

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Relatório de Estágio na Empresa *White Airways, S.A.*:
A Problemática da Adopção do
Customer Relationship Management

TELMA NUNES CAMPOS MARQUES

Orientação: Doutora Cristiane Drebes Pedron
Dr. Luís Sertório Ovídio

Júri:

Presidente: Doutora Carla Curado

Vogais: Doutora Cristiane Drebes Pedron
Dra. Ana Maria Lucas
Dr. Luís Sertório Ovídio

Fevereiro/2010

Resumo

Perante a actual evolução dos mercados e a constante competitividade entre as organizações, há necessidade de valorizar o relacionamento com os clientes. Os produtos e preços tornam-se cada vez mais semelhantes, pelo que, o que vai distinguir as diversas organizações é o seu relacionamento com os clientes, daí a grande importância do processo de gestão de relacionamentos, CRM – *Customer Relationship Management*. Neste sentido, o presente relatório refere-se a um trabalho final de mestrado no qual se optou pela realização de um estágio na empresa *White Airways, S.A.*, de forma a poder-se observar e actuar sob a adopção do CRM. Ao nível metodológico recorreu-se ao método *Action Research*. Nele a investigadora desempenha um papel não só de observadora como também de participante. Assim, a investigadora teve a oportunidade de participar nas reuniões sobre a adopção do CRM na empresa, como também recolher evidências de diversas fontes, como inquéritos e entrevistas aos diversos colaboradores. Ao longo do estudo deduziu-se que a adopção de uma estratégia de CRM é um processo complexo, embora desafiante pelas grandes transformações que suscita quer a nível tecnológico quer organizacional desencadeando desta forma uma forte mudança na rotina dos colaboradores.

Palavras Chave: *Customer Relationship Management (CRM); Action Research; Adopção.*

Abstract

Given the current market trends and the constant competition between organizations, there is a need to enhance the relationship with customers. The products and prices become increasingly similar, there for, what will distinguish the various organizations is its relationship with customers, hence the great importance of the relationship management processes, CRM - Customer Relationship Management. In this way, this report refers to a final Masters in which was opted for an internship in the company *White Airways, S.A.*, where the researcher could observe and act on the adoption of CRM. In methodological terms, the Action Research method was used in which the researcher plays a role not only as an observer but as a participant. There for, the researcher had the opportunity to attend meetings on the adoption of CRM in the company, and also gather evidence from various sources such as surveys and interviews with several employees. Throughout the study, was concluded that the adoption of a CRM strategy is a complex process, though challenging for the major changes that give rise to either technological or organizational level, then for, triggering a radical change in the routine of employees.

Key Words: *Customer Relationship Management (CRM); Action Research; Adoption.*

Agradecimentos

“Nós somos aquilo que queremos ser”

Henrique Campos

A realização de um mestrado numa área académica que é bem distinta da área em que nos licenciámos não é um trabalho fácil. É necessário ser-se exigente, competitivo e ambicioso. Foram estas as qualidades pelas quais me pautei para conseguir realizar o meu mestrado em Ciências Empresariais.

Qualidades essas que só consegui encontrar e manter devido à constante presença, na minha memória, das palavras incitativas do meu Avô materno – Henrique Campos. Também o apoio das pessoas mais próximas foi fundamental, em primeiro lugar dos meus queridos pais e irmãos, do Pedro, da minha grande amiga Joseane da Veiga, que esteve presente em todos os momentos, especialmente naqueles em que nos faltam as forças ou estamos desmotivados mas sobretudo e especialmente à minha Professora de CRM – Cristiane Pedron – que considero acima de tudo uma amiga.

A todos agradeço a amizade que tanto contribuiu para o meu crescimento.

Finalmente, ao Dr. Luís Ovídio e à *White Airways, S.A.* um agradecimento especial por me terem dado a oportunidade de estudar, na prática, a adopção do CRM.

Lisboa,

Dezembro de 2009

Telma Marques

Índice

1	Introdução	9
1.1	Objectivo do estágio	9
1.2	Estrutura do relatório	11
2	Revisão da Literatura	12
2.1	O CRM e seus múltiplos conceitos.....	12
2.2	As Controvérsias da Implementação do CRM	16
2.2.1	Causas do insucesso da estratégia de CRM numa organização.....	16
2.2.2	Benefícios das adopções de CRM	18
2.2.3	Etapas da implementação da estratégia de CRM.....	20
2.2.4	Factores de sucesso.....	23
3	Metodologia	27
3.1	O método Action Research	27
3.2	A Action Research na Empresa White Airways, S.A.....	33
4	Caso <i>White</i> : Implementação do CRM	40
4.1	A Empresa.....	40
4.1.1	Colaboradores que actuam na <i>White</i>	42
4.1.2	Os Serviços disponibilizados pela <i>White</i>	45
4.1.3	A procura da satisfação dos clientes e passageiros.....	46
5	Implementação do CRM na <i>White Airways S.A.</i>	50
5.1	Porquê CRM?	53
5.2	Análise Comparativa entre a revisão da literatura e a organização em estudo.....	55
5.2.1	CRM e os seus múltiplos conceitos	55
5.2.2	As Controvérsias da Implementação do CRM	56
5.2.3	Etapas da implementação da estratégia de CRM.....	57
	Factores de sucesso	59
5.3	Análise da rede de competências organizacionais de CRM	62
6	Considerações Finais	73
6.1	Limitações do estudo e sugestões para o futuro	76
	Referências.....	78
	Apêndice 1	83

Índice de Figuras

Figura 1: Ciclo do <i>Action Research</i>	29
Figura 2: Organigrama da White Airways S.A.	42
Figura 3: Posicionamento da <i>White</i>	46
Figura 4: Grau de Satisfação e índice de Satisfação.....	47
Figura 5: Avaliação da qualidade de serviço prestado a passageiros	48
Figura 6: Avaliação da qualidade de serviço: Percepção Clientes VS Passageiros	49
Figura 7: Linha de tempo dos principais acontecimentos no processo de adoção da estratégia de CRM	50

Índice de Tabelas

Tabela 1: Conceitos de CRM.....	14
Tabela 2: Tabela sistemática das fases de implementação de uma estratégia de CRM. 22	
Tabela 3: Actividades dos principais colaboradores da <i>White</i>	43
Tabela 4: Descrição do tipo de Clientes <i>White</i>	45
Tabela 5: Etapas de implementação de CRM e o que foi feito na <i>White</i>	58

Lista de Abreviaturas

B2B Business to Business

B2C Business to Consumer

CEO *Chief Executive Office*

CRM *Customer Relationship Management*

TI Tecnologias de Informação

1 Introdução

Na actualidade, o *Customer Relationship Management* (CRM) tem recebido especial atenção das empresas, uma vez que estas estão preocupadas em alcançar a lealdade e a retenção dos seus clientes. No entanto, para obter essa desejada lealdade é fundamental que exista um constante relacionamento com o cliente, que permita manter uma relação duradoura e, conseqüentemente, lucrativa tanto para o cliente quanto para a empresa. Segundo Payne (2006, p.22), o CRM pode ser percebido como “uma abordagem de negócio que visa criar, desenvolver e reforçar relações orientadas aos clientes, a fim de aumentar o valor do cliente e a rendibilidade das empresas”.

Todavia muitas empresas deparam-se com grandes dificuldades na adopção do CRM. Segundo Peppers e Rogers Group (2000) cerca de 60% dos projectos de implementação de CRM falham devido ao facto de as empresas se focarem exclusivamente na tecnologia, esquecendo-se dos clientes, sendo estes os elementos fulcrais para o CRM.

1.1 Objectivo do estágio

O estágio realizado inseriu-se no âmbito da problemática da implantação do CRM e da necessidade que as empresas têm percebido de investir nesta iniciativa para se aproximarem dos seus clientes, mais especificamente numa empresa do sector aéreo.

A *White Airways, S.A.* é uma empresa que se encontra inserida num mercado competitivo e como tal recorreu a uma iniciativa de *Customer Relationship Management*. Esta empresa portuguesa é licenciada e certificada de acordo com as normas nacionais e europeias para o transporte aéreo – não regular – de passageiros e

carga (habitualmente designado de *charter*). A empresa tem como principais objectivos a comodidade e a segurança dos seus passageiros e por isso investe permanentemente na formação dos seus recursos humanos, trabalhando assim para um serviço de excelência de uma forma sustentada e racional. Para esta empresa é fundamental o relacionamento com os seus clientes, ou seja, conseguir atender as expectativas dos clientes e, se possível, superá-las.

O estágio na *White* teve a duração de 400 horas com início em Maio e fim em Agosto do presente ano. Este teve como objectivo acompanhar o processo de implementação de uma estratégia de CRM, uma vez que as teorias do CRM constituíram uma das disciplinas trabalhadas durante o mestrado, este estágio proporcionou a oportunidade de acompanhar na prática os conteúdos abordados na parte curricular do curso.

A implementação do CRM numa organização é um processo contínuo que, muitas vezes, implica uma mudança de cultura dentro da organização, na alteração da estratégia de negócios e na inserção de novas Tecnologias de Informação (TI) que viabilizam a manutenção de um relacionamento próximo com o cliente. Contudo, a implementação do CRM é considerada um processo moroso que exige planificação, adequação de processos e a instalação de um novo *software* que, consequentemente, obriga a uma adaptação dos colaboradores bem como a sua constante motivação.

Pretendeu-se, no âmbito académico, observar as competências organizacionais que estão a ser desenvolvidas na empresa *White* ao longo da implementação do CRM. Ao longo do estágio um conjunto de tarefas foi desenvolvido para alcançar o objectivo do estágio:

- Análise da situação actual da *White* em relação à sua estratégia com clientes e ferramentas tecnológicas;

- Identificação de oportunidades para aprimorar o relacionamento da empresa com o cliente sob as orientações das teorias de CRM;
- Acompanhamento do processo de selecção do *software* de CRM;
- Acompanhamento e envolvimento nas actividades relacionadas com a implementação da ferramenta tecnológica de CRM.

1.2 Estrutura do relatório

Este relatório encontra-se organizado em cinco partes. Logo após a introdução é apresentada a revisão de literatura sobre a temática da implementação do *Customer Relationship Management*. No capítulo seguinte, as características metodológicas da investigação são apresentadas. Em sequência é exposto o estudo realizado sobre a empresa em questão e tudo o que ele envolveu. Finalmente, apresentam-se as contribuições do estudo e respectivas considerações finais.

2 Revisão da Literatura

Este capítulo apresenta de forma sistematizada os diversos conceitos relativos ao CRM e estratégias de implementação que o CRM envolve. Para isso, consultaram-se as variadas definições existentes acerca do CRM, as estratégias de implementação do mesmo, bem como os factores preponderantes para o seu sucesso e as suas possíveis dificuldades, de modo a não só apreender os benefícios advindos de uma boa estratégia de CRM como também os desafios que as empresas precisam vencer.

Posteriormente, consideraram-se os principais pontos na implementação da estratégia de CRM de modo a compreender melhor e poder acompanhar de forma activa o processo de implementação do CRM na empresa *White Airways, S.A.*

2.1 O CRM e seus múltiplos conceitos

O *Customer Relationship Management* surge como uma forma de as empresas se relacionarem com os seus clientes e, conseqüentemente, tirarem maior retorno dos mesmos. O conceito de CRM, ou Gestão de Relacionamentos com o Cliente, não é consensual nem simples, o que induziu à realização de muitos estudos e surgimento de teorias a nível académico. O CRM é visto por diferentes autores de diferentes maneiras. Para alguns é apenas um processo, para outros uma estratégia de negócio, para outros uma filosofia e, por fim, para outros também é visto, apenas, como um conjunto de ferramentas tecnológicas (Payne, 2005).

Na realidade, o CRM não é um conceito novo e não pode ser definido individualmente como estratégia, filosofia ou tecnologia, mas sim como um conceito complexo que envolve todas estas facetas (Pedron, 2009).

O CRM, enquanto filosofia, pretende demonstrar a melhor forma de uma empresa alcançar a lealdade e a retenção dos seus clientes, no entanto para o conseguir exige que haja um constante contacto com o cliente de modo a se construir uma relação duradoura e lucrativa para a empresa. O que pode ser melhor percebido nas palavras de Hasan (2003, p.16): “CRM não é uma projecto discreto – é uma filosofia de negócio que visa colocar o cliente no centro da organização”.

Por outro lado, o CRM, como estratégia, tem como objectivo demonstrar como se cria a relação certa com o cliente certo, pois nem todos os clientes têm o mesmo valor para a empresa, daí a empresa dever focar-se naqueles que geram maior retorno e consequentemente estabelecer uma relação duradoura. De acordo com Verhoef e Donkers (2001, p.189), “CRM permite a empresa investir em clientes que são (potencialmente) valiosos para a empresa, mas também diminuir os seus investimentos em clientes menos valiosos”.

Por fim, enquanto tecnologia, o CRM é visto como uma ferramenta capaz de criar uma relação com o cliente. No entanto, a tecnologia tem um papel fundamental nas relações com os clientes, permitindo que sejam mais eficientes (por exemplo através do *direct mail*). A tecnologia desempenha um papel fulcral no CRM uma vez que estabelece a ligação entre as funções de *front-office* com as de *back-office* permitindo uma gestão eficiente das diversas interacções entre os diferentes pontos de contacto com os clientes (Zablah et al. 2004).

Devido à sua complexidade torna-se difícil definir o conceito de *Customer Relationship Management* de forma única e simples. Por conseguinte, existe uma multiplicidade de definições, que embora sendo dispares têm um objectivo comum: a satisfação e consequente retenção do cliente.

Na Tabela 1 são apresentados alguns dos conceitos que os diferentes autores consultados dão ao CRM.

