingroi.htm).

HILDEBRAND, C. (2000), "One to a Customer"; *Customer Relationship Management*, *CIO Enterprise Magazine*, October 15, [www2.cio.com/archieve/printer.cfm](http://www2.cio.com/archieve/printer.cfm) URL=enterprise/101599\_customer\_print.cfm, 7/20/00 accessed.

- JONES, T. (1995), "Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics", *The Academy of Management Review* 20(2): pp. 404-437.
- KAPLAN, R. e NORTON, D. (2001), *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press.
- KELLEN, V. (2002), "C.R.M. Measurement Frameworks", Academic Paper, Adjunct Faculty, E-Commerce DePaul University Chicago, IL U.S.A., February <http://www.depaul.edu>.
- KOHLI, A. e JAWORSKI, B. (1990), "Market Orientation: The construct, research propositions and managerial implications." *Journal of Marketing* 54(2):1-18.
- KWON, T. e ZMUD, R. (1987), *Unifying the fragmented models of information systems implementation*, from Critical Issues in Information Systems Research, Boland, Jr., R. and Hirschheim, R. (eds), John Wiley & Sons, pp. 227-251.
- LEDERER, A. e BURYK, L. (1989), "Understanding Top Management's Objectives: A Management Information Systems Concern," *Journal of Information Systems* Fall: pp. 49-66.
- MACAULAY, S. e CLARK, G. (1998), "Creating a Customer-Focused Culture: Some Practical Frameworks and Tools", *Managing Service Quality* 8(3).
- MACKENZIE, K. (1986), *Organizational Design: The Organizational Audit and Analysis Technology*, Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.
- MARTIN, J. (1992), *Cultures in Organizations: Three perspectives*. NY: Oxford University Press.
- MASON, J. (1996), *Qualitative Researching*, Sage, London.
- MILGROM, P. e ROBERTS, J. (1990), "The economics of modern manufacturing: Technology, strategy and organization." *American Economic Review* June: pp. 511-528.
- MITTAL, V. (2001), "Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy," book review, *Journal of Marketing* 65(2): pp. 107-109.
- NACHMIAS, D., e NACHMIAS, C (1992), *Research Methods in the social sciences*. New York: St. Martin.
- NAVAL, M. (1998), "Businesses missing the info advantage", *Computing Canada* 24(20): pp. 13-15.
- NGUYEN-HUY, Q. (2001), "Time, Temporal Capability, and Planned Change." *Academy of Management Review* October: pp. 601-623.
- NONAKA, I. (1991), "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review* November: pp.96-104.
- OCKER, R. e MUDAMBI, S. (2003), "Assessing the Readiness of Firms for C.R.M.: A Literature Review and Research Model", Fox School of Business & Management Temple University Philadelphia, *PA Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences*.