Tabela 1: Conceitos de CRM

CRM	Autor/Ano
“O termo CRM traduz-se na 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”.	Payne (2000, p.1)
CRM são valores e estratégias do marketing de relacionamento com ênfase no relacionamento com os clientes transformados em aplicações práticas.	Gummesson (2005)
“Para alguns executivos, o CRM é uma tecnologia ou uma solução de <i>software</i> que ajuda a monitorar os dados e informações sobre os clientes de modo a prestar um melhor serviço aos clientes”.	Peppers e Rogers (2004, p.5)
“...é uma estratégia de negócio focada no cliente que integra dinamicamente vendas, marketing e apoio ao cliente a fim de criar e acrescentar valor para a empresa e para os clientes”	Chalmeta (2006, p. 1015)
CRM é um processo contínuo que envolve o desenvolvimento e a alavanca das ferramentas de marketing para criar e manter uma carteira de relacionamentos com os clientes, com o objectivo de maximizar os lucros.	Zablah (2004)
CRM pode ser considerado como um modelo estratégico que tem como objectivo a gestão do conhecimento e as tomadas de decisões de acções que ambicionem atingir as premissas do marketing de relacionamento	Poser apud Rocha, A.e Protil, R. (2006)
Meio “para seleccionar e administrar os clientes, buscando otimizar o valor a longo prazo”. E ainda complementa dizendo que “CRM requer uma filosofia e cultura empresariais centradas no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços”.	Thompson apud Greenberg, (2001)
“CRM não é um pacote de <i>software</i> . Não é uma base de dados. Não é um <i>Call Center</i> ou uma <i>Web Site</i> . Não é um programa de lealdade, um programa de serviço ao cliente ou um <i>win-back program</i> . CRM é a Filosofia num todo”.	Kotler (2006)

Em suma, o *Customer Relationship Management* é o conjunto de processos, estratégias, filosofia e tecnologia que permite às organizações se relacionarem com potenciais e actuais clientes, tornando a sua relação com estes duradoura e satisfatória, de modo a que ambos retirem retorno.

Ao adoptarem o CRM, as organizações preocupam-se em conhecer ao pormenor os seus clientes, de modo a que estes se sintam especiais. Cada cliente tem necessidades e comportamentos diferentes, e daí a constante preocupação das organizações em saberem satisfazer os diversos tipos de clientes pois cada cliente é único. “Não interessa se temos dez clientes ou um milhão. Cada vez que um cliente fala connosco, quer sentir que é o nosso único cliente” (Deck apud Zikmund et al., 2003, p.122).

O CRM “permite uma visão de 360° do cliente pois deve abranger todas as abordagens e interacções com este, independentemente do meio de contacto” (Lindon, et al., 2004). Para alcançar esta forma de relacionamento com os clientes, as organizações que pretendam adoptar uma estratégia de CRM devem ter em conta um conjunto de capacidades, nomeadamente (Day, 2000):

- a orientação para o relacionamento deve estar presente nos valores e normas da organização;
- a empresa deve alimentar-se do conhecimento sobre o cliente e sobre o qual deverá trabalhar durante todo o tempo da organização;
- os processos chave devem estar integrados internamente e alinhados externamente com os processos correspondentes das empresas clientes.

É importante realçar que as organizações têm de saber aproveitar a sua relação com os clientes, pois os clientes são susceptíveis de criar um vínculo emocional com a

organização pois investiram tempo na relação, e por isso não têm vontade de dispor novamente de tempo com os concorrentes (Payne, 2006).

2.2 As Controvérsias da Implementação do CRM

Na etapa – implementação da estratégia de CRM – as empresas deparam-se com inúmeras dificuldades (Peppers e Rogers, 2000), nomeadamente: resistência dos colaboradores, dificuldade na compreensão do que é o CRM, visualização do CRM como uma mera ferramenta tecnológica, falta de integração inter-departamental, entre outros. Neste sentido, este subcapítulo refere-se às controvérsias existentes sobre o CRM ao nível das suas principais causas de insucesso, como também os factores de sucesso, etapas da implementação da estratégia de CRM e principais benefícios do CRM.

Tem-se como objectivo dar a conhecer não só os aspectos menos positivos que envolvem a adopção de uma estratégia de CRM como também todos os seus aspectos positivos.

2.2.1 Causas do insucesso da estratégia de CRM numa organização

A implementação de uma estratégia de CRM nem sempre alcança os benefícios esperados. Ao analisar-se a literatura observa-se que diversos autores identificam possíveis razões que conduzem ao insucesso da implementação do CRM numa organização.

Bayer (2002) aponta como um dos problemas do CRM o facto de este ser, muitas vezes, visto como uma mera TI. O CRM exige mudanças na cultura organizacional da empresa que o adopta e, segundo o autor, esta não pode começar pela tecnologia, mas sim pela visão estratégica. Na mesma linha de pensamento está

Dholakia apud Abreu (2001) ao referir que um dos grandes problemas na implementação do CRM consiste na elevada preocupação das empresas em adoptarem os “últimos modelos tecnológicos” de CRM, pretendendo com estes construir extensas bases de dados de forma a compreenderem todos os comportamentos dos clientes em vez de se centrarem nos fundamentais.

Por sua vez, Peppers e Rogers Group (2000) afirmam que os problemas que emergem com a implementação de CRM devem-se a três factores: dificuldade em mudar a cultura organizacional, dificuldade em alterar os processos de negócio existentes e, por último, dificuldade em adaptar e actualizar os sistemas de informação da empresa.

Dholakia apud Abreu (2001) refere ainda um outro problema que está na origem do insucesso do CRM: o facto de muitas organizações não possuírem um conhecimento pormenorizado e concreto dos seus clientes, mais propriamente dos seus melhores clientes.

Por outro lado, Brown (2001) chama a atenção para a valorização da vertente humana, que, muitas vezes, é minimizada em relação ao sistema de informação em si. Evidencia assim que as competências humanas e organizacionais associadas ao sistema de CRM geram vantagem competitiva e, muitas vezes, não são consideradas relevantes nas implementações. Holden e Cholewka apud Sousa (2006, pág.17) realçam, ainda, que, muitas vezes, “os sistemas de CRM caracterizam-se por serem *intensive selling*, isto é, ignoram os aspectos da venda personalizada impondo dinâmicas artificiais conflitantes com a área comercial”.

Por fim, Woodcock e Starkey (2001) mostram-se cépticos à implementação do CRM. Apontam diversas razões para o seu insucesso nomeadamente:

- incapacidade de pensar por meio da estratégia de negócios;

- foco na tecnologia;
- sub-investimento em mão de obra qualificada;
- fraca definição dos objectivos;
- a falta de capacidade para integrar as diferentes áreas;
- falta de experiência dos gestores;
- selecção dos parceiros errados para apoiar o projecto.

Perante as diversas abordagens, pode-se verificar que as iniciativas de CRM tendem a falhar devido a diversas causas, e por isso qualquer organização que pretenda adoptar um projecto de CRM deve ter um conhecimento total do que é o CRM, dos seus prós e contras, e centrar-se num projecto que o leve ao sucesso.

2.2.2 Benefícios das adopções de CRM

Uma vez identificadas as possíveis causas de insucesso na implementação do CRM, é importante analisar os benefícios provenientes de um projecto de CRM numa organização.

Day (2003, pág. 79) destaca que “as tecnologias de CRM podem ajudar as empresas a obterem uma visão coerente e global dos clientes, organizar melhor os dados internos de modo a reduzir os custos, ajudar os vendedores a fecharem os seus negócios mais rapidamente e melhorar a focalização dos programas de marketing.”

Adebanjo apud Almeida (2003, p.26) acrescenta que o CRM potencializa “as melhorias operacionais que geram valor através da redução dos custos com os clientes, integração de sistemas que melhora os fluxos de informação e aumenta a eficiência, potencial para aumento das vendas através de melhor definição de perfis dos clientes, melhoria da interacção e, conseqüentemente, dos níveis de serviços aos clientes”.

Swift apud Balbinot (2007) refere que “existem dois grandes benefícios da implementação do CRM para a organização: o primeiro seria decorrente da oferta de produtos mais convenientes tornando os clientes mais satisfeitos, além do carinho e da preocupação intrinsecamente demonstrados que aumentam a lealdade e confiança, sendo obtidos assim maiores receitas; o segundo benefício provém da geração de menores custos através da melhor alocação dos recursos e eficiência da empresa, onde os esforços e verbas são melhor direccionados”.

Santos e Freitas (2006) tendo por base Eisenfeld (2000) e Pyinna (2001) acrescentam que a implementação de um sistema de CRM poderá trazer dois tipos de benefícios. Por um lado, benefícios tangíveis, tais como: aumento da facturação dos clientes; margens mais elevadas; despesas em mailing mais baixas; taxas de negócio mais elevadas, menores custos administrativos; e, por outro lado, benefícios intangíveis, como: aumento da satisfação do cliente; melhoria da carteira de clientes; melhor qualidade de informação; comunicação interna melhor, maior facilidade na integração dos sistemas de informação, etc.

Por fim, Bretze (2000) analisa mais pormenorizadamente e realça vários potenciais benefícios da implantação do CRM, nomeadamente:

- Enriquecimento cognitivo da empresa acerca dos seus clientes, através da possibilidade de registo, tratamento e manutenção de dados sobre os mesmos, que beneficia um relacionamento diferenciado e rentável entre empresa e o cliente, causando conseqüentemente a retenção e fidelidade do último.
- Contribuição para orientação da empresa no mercado.

- Possibilidade de desenvolver e oferecer serviços/produtos de acordo com as necessidades de cada cliente, e simultaneamente permitir diferenciar os seus produtos e serviços dos concorrentes.
- Faculta a construção de uma comunicação próxima e metódica com potenciais e actuais clientes. A empresa pode optar por uma comunicação disciplinada e integrada, enviando mensagens consistentes e personalizadas.
- Oportunidade de reduzir os custos ao nível das vendas e do atendimento pós-venda e do próprio pedido.
- Valorização do cliente: racionalizando os processos internos de desenvolvimento de novos produtos ao permitir que a empresa tenha em atenção as necessidades não atendidas e as características do produto desejadas pelos clientes); aperfeiçoamento na gestão do fluxo de pedidos (reduzindo o custo do tempo e o esforço físico e psíquico dos clientes, na compra); desenvolvimento do atendimento pós-venda (através da oferta de serviços especializados e específicos com qualidade).

Por tudo o que foi referido, constata-se que, embora surjam diversos problemas na implementação do CRM, os seus benefícios, como se pode observar, são vários e contribuem para o estabelecimento de um forte relacionamento entre a empresa e o cliente que, hoje em dia, se torna essencial e fundamental para o sucesso das empresas.

2.2.3 Etapas da implementação da estratégia de CRM

Na implementação de uma estratégia de CRM deve-se ter em conta um conjunto de etapas que se devem seguir para que esta ocorra com sucesso.

A análise da literatura, propõe diversas fases na implementação da estratégia de CRM. Irá-se referir algumas das principais fases mencionadas por diversos autores.

Definição e planeamento do modelo de relacionamento (Bretzke, 2000; Zablah, 2003; Damacena e Pedron, 2004; Lindgreen 2004): deve-se predefinir o tipo de relacionamento que se pretende estabelecer com o cliente tendo como referência o plano estratégico organizacional; predelinear o futuro da organização de acordo com o que esta pretende alcançar com o projecto de CRM, ao longo de determinado espaço de tempo. Nesta primeira fase, a gestão de topo desempenha um papel preponderante;

Reformulação dos processos de relacionamento com o cliente (Bretzke, 2000; Damacena e Pedron, 2004; Chalmeta, 2005), ou seja, análise e respectiva aplicação dos principais processos de interacção com o cliente;

Seleccção da ferramenta de CRM (Bretzke, 2000; Damacena e Pedron, 2004; Jenkinson e Jacobs apud Monteiro e Pedron, 2009): à empresa e colaboradores compete seleccionar o *software* que melhor se adequie às necessidades da organização;

Implementação da ferramenta de CRM (Bretzke, 2000; Damacena e Pedron, 2004; Curry e Kkolou apud Monteiro e Pedron, 2009): implica, não só, a padronização dos dados do cliente nas diversas áreas de atendimento, como também na inserção dos dados no *data base marketing* e respectivo acompanhamento. Nesta fase é essencial incentivar os colaboradores ao uso das novas ferramentas de TI e atenuar a resistência à mudança. É importante focar que são os próprios colaboradores da empresa que determinam o sucesso da implementação de um novo sistema;

Avaliação dos resultados obtidos com a ferramenta de CRM e Monitorização do funcionamento do CRM (Bretzke, 2000; Winer 2001; Zablah, 2003; Damacena e Pedron, 2004; Chalmeta, 2005; Payne, 2006;): perante os obstáculos que geralmente surgem no decurso da implementação, tais como, resistência à mudança, aprendizagem

lenta e esquecimento rápido da formação recebida urge à empresa estabelecer um conjunto normas que ajudem os colaboradores em todo o projecto de implementação do CRM e simultaneamente o gestor de topo deve adoptar uma posição forte de modo a incentivar os seus colaboradores e esclarecer todas as dúvidas estes tenham. Por outro lado deve-se recorrer a indicadores não só financeiros como também à rentibilidade, margens de lucro, isto é indicadores que possibilitem medir o sucesso da implementação do CRM.

No entanto, o sucesso da implementação do CRM deverá ser constantemente avaliado, desde o seu início até ao final de todo o processo.

A tabela 2 sistematiza as fases da implementação de uma estratégia de CRM e os respectivos autores que as defendem.

Tabela 2: Tabela sistemática das fases de implementação de uma estratégia de CRM

Fases	Autores
Definição e planeamento do modelo de relacionamento	Bretzke, 2000; Zablah, 2003; Damacena e Pedron, 2004; Lindgreen 2004.
Reformulação dos processos de relacionamento com o cliente	Bretzke, 2000; Damacena e Pedron, 2004; Chalmeta, 2005.
Eleição da ferramenta de CRM	Bretzke, 2000; Damacena e Pedron, 2004; Jenkinson e Jacobs apud Monteiro e Pedron, 2009.
Implementação da ferramenta de CRM	Bretzke, 2000; Damacena e Pedron, 2004; Curry e Kkolou apud Monteiro e Pedron, 2009.
Avaliação dos resultados obtidos com a ferramenta de CRM e Monitorização do funcionamento do CRM	Bretzke, 2000; Winer 2001; Zablah, 2003; Damacena e Pedron, 2004; Chalmeta 2005; Payne, 2006.

Mais uma vez se constata que a implementação de uma estratégia de CRM numa organização é uma tarefa complexa, que obriga a um grande esforço e empenho de todos os colaboradores. Estes deverão estar preparados através de formação adequada que lhes permita utilizar a nova tecnologia e, conseqüentemente, saber lidar com as

implicações organizacionais que a implementação do CRM poderá acarretar. Desta forma, a empresa conseguirá ter sucesso no seu projecto de implementação.

2.2.4 Factores de sucesso

A literatura refere diversos factores de sucesso que se devem ter em atenção na implementação de uma estratégia CRM. Nesta tese factores críticos de sucesso são percebidos como “ os factores críticos de sucesso são as características, condições, ou variáveis que quando devidamente sustentadas, mantidas ou geridas podem ter um impacto significativo no sucesso de uma organização competindo numa indústria específica” (Leidecker e Bruno, 1984).

- Definição da estratégia de interacção e relacionamento com o cliente

A organização deverá definir qual a melhor forma de relacionamento que pretende estabelecer com o cliente, como é que o plano de comunicação deverá ser desenvolvido, de modo a poder criar um relacionamento estratégica e duradouro com ele, que consequentemente irá gerar vantagem competitiva (Bretzke, 2000; Winer, 2001, Zablah, 2003; Ferrão, 2003; Damacena e Pedron, 2004, Chalmeta, 2005; Payne, 2006).

- Diferenciação dos clientes

Este factor refere-se ao valor que cada cliente tem para a empresa. A empresa possui clientes mais valiosos que outros, deste modo é importante saber identificar e atribuir valor a cada cliente e consequentemente maximizar o valor de cada cliente para a empresa (Ryals e Knox, 2001; Winer, 2001; Zablah, 2003; Damacena e Pedron, 2004; Chalmeta, 2005; Payne, 2006).

- Apoio da gestão de topo

Este ponto é de extrema importância. Quando uma organização adopta uma estratégia de CRM sofre alterações a diversos níveis: laboral, tecnológico, processual o que exige

que a Gestão de Topo tenha um papel crucial na motivação e acompanhamento dos seus colaboradores, bem como na transmissão de dados que envolvam todo o novo projecto. Muitas vezes, num processo de mudança surge o stress e a resistência que só conseguem ser atenuados com o apoio da gestão de topo. Esta deve disponibilizar formação e incentivar constantemente os seus colaboradores com o novo projecto (Bretzke, 2000; Silva, 2000; Damacena e Pedron, 2004; Lindgreen 2004; Rai e Bajwa apud Sousa, 2006).

- Alinhamento entre a estratégia e os objectivos da organização com os da estratégia de CRM

A estratégia de CRM deve estar alinhada com a estratégia e objectivos da Organização para que seja bem sucedida. O alinhamento é essencial para o aperfeiçoamento do projecto de CRM, uma vez que se não existir uma troca de informações entre todos os departamentos da organização, as decisões serão tomadas isoladamente (Damacena e Pedron, 2004; Paiva apud Balbinot, 2007).

- Integração dos diferentes departamentos

O CRM necessita de uma extensa e variada quantidade de informação, o que exige que os diversos departamentos da organização interajam e partilhem informação. Só assim é que se conseguirá dar sentido à informação e realizar uma melhor análise dos dados. O CRM é uma estratégia corporativa, logo envolve todos os colaboradores das diferentes áreas. O processo de tomada de decisão deverá ser feito em conjunto, pelos diversos departamentos, de forma que em grupo dêem apoio aos processos de comunicação, controle e tomada de decisão (Bretzke, 2000; Ryals e Knox, 2001; Damacena e Pedron, 2004; Peppers e Rogers Group, 2004; Payne, 2006; Paiva apud Balbinot, 2007).

- Formação dos Recursos Humanos

Uma vez que se está perante um projecto novo e diferente de todos os outros, muito provavelmente irá surgir resistência por parte dos colaboradores. Assim, a empresa ao disponibilizar formação e treino na nova área irá por um lado diminuir a resistência e por outro motivar os seus colaboradores com o novo projecto (Bretzke, 2000; Ferrão 2003; Damacena e Pedron, 2004).

- Importância dos Recursos Humanos

Os recursos humanos adoptam o papel principal aquando da implementação da estratégia de CRM, pois são estes que serão os seus principais utilizadores determinando o seu grau de sucesso (Bretzke, 2000; Ferrão 2003; Damacena e Pedron, 2004; Chalmeta, 2005).

- Análise dos Processos da Empresa

Este ponto é de grande importância, uma vez que quando uma empresa adopta um projecto de CRM os seus processos se tornam automatizados e informatizados, o que faz com que seja necessário que se tenha em atenção os procedimentos iniciais da empresa (Bretzke, 2000; Damacena e Pedron, 2004; Chalmeta, 2005).

- Escolha da ferramenta tecnológica

Aquando da escolha do *software* a adoptar, a empresa deve ter em atenção o facto de este ser adequado á sua área de negocio, ser fácil de manusear, bem como deverá ter em conta a opinião dos seus colaboradores, pois serão eles os principais utilizadores (Bretzke, 2000; Ryals e Knox, 2001; Damacena e Pedron, 2004).

- Acompanhamento contínuo do projecto

Deverá existir a preocupação do acompanhamento do projecto após este ter sido implementado e ao longo dos anos, de forma a observar se tudo está bem ou se há

necessidade de adoptar novas funcionalidades, tecnologias, ferramentas, entre outras. (Bretzke, 2000; Damacena e Pedron, 2004; Chalmeta, 2005).

Assim, ao longo da revisão da literatura foram identificados os benefícios, as principais limitações e os factores de sucesso da implementação do CRM. Todos estes elementos contribuem conjuntamente para uma análise crítica da forma como a adopção do *Customer Relationship Management* decorreu na empresa *White Airways, S.A.* ao longo do estágio. Para a análise da empresa em questão recorreu-se ao método *Action Research*, que será apresentado no capítulo seguinte.

3 Metodologia

O presente relatório refere-se a um trabalho final de mestrado no qual se optou pela realização de um estágio numa organização de forma a poder-se observar e actuar sob um problema discutido ao longo das disciplinas curriculares do mestrado. Tendo em vista a natureza deste trabalho académico, o método científico que se considerou mais adequado ao trabalho realizado foi a *Action Research*.

A *Action Research*, segundo Figueiredo (2002, p.4), evidencia “uma metodologia de acção, orientada para a prática, para a obtenção de resultados práticos e não de uma teoria de cariz estritamente académico”.

Tendo em vista a utilização deste método, é importante apresentar algumas das suas principais características.

3.1 O método *Action Research*

Vários autores são unânimes quanto à origem do método *Action Research*. Todos eles basearam-se nos estudos e trabalhos realizados pelo psicólogo *Kurt Lewin*, em meados de 1940, num contexto de pós-guerra (Figueiredo, 2002; Engel, 2000; Franco, 2005; Sommer e Amick, 2003).

Engel (2000, p.182) refere-se à *Action Research* como sendo uma investigação “independente, não-reactiva e objectiva” que pretende juntar a investigação à acção, ou seja, “desenvolver o conhecimento e a compreensão como parte da prática”. Franco (2005, p.485) acrescenta que quando se trabalha com a *Action Research* tem-se a consciência de que “investigação e acção podem e devem caminhar juntas quando se pretende a transformação da prática”, o que vai ao encontro da opinião formulada por

Avison et al. (1999) que declara que a *Action Research* associa de forma simultânea a investigação e a prática gerando resultados sinérgicos. Engel (2000, p.182) argumenta ainda que a *Action Research* emergiu da “da necessidade de superar a lacuna entre teoria e prática”.

Sommer e Amick (2003) propõem um conjunto de razões para a realização da *Action Research*, nomeadamente:

- incentivar o envolvimento das pessoas em causas ou problemas sociais;
- criar um grupo interessado na mudança;
- diminuir a distância entre o investigador e a sociedade;
- fundamentar as mudanças em factos (investigações) e não em especulações (ideologia);
- averiguar teorias sobre o comportamento humano no mundo real;
- transmitir *feedback* aos investigadores sobre a utilidade do seu trabalho;
- ensinar aos investigadores como conduzir a investigação no campo, na qual as condições são fluidas e nem todas as variáveis chave podem ser definidas anteriormente.

O método *Action Research* é descrito, por vários autores, em cinco passos percorridos ciclicamente:

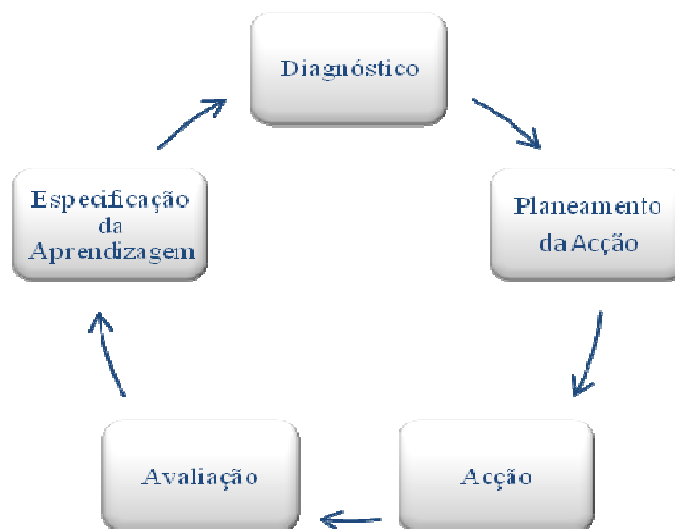


Figura 1: Ciclo do *Action Research*

Fonte: Adaptado de Baskerville (1999)

- Diagnóstico

Segundo Baskerville (1999), a fase de diagnóstico corresponde à identificação dos problemas iniciais que são as causas subjacentes que geram a necessidade de mudança. O diagnosticar envolve a auto interpretação do problema organizacional de uma forma holística, conseqüentemente irão ser originados pressupostos teóricos sobre a natureza do trabalho e o domínio do problema.

Esta fase corresponde, assim, à **identificação do problema**.

- Planeamento da Acção

Baskerville (1999) defende que nesta fase devem ser definidas as acções que melhorarão os problemas inicialmente identificados. As acções planeadas são guiadas pelo referencial teórico que refere as mudanças que devem ser feitas para alcançar o estado futuro desejado. O plano estabelece a meta para a mudança e a forma como deverá ser realizada.

Esta fase corresponde ao início da **passagem da teoria à prática**.

- Acção

De acordo com Baskerville (1999), a acção é implementada tendo em conta o seu planeamento. Os profissionais e os investigadores colaboram de forma activa na intervenção com a empresa cliente, realizando as devidas alterações.

Existem diversas formas de estratégia de intervenção que podem ser adoptadas, nomeadamente: a intervenção directiva – a investigação conduz à mudança; ou não directiva – em que a mudança é solicitada indirectamente. Por outro lado, também existem táticas de intervenção que podem ser adoptadas, como o recrutamento de colaboradores inexperientes que servem como catalisadores de mudança.

Esta fase complementa a anterior e corresponde já a uma **transformação**.

- Avaliação

Na etapa de avaliação Baskerville (1999) afirma que após a conclusão das acções os profissionais e investigadores cooperam de forma a avaliarem os resultados. A avaliação inclui verificar se os efeitos teóricos da acção foram alcançados, e se estes efeitos atenuam os problemas encontrados. Quando a mudança é bem-sucedida, a avaliação deve analisar criticamente a questão de modo a saber se as acções realizadas, entre a grande quantidade de acções organizacionais rotineiras e não-rotineiras, foram o único motivo do sucesso. Quando a alteração não é bem sucedida, deve-se criar um novo

framework para a próxima iteração do ciclo de “investigação-acção” (incluindo a adaptação das hipóteses iniciais).

Esta etapa corresponde à tomada de **consciência dos resultados obtidos**.

- Especificação da Aprendizagem

Segundo Baskerville (1999), a actividade de especificar a aprendizagem é um processo contínuo. O conhecimento adquirido com a condução de um *Action Research* (se a acção foi bem ou mal sucedida) pode ser dirigida a três audiências:

- ⇒ Ao qual Argyris e Schön denominaram de "aprendizagem de duplo *loop*", envolve a reorganização das normas organizacionais com o intuito de reflectir o novo conhecimento conseguido pela organização durante a investigação.
- ⇒ Por outro lado, onde a mudança foi bem sucedida o conhecimento adicional poder servir de base para o diagnóstico como uma forma de preparação para intervenções da investigação acção.
- ⇒ Finalmente, o sucesso ou fracasso do *framework* teórico fornece conhecimentos importantes para a comunidade científica lidar com as configurações de investigações futuras.

Baskerville (1999) acrescenta que o ciclo da *Action Research* pode continuar quer a acção seja bem sucedida ou não, de modo a se desenvolver futuros conhecimentos sobre a organização. Baskerville (1999) realça, ainda, que com os resultados dos estudos, a própria organização aprende mais sobre si própria e a constatação de elementos teóricos contribui para o benefício e evolução da comunidade científica.

Segundo Engel (2000 p.184-185), tendo em conta Krapp (1982), Ketele e Roegiers (1993), Cohen e Manion (1994) e McKernan (1993), a *Action Research* apresenta diversas características, nomeadamente:

- A *Action Research* deverá ser um processo de aprendizagem para todos os envolvidos em que a separação entre sujeito e objecto deverá ser ultrapassada;
- A *Action Research* é “situacional: procura diagnosticar um problema específico numa situação também específica, com o fim de atingir uma relevância de resultados”;
- A *Action Research* é “auto-avaliativa: as modificações introduzidas na prática são constantemente avaliadas no decorrer do processo de intervenção e o *feedback* obtido da avaliação da prática é traduzido em modificações, mudanças de direcção e redefinições, conforme necessário, trazendo benefícios para o próprio processo, isto é, para a prática, sem ter em vista, em primeira linha, o benefício de situações futuras”;
- A *Action Research* é “cíclica: as fases finais são usadas para aprimorar os resultados das fases anteriores”;
- A *Action Research* não quer somente “compreender ou descrever o mundo da prática, mas transformá-lo” (Kincheloe apud Franco, 2005, p.486).

Quando se realiza uma *Action Research* é importante ter em conta alguns pontos, deste modo Baskerville (1999) apela para o rigor na *Action Research*, nomeadamente:

- Estabelecer um acordo formal de investigação;
- Estabelecer um enunciado para o problema teórico;
- Planeamento do método de recolha de dados;
- Determinar uma colaboração e aprendizagem subjectiva;
- Consciencialização dos erros para melhoramentos futuros;

- Generalizar de acordo com as possibilidades do método.