- ORLIKOWSKI, W. e BAROUDI, J. (1991), "Studying information technology in organisations: Research approaches and assumptions", *Information Systems Research* 2(1): pp. 1-28.
- PAYNE, A. (2000), "Customer Relationship Management", Academic Paper, Director Centre for Relationship Marketing, Cranfield University.
- PARR, A., SHANKS, G., e DARKE, P. (1999), *Identification of necessary factors for successful implementation of ERP systems, in New Information Technologies in Organizational Process*, O. L. Ngwenyama, L. D. Introna, M. D. Myers, and J. I. DeCross (eds.), Kluwer Academic Publishers, Boston, 99-119.
- PATTON, M. (1987), *How to use qualitative methods in evaluation*, Sage Publications, Newbury Park (California).
- PEARCE J. e ROBINSON, R. (1994), *Strategic management - Formulation, implementation and control*, 5th ed., Burr Ridge, IL: Irwin.
- PEPPARD, J. (2000) "Customer Relationship Management (C.R.M.) in Financial Services", *European Management Journal* 18(3): pp. 312-327.
- PEPPERS, D. e ROGERS, M. (1997), *Enterprise One to One*, Currency Doubleday.
- PLATT, J. (1992a), "Case Study" in American methodological thought. *Current sociology*, 40: pp. 17-48.
- QUINN, J., ANDERSON, P. e FINKELSTEIN, S. (1996), "Managing professional intellect: making the most of the best", *Harvard Business Review* March: pp.71-80.
- REICH, B. e BENSABAT, I. (1996), "Measuring the linkage between business and information technology objectives." *MIS Quarterly* 20(1): pp 55-81.
- REICH, B. e BENSABAT, I. (2000), "Factors that influence the Social Dimension of Alignment between Business and Information Technology Objectives." *MIS Quarterly* 24(1).
- REICHHELD, F. e SASSER, W. (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review* September – October: pp. 105-111.
- RIGBY, D., REICHHELD, F. e SCHEFTER, P. (2002), "Avoid the four perils of C.R.M.", *Harvard Business Review* February: pp. 101-107.
- ROBBINS, S. *Organizational Behaviour*. Prentice Hall, 9th ed., 2001.
- ROBERTS-WITT, S. (2000), "It's the Customer, Stupid!", *PC Magazine* June 27: pp. IBIZ 6-22.
- ROMANO, A. (2000), "Customer relations management in information systems research", *Proceedings of the Americas Conference in Information Systems (AMCIS)*, Long Beach, CA August 10-13: pp. 811-819.
- RUBIN, R. (2001), "Collaborating for CPG Success". The Forrester Report, December.



- RYALS, L. e KNOX, S. (2001), "Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management", *European Management Journal* 19(5): pp. 534-542.
- SEKARAN, U. (2000), *Research Methods for Business- A skill – building approach* 3th ed., John Wiley & Sons.
- SEMLER, S. (1997), "Systematic Agreement: A theory of organizational alignment." *Human Resource Development Quarterly* 8(1): pp. 23-40.
- SHAINESH, G. e MOHAN, R., (2000), "Status of Customer Relationship Management in India - Findings of a Survey of Service Firms", Presented by C.R.M. Foundation, Management Development Institute, Gurgaon, India.
- SHEMWELL, D. e YAVAS, U. (1998), "Seven Best Practices for Creating a Sales Culture: Transitioning from an Internally-Focused, Transaction-Orientated Culture to a Customer-Focused, Sales-Orientated Culture", *International Journal of Bank Marketing* 16(7).
- SHETH, J. (1998), "Creating Value through Relationship Marketing: A New Business Model", *Paper presented at the 1998 Conference on Relationship Marketing: Creating Partnerships that Enrich Customer Value and Boost Marketing Productivity, Atlanta, GA., June.*
- SHETH, J. e PARVATIYAR, A. (1995), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science* 23(4): pp. 255-271.
- STEFANOU, C., SARMANIOTIS, C. e STAFYLA, A. (2003), "C.R.M. and customer-centric knowledge management: An empirical research", *Business Process Management Journal* 9(5): pp. 617-634.
- TIWANA, A. (2000), *Essential Guide to Knowledge Management - The E-Business and C.R.M. Applications*, Prentice Hall.
- TROCHIM, W. (2001), *The Research Methods Knowledge Base*. Atomic Dog Publishing.
- WHETTEN, D. (1989), "What constitutes a theoretical contribution?", *Academy of Management Review* 14(4): pp. 490-495.
- WYNER, G. (1999), "Customer Relationship Measurement", *Marketing Research Summer* 11(2): pp.39-41.
- YIN, R. (1994), *Case Study Research – Design and Methods*, 2th ed., Sage Publication, Newbury Park.
- YU, L. (2001), "Successful Customer Relationship Management", *MIT Sloan Management Review Summer*: pp. 18-19.
- ZAIRI, M. (1999), "Managing Customer Satisfaction: A Best Practice Perspective." *The TQM Magazine* 12(6).



ZMUD, R. (1988), "Building Relationships Throughout the Corporate Entity," *in* Transforming the IT Organization: The Mission, the Framework, the Transition, J. Elam, M. Ginzberg, P. Keen and R. W. Zmud (eds.), *ICIT Press*, Washington, pp. 55-82.