Desta forma, ao longo deste estudo procurou-se seguir estes elementos teóricos sobre o método de investigação a que se recorreu a *Action Research*. Posteriormente é discutido o conjunto de passos metodológicos seguidos na organização em questão.

3.2 A Action Research na Empresa White Airways, S.A.

Para a investigação na empresa *White Airways, S.A.* foram realizados alguns passos metodológicos que são aqui descritos. A investigadora esteve presente na organização durante, aproximadamente, quatro meses, que lhe possibilitaram recolher dados de diversas fontes.

A recolha de dados baseou-se em entrevistas semi-estruturadas, como principal fonte de recolha de dados, mas também na análise de dados secundários e a observação directa. As entrevistas foram individuais e presenciais, e com a respectiva autorização de cada entrevistado. O tempo de cada entrevista durou cerca de trinta a quarenta minutos. Os entrevistados não colocaram questões/dúvidas face ao CRM, apresentaram inicialmente alguma resistência às próprias entrevistas porque estas se vinculavam ao projecto de CRM. Esta resistência só melhorou com a customização do *software* adoptado. Deste modo, as entrevistas ajudaram a investigadora a conhecer um pouco melhor os colaboradores da organização, a sua área de trabalho e a sua opinião sobre o projecto de CRM adoptado.

Alguns dos dados secundários foram disponibilizados pelos entrevistados; outros foram obtidos através do próprio website da empresa, bem como através de alguns documentos internos e externos que a organização disponibilizou.

Após algumas visualizações do *software* por parte dos colaboradores, nomeadamente aquando das customizações, e posteriormente à realização de diversas reuniões entre colaboradores da empresa e equipa técnica de implementação do *software* de CRM, a investigadora realizou um inquérito prévio sobre o *software* adoptado como forma de aumentar a sua percepção sobre as expectativas dos colaboradores da *White* em relação ao *software* de CRM. O inquérito foi entregue aos principais utilizadores – *CEO* (*Chief Executive Office*), director comercial e colaboradores, director comercial executivo e colaboradores; departamento de marketing e departamento de apoio ao cliente e respectivos colaboradores. No entanto, não se conseguiu obter resposta de todos os colaboradores.

O estudo contou também, com cinco entrevistas com colaboradores que actuam nos departamentos: marketing, comercial, gestão de controlo e apoio ao cliente. Os colaboradores entrevistados e inquiridos ocupam cargos diferentes dentro da organização o que permitiu obter uma maior diversidade de informação. A investigadora, durante o estágio na organização, para além da realização das entrevistas e inquéritos aos colaboradores, sempre que necessário tinha total liberdade para falar e expor a sua opinião com o *CEO* da organização, como também com qualquer outro colaborador.

- Entrevista ao director do Departamento de Gestão e Controlo: o Director do Departamento de Gestão e Controlo foi um dos principais intervenientes no projecto de implementação da estratégia de CRM. Durante a entrevista com este foram abordados diversos pontos, nomeadamente: o facto de a organização em questão não possuir nenhuma base de dados, o facto de os colaboradores estarem a par de todo o projecto de terem sido os próprios a elegerem o *Microsoft*

Dynamics como a ferramenta preferida. Abordou-se ainda a possibilidade de surgir resistência por parte dos colaboradores.

- Entrevista ao Departamento de Apoio ao Cliente: nesta entrevista a investigadora ficou a conhecer melhor o funcionamento do departamento e as suas principais preocupações. Foram focados diversos pontos, tais como: o principal benefício da implementação do *software* de CRM; a inexistência de uma base de dados comum. Foi referido a existência de três tipos de clientes no Departamento de Apoio ao Cliente: clientes que fazem reclamações; clientes que fazem elogios e clientes que fazem pedidos de informações. De igual modo, foi mencionado que a necessidade prioritária do Departamento era conhecer melhor os seus clientes. No final da entrevista falou-se do *software* em si a que se recorreu e a sua utilidade bem como o receio inexistente perante este.
- Entrevista a um colaborador do Departamento Comercial: durante a entrevista com a colaboradora do Departamento Comercial questionou-se, uma vez mais, alguns pontos centrais, tais como: a importância da implementação de um *software* de CRM, a grande importância que é o registo das informações dos clientes bem como as suas necessidades principalmente num departamento como é o comercial.
- Entrevista com Director Comercial Executivo: no decorrer da entrevista foi referida a importância da implementação de uma estratégia de CRM na organização em questão, em que se falou do seu principal benefício e vantagem, bem como a sua dificuldade e possibilidade de resistência.
- Entrevista à Coordenadora de Marketing: a entrevista mencionou, alguns pontos que foram abordados em outras entrevistas, a importância da implementação de

uma estratégia de CRM; o papel do *software* de CRM no Departamento de Marketing e o modo como é feita a comunicação, na empresa em questão.

Pode-se constatar que existem diversas semelhanças nas diferentes entrevistas. De uma forma geral, todos os colaboradores sabem da importância do projecto de CRM para a organização e dos seus principais benefícios. A grande maioria aponta como principal benefício a criação de uma base de dados de clientes que era inexistente. Por outro lado, a possibilidade de resistência por parte dos colaboradores é um outro aspecto apontado pela maioria dos entrevistados.

Enquanto investigadora e observadora, ao longo da presença na organização em estudo, foi possível observar a existência de alguma resistência face ao projecto de CRM, em que por vezes os colaboradores não demonstravam disponibilidade para o tema do CRM e se pudessem não estavam presentes em algumas das reuniões relativas ao CRM, o que foi demonstrado em conversas entre colaboradores.

Ao longo das reuniões com a empresa que está a implementar o *software* de CRM na organização, foi possível observar todas as interacções dos colaboradores com a equipa técnica e participar nas discussões sobre o projecto. Nestas reuniões focaram-se diversos pontos, nomeadamente:

- Definição de administradores – a investigadora teve a oportunidade de constatar quem eram os principais utilizadores do sistema (*CEO* e colaboradores da área comercial, apoio ao cliente e marketing) e o que estes poderiam efectuar e ganhar com o *software* implementado;
- Customização do ambiente de CRM: em cuja reunião foi analisada a melhor forma do “ambiente de CRM” ir ao encontro dos serviços prestados pela empresa e de modo a que fosse o mais possível *userfriendly* dos colaboradores;

- Validação de formas, ecrãs, nesta etapa verificou-se se todos os campos do *software* estavam de acordo com as exigências e preferências dos principais utilizadores do sistema;
- Desenho de regras de *workflows*: constatou-se qual a necessidade de criar processos automatizados e informatizados de forma a poder ajudar o trabalho dos utilizadores;
- Validação de processos – verificaram-se os fluxos de *workflows*, de modo a estes estarem de acordo com o exigido pelos utilizadores.

No decorrer destas reuniões com a equipa técnica de implementação do *software* de CRM, esteve sempre presente pelo menos um membro de cada departamento. Estas reuniões ocorreram durante cerca de oito a dez dias, divididos, em duas partes: a parte da manhã destinada ao departamento comercial e o restante do dia ao departamento de apoio ao cliente e marketing. Por vezes, era difícil conciliar as reuniões com a disponibilidade dos colaboradores da organização sobretudo com os do departamento comercial dos quais de um grupo de sete elementos só estavam presentes dois, muito embora se tenha a percepção da dificuldade da presença, num determinado momento, de todos.

A investigadora teve acesso a documentos internos e externos sobre a empresa em estudo, que lhe foram facultados pelos colaboradores. Estes documentos constituem parte dos dados secundários da investigação uma vez que retratam informações internas sobre a empresa.

Os documentos internos e externos da organização referiam se, na sua maioria, à natureza de empresa em si – a sua história, missão, visão, política, os seus valores, os seus serviços e principais clientes; disponibilizaram também as suas *newsletters*, bem como um documento elaborado por uma empresa de consultoria – “Estudo de satisfação

de clientes *charter* e vantagens competitivas (2008)”. Para além destes documentos, a investigadora teve, também, a possibilidade de consultar o website da organização de modo a poder reunir mais informação sobre a mesma.

Com este material, foi possível ficar a conhecer, um pouco mais e melhor, a organização em questão, de modo a poder acompanhar de forma crítica a implementação da estratégia de CRM.

A investigadora tendo por base a metodologia em que baseou o seu estudo – *Action Research* em que a “investigação-acção” procura unir a investigação à acção ou prática (Lewin apud Engel 2000), aquando a pedido do *CEO*, da empresa em estudo, para a realização de um artigo sobre adopção de uma estratégia de CRM pelas empresas, aproveitou não só os conhecimentos que adquiriu nas unidades curriculares de mestrado, bem como recorreu à revisão da literatura e elaborou um artigo intitulado “Implementação do CRM nas Organizações”, que simultaneamente a ajudou, uma vez mais a fazer uma analogia entre o que estava a acontecer na empresa em estudo e os elementos teóricos estudados.

A investigadora, muitas vezes, quando tinha oportunidade recorria à investigação da literatura académica ao nível do CRM de modo a poder, constantemente, comparar aquilo que lia com a realidade em que estava e, conseqüentemente, marcar uma posição crítica na implementação do CRM na empresa em questão.

A investigadora não acompanhou o processo de implementação da estratégia de CRM na organização em estudo, desde o seu início, mas sim a partir da definição dos principais utilizadores do *software*, acompanhando de seguida a customização do ambiente de CRM, a validação de ecrãs, o desenho de regras de *workflows* e a validação de processos. Assim, a investigadora não participou na escolha do *software* adoptado pela empresa nem nos seus primeiros passos dentro da organização, como também não

esteve presente tempo suficiente para analisar os resultados obtidos do projecto implementado.

Foram estes os cuidados metodológicos que se tiveram em consideração ao longo da investigação. No capítulo seguinte é exposto o caso de adopção de CRM na empresa *White Airways, S.A.*

4 Caso *White*: Implementação do CRM

4.1 A Empresa

Com base na análise do material facultado pela *White Airways, S.A.*, far-se-á uma apresentação da empresa. Nesta descrição são destacados a sua missão, visão, valores, política de qualidade, principais clientes e serviços.

A *White Airways, S.A.* é uma companhia aérea portuguesa licenciada e certificada segundo as normas portuguesas e europeias em vigor. Desde de Setembro de 2006, a *White* integra um dos maiores grupos de aviação - Grupo OMNI Aviação.

A frota da *White* é constituída por seis aeronaves: três *Airbus A310-300*, que se destinam a trajectos de médio/longo curso; um *A320* para trajectos de médio curso e dois *A319 CJ* exclusivamente para serviço executivo. Os seus principais destinos são pontos turísticos de elevada procura na América do Sul e Caraíbas (Cuba e México), Europa e África.

A *White* não efectua vendas directamente ao público, pois é especializada em alugar toda a capacidade das suas aeronaves a Operadores Turísticos, *Brokers* (empresas intermediárias) e a clientes que solicitem voos “à medida”.

A *White Airways, S.A.* tem como missão “Fornecer, em tempo oportuno, soluções flexíveis, inovadoras e com elevados padrões de segurança e qualidade no âmbito do transporte aéreo não regular à escala global, focadas na satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e dos passageiros, no crescimento sustentado do negócio, no bem-estar dos colaboradores e na responsabilidade social e ambiental”. Como visão, “A *White*

Airways, S.A. pretende ser reconhecida por clientes, passageiros e público em geral como um operador aéreo de referência no seu segmento de negócio, pela elevada qualidade da sua operação e pela flexibilidade, inovação e excelência dos seus serviços”.

A *White Airways* rege-se por diversos valores dos quais destacamos a satisfação dos clientes e passageiros que assenta no “fornecimento de soluções flexíveis, inovadoras e de excelência que possibilitem ultrapassar as expectativas dos clientes e passageiros e assegurar a sua fidelização” (informação disponibilizada pela *White*).

A política da *White* baseia-se em diversos pontos dos quais se evidencia o “Fornecimento de serviços que satisfaçam os requisitos acordados com os clientes (declarados e não declarados), com o objectivo de os satisfazer totalmente e de os fidelizar” (informação disponibilizada pela *White*).

Pode-se observar que tanto na missão, como na visão, nos valores e na política, a preocupação com o cliente e o relacionamento da *White* com este é uma constante – o que de alguma forma já corresponde aos fundamentos de uma estratégia de CRM.

4.1.1 Colaboradores que actuam na *White*

Apesar de existirem diversos departamentos na empresa, neste trabalho serão abordados apenas os que irão intervir, directamente, com o *software* de Customer Relationship Management de acordo com a figura seguinte.

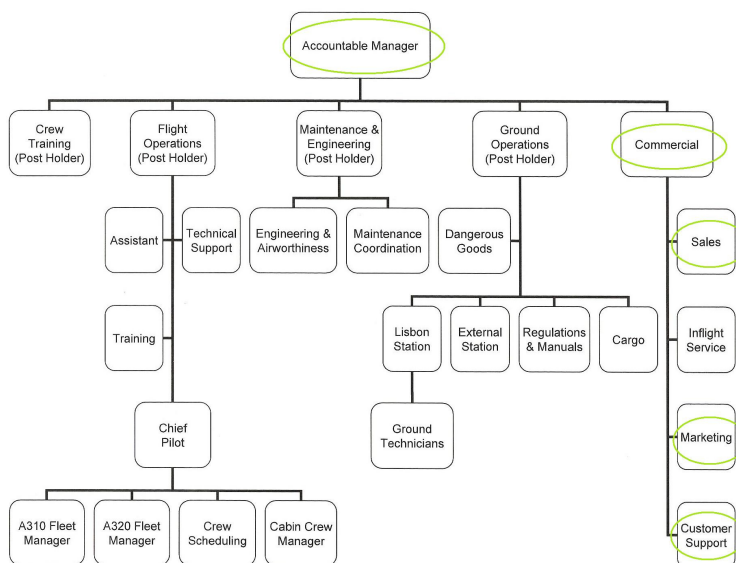


Figura 2: Organograma da White Airways S.A.

A equipa comercial da *White* é composta por 7 pessoas, sendo quatro pertencentes aos voos executivos. Para além destes, a empresa conta com uma pessoa nas actividades de marketing e duas no departamento de apoio ao cliente.

As actividades destes colaboradores estão listadas na tabela seguinte:

Tabela 3: Actividades dos principais colaboradores da *White*

Departamento	Actividades Principais	Comentários	Benéfico do CRM
<p>Comercial: 1 responsável e 2 colaboradoras</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comercialização dos voos; - Desenvolvimento de projectos para ACMI isto é, fretamento do avião que poderá ser de longa duração para companhias aéreas ou brokers (nacionais ou internacionais); - Gestão e orçamentação para os clientes; - Compra de combustível (fornecimento). 	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de venda reactiva pois não conseguem visitar clientes; - A gestão trabalho é feita tendo como suporte a ferramenta de e-mail. - Participam em feiras e eventos do sector, onde fazem contactos e fortalecem relacionamento com clientes Brokers e operadores turísticos. - Os negócios surgem devido a solicitação/procura dos clientes ou em visitas, feiras e conferências. 	<ul style="list-style-type: none"> - O sistema de CRM irá permitir a construção de um histórico sobre cada cliente e todos os seus contactos com a <i>White</i>, o que faz com que haja um maior conhecimento sobre o cliente, estabelecendo-se um relacionamento mais aproximado; - O novo sistema integra o e-mail, principal ferramenta dos colaboradores comerciais, e compreende processos automáticos que ajudaram o trabalho dos colaboradores; - Todas as informações sobre os clientes que contactaram a <i>White</i> ficam registadas no sistema e todos os utilizadores as podem consultar.
<p>Comercial Executivo: 2 responsáveis e 2 colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comercialização dos voos executivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - O “CRM”, de uma forma indirecta, é feita com Brokers, secretárias dos clientes <i>VIP</i> e com os próprios passageiros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualmente nesta área os conceitos base do CRM já são aplicados, no entanto, com esta nova ferramenta será realizado um trabalho mais rápido e automático.
<p>Marketing: 1 responsável</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Principal Objectivo: aumentar a satisfação dos passageiros (tanto a bordo quanto em terra) e aumentar a notoriedade da marca <i>White</i>. - Análise da concorrência - Inquérito de satisfação 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudar a imagem que as pessoas tem de voos charters (mais barato e de pouca qualidade) - A comunicação com os clientes é feita através do site, e através da revista da empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> - Através do sistema de CRM a responsável de marketing poderá segmentar melhor os seus público alvo, criando campanhas direccionadas para o seu alvo, uma vez que esta nova ferramenta permite conhecer os clientes em pormenor.

<p>Apoio ao Cliente: 1 responsável e 1 colaboradora</p>	<p>- Gestão das reclamações; - Formação comportamental; - Relações exteriores</p>	<p>- Existem quatro formas para os passageiros da <i>White</i> fazerem uma reclamação: formulário de bordo, e-mail geral, via agência comercial e Balcão na escala (<i>lost and found</i>). Actualmente as reclamações dos passageiros são geridas tendo como suporte o Excel. Existem duas folhas: uma para as reclamações sobre bagagens e outra para demais tipos de reclamações; - Indo ao encontro da preocupação com a satisfação do cliente foi desenvolvido, em 2008, um programa de formação comportamental para tripulantes sobre o relacionamento com clientes.</p>	<p>- O sistema de CRM permitirá registar todas as reclamações, desde a sua origem até ao seu fim. Ficando registado todos os passos dados e os seus principais intervenientes. Deste modo poderá se analisar quais as principais causas das reclamações dos clientes e a empresa poderá se prevenir. - a formação tida pelos tripulantes é já uma preocupação demonstrada pela empresa, em advertir os seus colaboradores para o papel que os clientes têm. É mostrada, pela empresa, o interesse em satisfazer o seu cliente.</p>
<p>Gestão de Controlo: 1 responsável</p>	<p>- Monitorização do Controlo Orçamental; - Análise e Viabilidade de novas unidades de negócio; - Análises Pontuais - Gestão da área de TI</p>	<p>- Gere o orçamento da empresa e analisa os indicadores financeiros e operacionais da mesma; - Verifica a existência de novas oportunidades de negócio; - Ao nível da área de TI foi a pessoa responsável pela adopção do sistema de CRM em conjunto com o CEO</p>	<p>- Para o responsável da Gestão de Controlo este sistema será um ferramenta que tem como objectivo ajudar o trabalho dos seus colegas, tornando-o mais rápido e automatizado. - Foi responsável pela escolha do <i>software</i>, acompanhou todo o processo de implementação e actualmente acompanha a evolução do sistema.</p>

4.1.2 Os Serviços disponibilizados pela *White*

A *White Airways, S.A.* disponibiliza cinco tipos de serviços de acordo com as suas necessidades: o **ACMI** que se traduz no fretamento pontual e de curta duração, normalmente solicitado por outras companhias aéreas. É um serviço em que a *White* faculta o avião e a tripulação, responsabilizando-se também pela manutenção dos aviões e seguros; o **Wet Lease** consiste no fretamento *ACMI* de média/longa duração; o **Executivo** é assegurado por um *Airbus A319 Corporate Jet*, normalmente solicitado por clientes finais *VIP*, *brokers* e até por operadores aéreos; o **Charter** que consiste no fretamento de um dos aviões da *White* para o transporte de passageiros e carga, e por fim o **serviço “chave na mão”**, cujo cliente se limita a referir as datas e o sítio para o qual pretende viajar.

Perante a diversidade de serviços, a *White* tem de igual modo um variado leque de clientes: operadores turísticos, *brokers* de transporte aéreo, outras companhias aéreas e passageiros executivos. Estamos assim perante um relacionamento *Business to Business* e *Business to Consumer*, ver tabela 4.

Tabela 4: Descrição do tipo de Clientes *White*

Tipo de Relação da <i>White</i> com os seus Clientes	Descrição dos clientes
<i>Business to Business</i> (B2B)	Operadores turísticos
	Brokers
	Companhias Aéreas
<i>Business to Consumer</i>	Passageiros executivos

Alguns exemplos dos seus principais clientes: **operadores turísticos** (Abreu, mundovip, *Travelplan*, *Iberojet*, *Terra America*, Clube Viajar, Terra Brasil); **brokers de transporte aéreo** (*EmptyLeg*, *Air Partner*, *Hobbyplan*, *Avico*, *Air Charter Connections*, *Air Sports*, *Excel 24*) e outras **companhias aéreas** (TAP Portugal, *Air Niugini*, Grupo

Sata, Air- Berlin, Tunisair, Thomsonfly.com, Futura, XL Airways, Privilege, Royal Air Maroc).

4.1.3 A procura da satisfação dos clientes e passageiros

De acordo com o estudo sobre “satisfação de clientes *charter* e vantagens competitivas” efectuados pela *White Airways*, em 2008, foram retirados alguns dados e algumas conclusões sobre o posicionamento da empresa em relação a outras e a percepção dos operadores turísticos sobre a mesma.

Como podemos observar na Figura 3, a *White* é percebida pelos operadores turísticos como sendo uma companhia aérea que apresenta elevados padrões de qualidade de serviço a que corresponde um preço relativo acima da média das companhias aéreas em estudo.

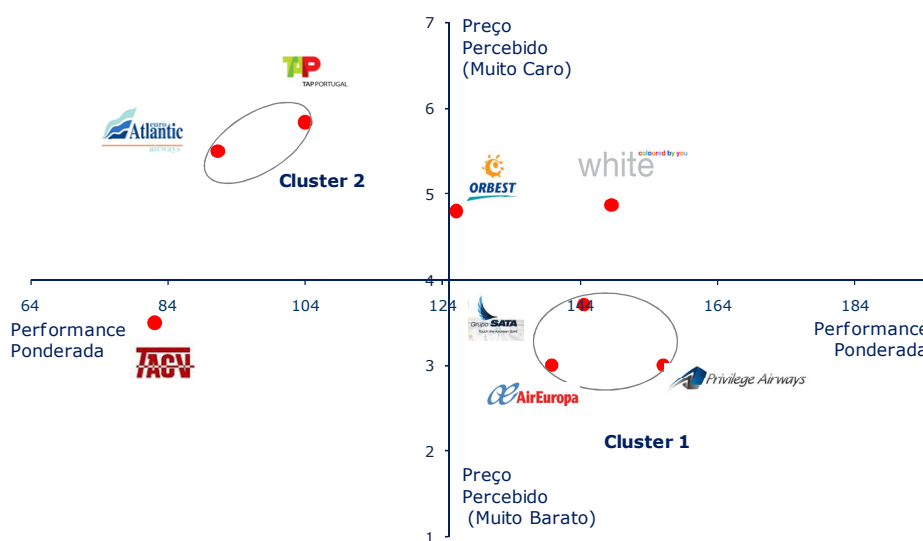
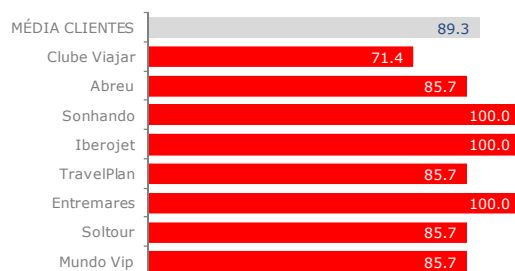


Figura 3: Posicionamento da *White*

(Preço Relativo vs Performance Ponderada - 2008)

Fonte: Material disponibilizado pela empresa

Relativamente ao grau de satisfação global com a *White*, a empresa atinge o valor de 89,3% em 2008, nota esta que poderia ser melhor se não fosse a nota baixa dada por um dos operadores turísticos que avaliou em 71,4%. Ainda a este nível ao valor global de 89,3% corresponde e um elevado nível de retenção (94,4%) e em elevados níveis de recomendação a terceiros. (Figura 4)



Satisfação Global com a *White* (%)

(Média por operador / valor máximo=7)

Figura 4: Grau de Satisfação e índice de Satisfação

Fonte: Material disponibilizado pela *White*

De acordo com o mesmo estudo, e segundo os operadores turísticos, o serviço que os passageiros recebem a bordo da *White* corresponde a 91,1 % das suas expectativas.

Assim, os operadores turísticos sugerem algumas alterações na alimentação, no entretenimento e no atendimento a bordo, de forma a melhorar este indicador, como apresentado na Figura 5.

DIMENSÃO	Importância (1)	Performance (2)	Satisfação (3)=(2)-(1)	Grau de Satisfação (4)=(2)/(1)x100	Índice de Satisfação (5)=(2)/7x100
(1) SERVIÇO EM TERRA	6.02	5.80	-0.22	96.39	82.91
O pessoal de check-in tem boa apresentação	6.00	6.00	0.00	100.00	85.71
O pessoal do check-in é proactivo na ajuda aos passageiros	6.13	5.75	-0.38	93.88	82.14
O pessoal de check-in é simpático	6.00	5.57	-0.43	92.86	79.59
O pessoal de check-in tem conhecimentos para responder às questões dos passageiros	6.00	6.00	0.00	100.00	85.71
O pessoal de check-in presta a atenção a cada passageiro	5.88	5.50	-0.38	93.62	78.57
São prestadas as informações necessárias no check-in	6.13	6.00	-0.13	97.96	85.71
(2) BORDO	6.02	5.48	-0.54	91.08	78.30
2.1 ALIMENTAÇÃO A BORDO	6.19	5.63	-0.56	90.91	80.36
A quantidade dos alimentos e bebidas nas refeições é adequada	6.00	5.25	-0.75	87.50	75.00
Os alimentos e bebidas são de boa qualidade	6.38	6.00	-0.38	94.12	85.71
2.2 ENTRETENIMENTO A BORDO	5.71	5.25	-0.46	91.90	74.94
Os meios de entretenimento para as crianças são apropriados (lápiz, diário de bordo)	5.88	5.17	-0.71	87.94	73.81
Os meios de leitura são adequados (jornais e revistas)	5.50	5.14	-0.36	93.51	73.47
Os canais de áudio e vídeo são adequados (filmes, notícias, documentários, música)	5.75	5.43	-0.32	94.41	77.55
2.3 SERVIÇO A BORDO	6.16	5.57	-0.58	90.50	79.59
Os passageiros são bem recebidos pela tripulação	6.25	5.57	-0.68	89.14	79.59
A tripulação mostra interesse na resolução dos problemas dos passageiros	6.38	5.71	-0.66	89.64	81.63
A tripulação tem boa apresentação	5.88	5.86	-0.02	99.70	83.67
O acompanhamento dos passageiros pela tripulação durante o voo é adequado	6.50	5.57	-0.93	85.71	79.59
A tripulação é proactiva na ajuda aos passageiros	6.13	5.71	-0.41	93.29	81.63
A tripulação é simpática	6.13	5.57	-0.55	90.96	79.59
A tripulação tem conhecimentos para responder às questões dos passageiros	6.25	5.29	-0.96	84.57	75.51
A tripulação presta atenção a cada passageiro	5.75	5.29	-0.46	91.93	75.51
MÉDIA GERAL	6.02	5.56	-0.46	92.4	79.5

Figura 5: Avaliação da qualidade de serviço prestado a passageiros

Fonte: Material disponibilizado pela *White, S.A.*

Na Figura 6 podemos verificar que os resultados obtidos nesta análise comparativa foram bastante interessantes, uma vez que em média, os operadores turísticos avaliam o serviço a bordo em mais 5.5% que os passageiros. Em específico, os operadores avaliam melhor a qualidade da alimentação (+7.1%) e do entretenimento a bordo (+22.5%) que os passageiros.

No entanto, os passageiros têm uma melhor opinião do atendimento a bordo que os operadores.

DIMENSÃO	Clientes (1)	Passageiros (2)	Diferença (3)=(1)-(2)	Grau de Coincidência (1)/(2)x100
(1) SERVIÇO EM TERRA	5.80	5.36	0.45	108.37
O pessoal de check-in tem boa apresentação	6.00	5.51	0.49	108.86
O pessoal do check-in é proactivo na ajuda aos passageiros	5.75	5.26	0.49	109.24
O pessoal de check-in é simpático	5.57	5.47	0.10	101.91
O pessoal de check-in tem conhecimentos para responder às questões dos passageiros	6.00	5.39	0.61	111.29
O pessoal de check-in presta a atenção a cada passageiro	5.50	5.13	0.37	107.14
São prestadas as informações necessárias no check-in	6.00	5.37	0.63	111.81
(2) BORDO	5.48	5.19	0.29	105.51
2.1 ALIMENTAÇÃO A BORDO	5.63	5.25	0.37	107.12
A quantidade dos alimentos e bebidas nas refeições é adequada	5.25	5.31	-0.06	98.80
Os alimentos e bebidas são de boa qualidade	6.00	5.19	0.81	115.65
2.2 ENTRETENIMENTO A BORDO	5.25	4.28	0.96	122.50
Os meios de entretenimento para as crianças são apropriados (lâpis, diário de bordo)	5.17	4.37	0.79	118.12
Os meios de leitura são adequados (jornais e revistas)	5.14	3.78	1.36	135.89
Os canais de áudio e vídeo são adequados (filmes, notícias, documentários, música)	5.43	4.69	0.74	115.78
2.3 SERVIÇO A BORDO	5.57	6.05	-0.48	92.09
Os passageiros são bem recebidos pela tripulação	5.57	6.18	-0.60	90.21
A tripulação mostra interesse na resolução dos problemas dos passageiros	5.71	6.00	-0.28	95.27
A tripulação tem boa apresentação	5.86	6.22	-0.36	94.17
O acompanhamento dos passageiros pela tripulação durante o voo é adequado	5.57	6.03	-0.45	92.46
A tripulação é proactiva na ajuda aos passageiros	5.71	5.98	-0.26	95.61
A tripulação é simpática	5.57	6.20	-0.63	89.91
A tripulação tem conhecimentos para responder às questões dos passageiros	5.29	5.99	-0.70	88.26
A tripulação presta atenção a cada passageiro	5.29	5.82	-0.53	90.87
MÉDIA GERAL	5.56	5.23	0.33	106.2

Figura 6: Avaliação da qualidade de serviço: Percepção Clientes VS Passageiros

Fonte: Material disponibilizado pela *White*

Constata-se que a empresa em estudo, é uma empresa de dimensão média mas que pretende expandir-se no futuro. Observa-se, de igual modo, que de uma forma geral a preocupação com a satisfação do cliente é uma constante e que os seus colaboradores possuem excelentes capacidades para realizar um óptimo serviço. Posteriormente será retratado o processo de implementação do *software* de CRM: o surgimento da necessidade de adopção de uma estratégia de CRM, a tecnologia eleita, o comportamento dos colaboradores, factores de sucesso de CRM, entre outros. Ao longo da discussão será realizada uma comparação entre a teoria estudada e a prática desenvolvida na empresa em questão.

5 Implementação do CRM na *White Airways S.A.*

Este capítulo analisa o porquê da necessidade de adoção de uma estratégia de CRM, pela empresa em análise, e tudo o que lhe está subjacente: a tecnologia, a análise comparativa entre a revisão da literatura e os procedimentos da empresa. Posteriormente, são discutidas as controvérsias da implementação do CRM bem como as suas etapas e factores de sucesso. É de enfatizar que é realizado um estudo pormenorizado da rede de competências organizacionais de CRM proposta por Pedron (2009), em que começa por identificar a competência, descreve-a, identifica-a na empresa em estudo e por último, quando necessário, elabora recomendações.

Previamente, elaborou-se uma linha de tempo – Figura 7, na qual consta sistematicamente os acontecimentos ocorridos durante o estágio. O estágio na empresa *White Airways, S.A.* iniciou-se a 4 de Maio de 2009 e terminou a 30 de Agosto de 2009, que correspondeu a 400 horas totais.

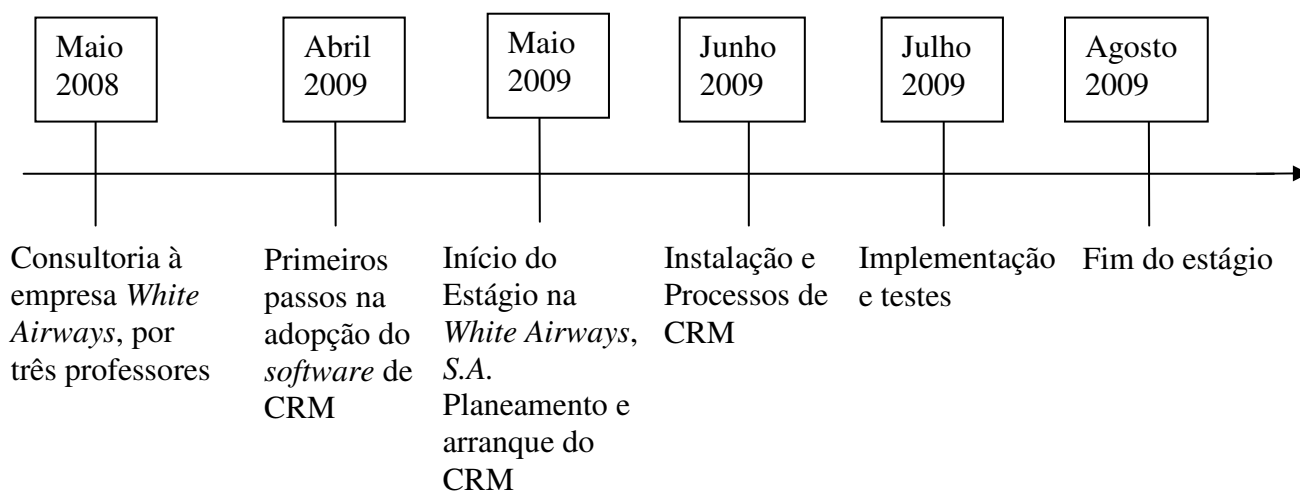


Figura 7: Linha de tempo dos principais acontecimentos no processo de adoção da estratégia de CRM

Maio de 2008 - Consultoria à empresa *White Airways, S.A.*: por três professores, com o objectivo de analisar os sistemas de informação existentes na empresa, verificar as condições de segurança da informação e por fim analisar a viabilidade da adopção do CRM na empresa (na qual foi dada uma formação inicial aos colaboradores para os sensibilizar sobre o tema, foram estudados todos os processos organizacionais, como: mapeamento de processos, início da selecção de um sistema informático de CRM).

Abril de 2009 - Primeiros passos na adopção do *software* de CRM: a *White Airways* começa por analisar as ofertas que o mercado dispõe, estuda cada uma delas, selecciona as que maior impacto lhe causa e inicia um processo de reuniões com cada uma delas até eleger aquela que lhe é mais favorável

Maio de 2009 – Início do Estágio na *White Airways, S.A.* Planeamento e Arranque do CRM: foi nesta altura em que a investigadora iniciou o seu estágio de âmbito académico, de 400 horas, no qual acompanhou o processo de implementação do sistema de CRM. Marcou presença nas reuniões com a empresa que implementou o *software* de CRM na *White*, nas quais pode acompanhar todo o processo de planeamento e arranque do sistema de arranque do CRM. Definição das datas em que cada etapa iria ser desenvolvida e determinação dos seus principais intervenientes.

Junho 2009 – Instalação e Processos de CRM: instalação do *software* de CRM e análise e definição dos seus principais processos. Consiste na análise dos processos entre os colaboradores e respectivos clientes. Tornar esta interacção mais rápida, dinâmica e automatizada.

Julho de 2009 – Implementação e testes: a equipa da *White* em conjunto com a equipa técnica da empresa de instalação do *software*, analisou se todos os processos e procedimentos estavam bem e iniciaram os testes com a nova ferramenta;

Agosto de 2009 – Fim do Estágio: as 400horas do estágio da investigadora terminaram, fazendo com que esta não pudesse acompanhar o uso do sistema por parte dos colaboradores e deixando em aberto a avaliação da utilidade do sistema.

5.1 Porquê CRM?

O *CEO* da organização em estudo, é uma pessoa com conhecimentos sobre o *Customer Relationship Management* e foi o principal impulsionador na adopção da estratégia de CRM na empresa. Quando confrontado pela questão do “porquê CRM” começa por mencionar os diferentes tipos de serviços que a empresa disponibiliza: voos *charter*, aluguer de aviões (curto e/ou longa duração) e *charter* executivo, tudo isto para dizer que “Faz sentido utilizar o CRM no sentido de aproximar-mo-nos mais, estabelecermos laços mais estreitos com os operadores, com o B2B (*Business to Business*) turísticos e operadoras aéreas e com os passageiros. Especificamente com os quais se deve estabelecer um contacto mais directo”.

Por outro lado, foram referidos de igual modo, os benefícios advindos da adopção do CRM, nomeadamente: ao nível do ponto de vista estratégico – tirar um maior partido do relacionamento estabelecido com os clientes; aumentar as vendas; fidelizar os passageiros bem como os clientes (operadores turísticos) e procurar aproveitar todos os benefícios associados ao CRM como também saber beneficiar do conhecimento que se passa a ter dos clientes.

O *CEO* apresenta como principal dúvida se irá conseguir tirar proveito de todos os benefícios advindos do CRM. Acrescenta que a aplicação na prática teve por base o estudo da literatura académica e que se tentou ajustar o modelo de *software* de CRM ao modelo de negócio da empresa, para que este consiga ir ao encontro dos seus processos.

Em suma o *CEO* da *White Airways, S.A.* pretende que com a adopção de uma estratégia de CRM a sua empresa fique conhecida pelos seus diferentes clientes:

- passageiros voo *charter* : reconhecimento e preferência pelo passageiro final;

- transportadora aérea: ser conhecido como marca e pelo seu bom serviço operacional;

- aviação executiva: excelência do serviço

Com a implementação do CRM a empresa fica a conhecer todos os seus clientes, não só com aqueles com quem já contactaram como também com novos e desta forma criar uma “teia de conhecimentos e contactos”, o que conseqüentemente gerará uma excelente base de dados.

A *White Airways, S.A.*, na escolha do *software* de CRM contactou com vários fornecedores que lhe apresentaram distintos *softwares*: dois fornecedores da Microsoft entre eles a *Favvus* e a *World Vision* e um fornecedor da *Siebel- Oracle*. Com cada uma destas empresas o Director do Departamento de Gestão de controlo teve em média três a quatro reuniões e posteriormente cada uma das empresas fez uma apresentação do *software* na *White* aos futuros utilizadores.

O Departamento de Gestão de Controlo foi responsável pela análise das diversas ofertas de *software* de CRM, presentes no mercado e que teve como principais preocupações aquando da escolha do sistema a facilidade de customização do *software* à área de negócio da empresa e o facto deste ser *userfriendly* e o binómio preço/qualidade.

A selecção do *software* foi feita pelos colaboradores da *White* que escolheram o *Microsoft Dynamics CRM* como sendo o mais familiar para o utilizador, o mais simples e o mais fácil de manusear. Por outro lado, a *White* trabalha em base SQL e o *Microsoft Dynamics CRM* em *Microsoft SQL* o que faz com que não haja necessidade de se realizarem mais mudanças nos sistemas tecnológicos da empresa.

5.2 Análise Comparativa entre a revisão da literatura e a organização em estudo

Neste subcapítulo será apresentado uma comparação entre os elementos teóricos, analisados anteriormente, e a realidade encontrada na empresa *White*.

5.2.1 CRM e os seus múltiplos conceitos

Anteriormente, observámos que o *Customer Relationship Management* não é um conceito novo nem simples, não se restringe a uma filosofia, a uma tecnologia ou a uma estratégia, mas sim ao seu conjunto. Comparativamente, na organização em estudo pode-se observar que os diversos colaboradores tinham ideias distintas sobre o CRM. O *CEO* referia-se ao CRM tendo por base os seus conhecimentos sobre Payne (2006), para o qual o CRM seria uma ferramenta que ajudaria a sua organização a relacionar-se melhor com os seus clientes e que, simultaneamente, iria conseguir atrair um maior retorno. O *CEO* confessou o seu desejo em conhecer o seu cliente final – passageiros (de voo *charter*) e o CRM seria uma ferramenta que o poderia ajudar. Por outro lado, os colaboradores da área comercial visualizavam o CRM como sendo mais uma ferramenta tecnológica. Em consonância a responsável do departamento de apoio ao cliente pensava que o CRM seria, não só, uma ferramenta tecnológica, que ajudaria a criar uma base dados até então inexistente como também uma forma de a empresa conseguir estabelecer um melhor relacionamento com os seus clientes.

No inquérito elaborado aos colaboradores sobre a prévia utilização do CRM, quando se questionou sobre a facilidade que o *software* de CRM traria à empresa no estabelecimento de um melhor diálogo com o cliente, verificou-se que sete dos inquiridos responderam que concordavam e dois deles concordavam completamente, o

que significa que através da adopção da estratégia de CRM a comunicação com o cliente melhoraria, de acordo com as expectativas dos colaboradores da empresa.

Ao longo do estudo na empresa *White* foi possível perceber, através do contacto entre a investigadora e os colaboradores da empresa, que a adopção de uma estratégia de *Customer Relationship Management* iria combater lacunas, tais como: a falta de existência de uma base de dados sobre os actuais e potenciais clientes da empresa, como também, iria fazer com que estes dados fossem partilhados e geridos pelos diversos departamentos; por outro lado ao adoptarem uma estratégia de CRM a empresa conhecerá melhor os seus clientes e, conseqüentemente, os colaboradores realizarão um trabalho mais “automatizado e rápido”. Assim, a empresa poderá ganhar alguma vantagem competitiva face aos seus concorrentes.

5.2.2 As Controvérsias da Implementação do CRM

Ao longo do referencial teórico foi destacado a existência de diversas causas para o insucesso do CRM, nomeadamente: o facto de ser considerado, muitas vezes, como uma mera TI; o CRM exige que haja uma mudança cultural dentro das organizações e nem sempre estas estão preparadas; outras vezes as organizações não estão a par do que é o CRM e dos seus benefícios, entre outros.

Por sua vez, na organização em estudo, verificou-se que a maioria dos colaboradores referiam-se ao CRM como uma ferramenta tecnológica que os iria ajudar grandemente, mas, se por um lado estavam a favor, por outro, demonstravam algum receio ao nível da quantidade de tempo que iriam despende com o novo *software*. Os colaboradores apontavam como principal preocupação, face ao novo sistema, o tempo a disponibilizar no processo de trabalho, o que numa primeira fase criou, de certo modo,

alguma resistência nos colaboradores, “pode haver alguma desmotivação e até mesmo resistência ao novo projecto uma vez que vai implicar uma “duplicidade” de trabalho até estar em pleno funcionamento” (de acordo com um dos colaboradores da empresa envolvido no projecto). Note-se, que os colaboradores estavam constantemente atarefados, dispendo de pouco tempo para conhecerem um pouco mais sobre o CRM. Em contrapartida, na generalidade, todos os colaboradores sabiam quais os benefícios da adopção do *software* de CRM “Todos os colaboradores já ouviram falar de CRM e estão a par do projecto, sabem que será uma mais valia para a empresa e que a vai ajudar grandemente” (de acordo com um dos colaboradores da empresa).

Ao longo das entrevistas a investigadora constatou que, de forma geral, os colaboradores consideravam como principais benefícios: a criação de uma base de dados, que até ao momento era inexistente, e por outro lado a possibilidade de se ficar a conhecer ainda melhor cada cliente mais pormenorizadamente.

5.2.3 Etapas da implementação da estratégia de CRM

Como foi referido no referencial teórico existem diversas “etapas” aquando da implementação de uma estratégia de *Customer Relationship Management*.

Estabelecendo uma analogia com a organização em estudo, podemos constatar que estes de igual modo realizaram diversas etapas aquando da implementação da estratégia de CRM.

Na Tabela 5 são apresentadas as etapas de implementação do CRM e o que foi feito em cada uma delas na empresa em estudo.

Tabela 5: Etapas de implementação de CRM e o que foi feito na *White*

Etapas segundo a revisão da literatura	O que foi feito na <i>White</i>:
Definição e planeamento do modelo de relacionamento	A organização recorrendo à ajuda de consultores verificou quais as necessidades da empresa face ao seu relacionamento com os seus clientes, e quais os meios necessários que pudessem ajudar a empresa a melhorar o seu relacionamento. Com também quis saber quais os requisitos necessários que deveria considerar para a adopção de uma estratégia de CRM.
Reformulação dos processos de relacionamento com o cliente	Os processos de relacionamento estabelecidos entre a organização e os seus clientes foram estudados e analisados ao detalhe, uma vez mais pela empresa de consultoria, para que se conseguisse estabelecer um relacionamento maior e melhor entre a empresa e os seus clientes. Note-se que a empresa tem diferentes tipos de clientes logo o seu relacionamento não pode ser igual para todos.
Eleição da ferramenta de CRM	A eleição da ferramenta de CRM foi feita tendo por base a apresentação de três empresas que possuíam ferramentas de CRM , sendo que duas delas trabalham com o <i>Microsoft Dynamics CRM</i> e a terceira com o <i>Siebel</i> . A escolha foi feita de acordo com a opinião dos colaboradores da organização, sendo estes os principais utilizadores do sistema, tendo como critérios ser um sistema adequado à área de negócio; ser <i>userfriendly</i> e teve-se em consideração o binómio preço/qualidade. No entanto a participação destes nas reuniões relativas à customização do sistema é crítica, nem sempre existia uma empatia com o projecto. Há que pronunciar que nem sempre todos os colaboradores participavam nas reuniões de CRM com as suas chefias, apesar de serem eles os principais utilizadores.
Implementação da ferramenta de CRM	A empresa escolhida para implementar a ferramenta de CRM em consonância com os colaboradores, da organização em estudo, estudaram a melhor forma de standardização dos dados, de modo a adequar, da melhor forma, o <i>software</i> de CRM ao serviço específico da organização. Muito embora os colaboradores tenham participado na definição dos dados com os técnicos, nem sempre as suas atitudes e comportamentos foram os melhores.
Avaliação dos resultados obtidos com a ferramenta de CRM	Devido ao tempo em que a investigadora permaneceu na empresa não lhe foi possível obter qualquer opinião ou constatação dos resultados da implementação da ferramenta de CRM.

Factores de sucesso

O referencial teórico aponta alguns factores que contribuem para o sucesso na implementação de uma estratégia de *Customer Relationship Management*, nomeadamente: definição da estratégia de interacção e relacionamento com o cliente; apoio da gestão de topo; alinhamento entre a estratégia e os objectivos da organização com os da estratégia de CRM; integração dos diferentes departamentos; formação dos Recursos Humanos; importância dos Recursos Humanos; análise dos processos da empresa; escolha da ferramenta tecnológica; acompanhamento contínuo do projecto.

A investigadora tendo em conta os factores referidos observou que alguns deles a organização em estudo dispunha, no entanto outros não estavam em plena consonância com o estudo a literatura académica:

- Apoio da gestão de topo: o *CEO* era o principal impulsionador da adopção do *software* de CRM, este detinha conhecimentos sobre a temática do CRM e consequentemente demonstrou total apoio face ao projecto de CRM.
- Alinhamento entre a estratégia e os objectivos da organização com os da estratégia de CRM: a organização em estudo, se tivermos em conta a sua missão, visão e política, observámos que a preocupação com o cliente e o saber satisfazê-lo é uma constante, o que faz com que exista um pré-alinhamento entre os objectivos da organização e a estratégia de CRM. No entanto, isso por si só não chega, os colaboradores têm que estar suficientemente motivados para se adaptarem á utilização de um novo sistema tal como é o CRM. Verificou-se que eram raros, quase inexistentes, os momentos de motivação com este projecto por parte dos colaboradores da empresa. A investigadora comenta este facto baseando-se no que observava, em que muitas vezes os próprios colaboradores

comentavam que não tinham vontade em ir às reuniões sobre o CRM, e também quando a investigadora os interrogava sobre esta temática obtinhas respostas muito curtas e pouco consistentes.

- Integração dos diferentes departamentos: a organização aquando da implementação da estratégia de CRM quis que houvesse uma integração dos diversos departamentos da empresa, marketing, vendas e apoio ao cliente. O *software* de CRM veio contrariar o que se fazia até ao momento, conseguindo desta forma reunir grande quantidade de informação sobre os seus clientes e conseqüentemente surgiu a possibilidade de conseguir tirar um maior aproveitamento deste conhecimento.
- Formação dos Recursos Humanos: através do contacto com os vários colaboradores, entrevistas, conversas, foi possível perceber que estes, de uma forma geral, nunca tinham trabalhado com um *software* como o de CRM. Verificou também que, até ao momento em que ao longo dos primeiros meses da adopção do *software* de CRM, os colaboradores tinham tido uma única formação que fora a inicial e apenas contactaram com o *software* adoptado aquando das reuniões com a empresa que implementou o sistema. Note-se que foram os próprios colaboradores que comentaram este facto com a investigadora. Nestas reuniões nem sempre estavam presentes todos os utilizadores do sistema, mas apenas uma minoria. Deve-se compreender que apesar de estarmos perante um projecto novo, também existe o trabalho a decorrer durante o dia, o que faz com que seja complicado gerir as duas situações simultaneamente.
- Importância dos Recursos Humanos: embora os colaboradores estivessem a par dos benefícios do CRM e da sua importância, constatou-se que por vezes quando

se mencionava a existência de reuniões sobre o projecto de CRM era demonstrada alguma resistência por parte dos colaboradores. A investigadora em cinco das entrevistas feitas, aos principais utilizadores do sistema, constatou que três deles apontavam o facto de surgir resistência ao sistema adoptado “Sem dúvida, faz parte da natureza humana!” (comentário de um dos colaboradores aquando da entrevista). Em oposto, na perspectiva do *CEO* a questão da possibilidade de surgimento de resistência era desvalorizada em que para este a empresa era composta por “colaboradores novos” e que “sabem e percebem os benefícios das novas TI acabando por aderirem facilmente a estas”. Constatamos que existem duas perspectivas bem distintas numa mesma realidade.

- **Análise dos Processos da Empresa:** a empresa que realizou a instalação do *software* de CRM em conjunto com os colaboradores da organização, analisaram os processos da empresa de forma a adequar o serviço da empresa ao *software* de CRM para que os colaboradores conseguissem trabalhar da melhor forma.
- **Escolha da Ferramenta Tecnológica:** aquando da escolha do *software* de CRM, a empresa estudou as diferentes ofertas do mercado, apresentou duas delas na organização e, por fim, a escolha da ferramenta eleita foi feita pelos colaboradores da organização, uma vez que eram estes os principais utilizadores, tendo em atenção os critérios já referidos anteriormente – ser adequado à área de negócio, *userfriendly* e o binómio preço/qualidade. No entanto, devido ao fraco conhecimento dos principais utilizadores do sistema de CRM quando inquiridos sobre o sistema, maioritariamente não apresentavam qualquer opinião sobre o assunto.

5.3 Análise da rede de competências organizacionais de CRM

Como podemos observar, anteriormente, existem diversas abordagens relativas ao CRM e à sua implementação, no entanto, como também podemos constatar, todas elas têm um objectivo comum – melhorar o relacionamento com o cliente, tornando-os duradouros e rentáveis. Deste modo, para se implementar uma estratégia de CRM as empresas devem analisar e estruturar um conjunto de competências. Pedron (2009) elabora um estudo sobre a rede de competências organizacionais de CRM, que são fundamentais para que uma empresa consiga obter sucesso na implementação da sua estratégia de CRM. Assim, recorrendo ao estudo de Pedron (2009) fez-se uma reflexão crítica das competências organizacionais desenvolvidas na *White*, na qual procurou-se observar o que é indicado no referencial teórico e como é que a empresa pode aperfeiçoar o seu projecto de CRM. Não é objectivo neste trabalho aprofundar como Pedron (2009) desenvolveu a rede de competências de CRM, mas sim discutir o caso *White* tendo em vista as competências organizacionais propostas pela autora. Sendo assim, utilizou-se a mesma nomenclatura das competências propostas por Pedron (2009) e para cada uma faz-se uma breve definição, seguido do que se pode observar na empresa *White*.

- **Capacidade de compreender e perceber as necessidades e expectativas dos clientes**

Esta capacidade traduz-se na interpretação e respectiva compreensão das expectativas dos clientes no presente e no seu comportamento futuro. Para isto, a empresa necessita ser dinâmica de modo a conseguir observar o ciclo de vida do cliente e conseqüentemente aumentar o seu lucro, agregando valor nas diferentes etapas do cliente (Pedron, 2009).

Contudo, a empresa em questão, como referido anteriormente, possui diferentes tipos de serviço e portanto diferentes clientes (operadores turísticos e operadoras aéreas, clientes VIP e passageiros). Em 2008, a empresa realizou um estudo, no qual constatou que, de um modo global, os operadores turísticos e as operadoras aéreas estavam satisfeitas com o serviço; por outro lado ao nível do cliente VIP, a *White* facultava um formulário ao seu passageiro no qual este revela as suas preferências, quer ao nível do serviço exterior (qual a plataforma onde o avião deverá estar) quer no serviço a bordo (*catering*, entretenimento, decoração, etc.); por fim, o cliente final – passageiro é aquele em que a relação com a empresa é quase inexistente, o único contacto é estabelecido entre os assistentes de bordo e o passageiro. Note-se que a *White* não efectua venda directa ao público. Deste modo e de acordo com o que foi mencionado, ao longo do relatório, a empresa em estudo demonstrou curiosidade em conhecer o seu cliente final.

Como tal, e visto a falta de estabelecimento de relacionamento com o cliente final, a investigadora sugere que a empresa realize inquéritos a bordo do avião, onde o passageiro coloque os seus dados (nome, data de nascimento, sexo, com quem costuma viajar, qual a época preferida para viajar, destinos eleitos, que percepção tem da marca *White*, etc.). Deste modo, a empresa conseguiria conhecer um pouco os seus passageiros e através dos seus dados poderia realizar campanhas, eventos, promoções, envios de cartões de aniversário. Assim, estabelecer-se-ia uma “ponte” entre a empresa e o seu cliente final.

- **Capacidade de definir produtos e serviços de acordo com as expectativas dos clientes**

Esta capacidade consiste na oferta de um produto/serviço que vá ao encontro ou ultrapasse as expectativas do cliente (Pedron, 2009).

Hoje, a *White* está segmentada de acordo com o tipo de serviços que possui, logo tem clientes distintos. Para os operadores turísticos e operadoras aéreas a *White* realiza a sua oferta de serviços tendo em atenção os locais de preferência das operadoras de forma a realizar os voos; ao nível do cliente VIP a *White* tenta oferecer tudo o que ele pretende num serviço de excelência, o cliente exige e a *White* cumpre; o cliente final – passageiro não afecta directamente na definição do serviço a prestar, uma vez que a empresa não tem um contacto directo com este.

Muito embora a *White* não realize vendas directamente ao público, mas que necessite destes para sobreviver no mercado, a investigadora sugere que esta poderia estudar as preferências de destino dos passageiros. Por exemplo, quando a *White* tivesse uma das suas aeronaves paradas poderia recorrer aos dados dos clientes (passageiros) e deste modo, em conjunto com uma das suas operadoras turísticas poderia realizar campanhas promocionais.

- **Capacidade de alinhar a estratégia organizacional com o CRM**

Esta capacidade refere-se à definição de uma estratégia centrada no cliente e amplamente divulgada na organização (Pedron, 2009).

A estratégia organizacional da *White* está focada na “satisfação do cliente” que podemos constatar através da sua visão, missão, valores que vão ao encontro do objectivo central do CRM. No entanto, uma empresa quando adopta uma estratégia de CRM tem que motivar grandemente todos os seus colaboradores, para que estes

compreendam que desempenham um papel fundamental para que a estratégia resulte. Na *White*, até ao momento, cada colaborador preocupava-se em trabalhar as suas informações e não tinham um ficheiro comum dos diversos departamentos com as diferentes informações dos clientes. No contacto estabelecido entre a investigadora e os colaboradores da empresa, estes referiram o facto de a empresa não possuir uma base de dados.

Deste modo para que a estratégia de CRM resulte é importante que todos os colaboradores saibam expor as suas informações relativas aos clientes no sistema de CRM de maneira a que os seus colegas consigam compreender e utilizar essa mesma informação.

- **Capacidade de redefinir processos organizacionais**

Traduz-se no repensar dos processos organizacionais tendo por base a visão focada no cliente. Deste modo, a empresa pode criar métricas, prémios, incentivos com o objectivo de centrar os colaboradores na valorização dos clientes (Pedron, 2009).

Aquando da instalação do sistema de CRM a *White*, em conjunto com os técnicos que implementaram o *software* de CRM, repensou nos seus processos organizacionais de forma a que estes estivessem focados no cliente e fossem ao encontro das exigências do *software* de CRM. No caso específico da empresa em estudo, não existia uma base de dados em que os colaboradores partilhavam informações.

Com a adopção do CRM serão obrigados a expor o máximo de informação sobre cada cliente e, conseqüentemente, esta será compartilhada no sistema. Não estando os colaboradores habituados a esta situação seria benéfico que numa primeira fase a gestão de topo os motivasse e acompanhasse.

- **Capacidade de desenvolver uma cultura organizacional orientada para o cliente**

Por vezes, as empresas que adoptam uma estratégia de CRM têm uma cultura organizacional totalmente direccionada para o produto. Esta competência consiste na habilidade de alterar esta visão focando a empresa no cliente, o que se reflecte, consequentemente, na sua estrutura organizacional, nas suas directrizes estratégicas que devem agora favorecer o atendimento das expectativas e necessidades do cliente (Pedron, 2009).

Uma vez mais, como mencionando previamente, a *White Airways* tem uma cultura centrada nos seus clientes e os seus colaboradores “vestem a camisola” a este nível. A *White* tem diferentes tipos de clientes e embora consiga relacionar-se de uma forma razoável e até mesmo boa com os seus clientes VIP e operadoras aéreas e turísticas, ao nível do cliente final (passageiro) a sua relação não é directa.

A *White* não conhece os seus passageiros. No sentido de melhorar esta sua relação com os seus clientes e em específico criar uma relação com o cliente final (passageiro), desejo demonstrado pelo *CEO* da empresa, a *White* recorrendo aos inquéritos a bordo do avião, nos quais os passageiros poderiam colocar as suas informações, ficaria a conhecer um pouco melhor e mais sobre os principais participantes nos seus voos. Deste modo, ficaria a conhecer as necessidades dos seus principais clientes e, consequentemente, tentaria ir ao encontro das suas expectativas e até mesmo ultrapassá-las.

- **Capacidade de obter o apoio da gestão de topo para o CRM**

Perante um projecto novo, como é a adopção de uma estratégia de CRM, a empresa em primeiro lugar necessita desenvolver práticas de liderança que revelem um

elevado apoio ao CRM em todos os seus níveis organizacionais. O apoio dos gestores de topo é crítico para que a empresa seja centrada no cliente (Pedron, 2009).

O principal impulsionador da adopção da estratégia de CRM, na empresa em estudo foi o seu *CEO*. Este dispõe de conhecimentos sobre o CRM e, por isso, achou pertinente a implementação de uma estratégia de CRM. No entanto, como forma de motivar os colaboradores e diminuir a resistência dos mesmo, é fundamental que o *CEO* esteja presente nas reuniões existentes entre colaboradores *White* e técnico da empresa que implementou o sistema. Isso fará com que os colaboradores se sintam mais motivados e incentivados com a utilização do sistema e também poderá ser um momento para debater assuntos relacionados a adopção do CRM e retirar *feedback* dos seus colaboradores.

- **Capacidade de segmentar clientes**

Traduz-se no desenvolvimento de mecanismos de abstracção que ajudem a classificar e separar os clientes, em grupos, de acordo com as características específicas do negócio da empresa.

A empresa em estudo, está segmentada de acordo com os serviços que possui. Na aviação executiva tem clientes executivos e/ou VIP, no aluguer de avião tem como clientes as operadoras aéreas e nos voos *charter* os seus clientes são os operadores turísticos e consequentemente o cliente final - o passageiro. No entanto, visto ter sido referido a “curiosidade” em a empresa conhecer o seu cliente final – passageiro, poder-se-ia pensar em fazer uma sub-segmentação, podendo esta ser feita de acordo com o valor do cliente para a empresa. Isto é, a empresa através dos dados recolhidos pelos inquéritos e com a ajuda dos operadores turísticos pode analisar o seu tipo de cliente final, através de parâmetros como: quantidade de vezes que viajam, épocas do ano em

que viajam, se viajam sozinhos/grupos/trabalho, se é para o mesmo destino ou para diferentes, etc.

Deste modo, poder-se-ia avaliar qual é o tipo de cliente de voo *charter* que recorre a este serviço. Ao nível da aviação executiva, este serviço por si só já é muito específico e com clientes, de igual modo, muito específicos. No serviço de aluguer de aviões os clientes normalmente são sempre os mesmos.

- **Capacidade de aperfeiçoar a cooperação interdepartamental e inter-organizacional**

Refere-se à prestação de um bom serviço ao cliente por todas as pessoas da empresa, bem como as suas parceiras (Pedron, 2009). É necessário desenvolver a capacidade de colaboração de forma a compartilhar dados e experiências sobre os clientes.

Antes da adopção do sistema de CRM, a informação relativa a cada cliente permanecia com cada colaborador da empresa, não havia nenhuma base de dados onde pudessem compartilhar informações. Muitas vezes, o seu local de registo de informação era o próprio e-mail.

Uma vez que os colaboradores estavam habituados a reter a sua própria informação relativa ao contacto que têm com os seus clientes, a investigadora sugere que com o sistema de CRM os colaboradores coloquem o máximo de informação que possuem sobre cada cliente de forma a que todos consigam saber o máximo sobre o cliente e consigam tirar retorno dessa mesma informação.

- **Capacidade de aperfeiçoar técnicas e procedimentos para implementação do CRM**

Traduz-se no facto de a empresa dever planear e definir o tipo de relacionamento que pretende estabelecer com cada tipo de cliente, ou seja, que tipo de resposta a cada

interacção com o cliente deverá gerar, as principais regras a serem seguidas pelas pessoas que atendem o cliente, como deve ser feito o contacto ao nível comercial, etc. Esta competência refere-se também à elaboração da metodologia de marketing: melhores práticas a serem seguidas, processos, modelos (Pedron, 2009).

Aquando da implementação do sistema de CRM, os colaboradores das diferentes áreas em conjunto com os técnicos que instalaram o *software* de CRM estiveram a analisar os seus processos de relacionamento com os clientes, para que com a futura utilização do sistema não houvesse perda de tempo e que, paralelamente, se conseguisse captar todas as informações relativas ao cliente

Sugere-se que os colaboradores registem no sistema e CRM de forma clara todas as informações referentes a cada tipo de cliente para que quando este entre em contacto com a empresa, esta consiga analisar o seu histórico e dar-lhe um resposta atempada e de acordo com o valor que o cliente tem para a empresa.

- **Capacidade de identificar o valor do cliente**

Esta capacidade refere-se à forma de como a empresa está organizada para avaliar o valor do cliente (Pedron, 2009).

Ao nível do departamento comercial, pode-se observar que as colaboradoras desta área possuíam grandes conhecimentos na sua área de negócio e muitos dos contactos que faziam eram feitos de uma forma intuitiva e outros clientes já faziam parte da “carteira de clientes” da empresa, no entanto existem sempre contactos e oportunidades novas.

A empresa deverá estar preparada para o surgimento de novas oportunidades e deverá analisar qual o valor do potencial cliente no futuro, para isto deverá estar a par das ofertas de mercado e através da inserção destas oportunidades no sistema de CRM

poderá desenvolver projectos. Note-se que o *software* de CRM vem preparado para a possibilidade de existência de oportunidades e que por si só gera relatórios sobre estas.

- **Capacidade de definir o modelo de dados de cliente**

Esta capacidade traduz-se na definição dos dados dos clientes que a empresa pretende obter e para cada um deles que tipo de acção será executada, bem como cada dado será obtido (Pedron, 2009).

A empresa em estudo, devido ao seu tipo de segmentação sabe exactamente que tipo de informação é relevante ter. No entanto, a única dificuldade apontada é para o conhecimento do cliente final, ao qual o tipo de relacionamento que a empresa possui com este seja praticamente inexistente.

No entanto, para melhorar este facto, a empresa através de inquéritos consegue recolher informações sobre os seus clientes, nomeadamente, locais de preferência de destino, alimentação abordo do avião, época do ano preferida para viajar, etc. Deste modo conseguiria conhecer o seu cliente final e futuramente poderia aproveitar estes dados para realizar eventos, campanhas de marketing, etc.

- **Capacidade em identificar e gerir TI para o CRM**

Alude à escolha, adopção e gestão das TI que auxiliam a empresa e que melhorem o relacionamento com o cliente (Pedron, 2009).

A empresa em estudo possui diversos sistemas tecnológicos mas que, no entanto, nem todos eram utilizados e que muitas vezes os próprios colaboradores nem os consultavam.

Recomenda-se que a empresa analise os seus sistemas tecnológicos, verifique a sua necessidade e que, conseqüentemente, apele aos colaboradores para a sua utilização. Os colaboradores, se trabalharem com os sistemas adequados e necessários, conseguirão realizar o trabalho de uma forma mais rápida, automatizada e muitas vezes, mais

precisa. Contudo é importante que a empresa disponha de TI adequada, pois caso os colaboradores não percebam a mais valia da TI nas suas actividades diárias, poderá gerar descontentamento e poderá a não vir ser utilizada.

- **Capacidade de comunicar de forma eficaz com o cliente**

Esta capacidade refere-se à habilidade que a empresa tem em comunicar com os clientes (Pedron, 2009). O sistema de CRM tem como principal objectivo o estabelecimento de um relacionamento personalizado. Os clientes esperam que as empresas tenham soluções adequadas para os seus problemas. A comunicação entre o cliente e a organização é essencial, sem esta capacidade a empresa nunca conseguirá aproximar-se dos seus clientes.

A empresa em estudo tem diferentes tipos de clientes: operadores turísticos, operadoras aéreas e clientes *VIP's* para cada um deles o tipo de comunicação tem de ser diferente, pois estamos perante públicos diferentes. Neste momento a empresa utiliza uma comunicação distinta para cada um deles recorrendo a diferentes tipos de comunicação de acordo com os clientes que tem, para os *Brokers/Operadoras aéreas* recorre a anúncios em imprensa, para os operadores turísticos promove campanhas, para os clientes *VIP* está presente em eventos internacionais e tem uma comunicação em função do que é o que cliente pretende e deste modo desenvolve a sua acção, para os clientes passageiros tem catálogos com anúncios e bordo do avião. Possui também site oficial.

A comunicação até então é feita de um modo adequado, no entanto a investigadora sugere que a empresa comunique mais com todos os seus clientes, quer através de campanhas, anúncios, eventos e, principalmente, com o cliente final pois quem não viaja na *White* não a conhece, a empresa poderá elaborar de vez em quando campanhas ao nível da televisão e rádio.

6 Considerações Finais

Em termos gerais procurou-se, no estudo realizado, acompanhar e compreender como é feita a implementação de uma estratégia de *Customer Relationship Management* numa empresa. De igual modo, pretendeu-se avaliar a capacidade de adopção da estratégia de CRM pela empresa e pelos seus colaboradores. Note-se que ao se implementar uma estratégia deste tipo ocorrerão grandes alterações dentro da empresa: ao nível da sua cultura organizacional, relacionamento entre colaboradores como também com os clientes, capacidade de utilização de um novo sistema de TI, etc.

A investigadora, numa fase de pré-iniciação de trabalho de estágio, acompanhou um grupo de alunos de mestrado, que se dirigiu à *White Airways, S.A.* com o objectivo de compreender como estava a ser adoptada a estratégia de CRM na empresa. Nesta ocasião foi realizada uma entrevista com o *CEO* da empresa, que durou cerca de cinquenta minutos, na qual foi mencionado o negócio da empresa, os seus serviços, clientes e em específico o porquê da adopção do CRM. Tendo em conta esta entrevista com o *CEO* da empresa surgiu o interesse em realizar um estágio na vertente de acompanhar a implementação da estratégia de *Customer Relationship Management*.

Consistindo o trabalho final de mestrado num relatório sobre a adopção de uma estratégia de CRM na presente empresa utilizou-se o método *Action Research*. Este método possui as seguintes fases - diagnóstico, planeamento da acção, acção, avaliação e especificação da aprendizagem. Aqui estão descritas estas fases no trabalho empírico realizado.

- **Diagnóstico:** esta fase corresponde à identificação do problema. Foi este o primeiro passo do estágio. Os primeiros dias do estágio foram para compreender em que ponto é que se encontrava a estratégia de adopção de CRM.

- **Planeamento da Acção:** esta fase corresponde ao início da passagem da teoria à prática. Uma vez mais, correspondeu ao processo de iniciação da investigadora, em que esta analisou a teoria sobre a temática do CRM – origem do CRM, principais estudiosos, benefícios da estratégia, limitações, factores de sucesso e insucesso, a tecnologia, as competências organizacionais, etc., e só posteriormente conseguiu definir aquilo que pretendia abordar durante a sua presença na empresa em questão.
- **Acção:** esta fase complementa a anterior e corresponde já a uma transformação. Novamente, correspondeu ao trabalho da investigadora, em que após ter definido o que pretendia realizar durante o seu estágio começou a desenvolver o seu trabalho de campo: realização de entrevistas, participação em reuniões, realização de inquéritos, estudo de material, etc. e deste modo conseguiu captar tudo aquilo que envolvia a empresa e os seus colaboradores no seu projecto de CRM e analisá-lo e compará-lo com o estudo da teoria que tinha feito previamente.
- **Avaliação:** esta etapa corresponde à tomada de consciência dos resultados obtidos. Posteriormente, quando a investigadora começou a realizar o seu trabalho escrito é que tomou consciência de tudo aquilo que tinha observado e participado e conclui que nem sempre o que se faz corresponde à teoria que se aprende, nem sempre acontece tudo aquilo que se espera e nem sempre se consegue fazer ver às pessoas aquilo que se pretende.
- **Especificação da Aprendizagem:** no final da sua participação como investigadora e reflectindo sobre tudo o que tinha observado e participado, constatou que a adopção de uma estratégia de CRM era fundamental para a empresa. No entanto, esta teria de trabalhar afincadamente os seus recursos para

conseguir obter retorno do investimento feito. Para a investigadora, o processo de aprendizagem foi muito intenso (quer a nível profissional como pessoal) tendo sido fundamental a teoria estudada.

Por fim, existe a fase de acompanhamento contínuo do projecto. A investigadora, devido ao tempo que permaneceu na organização não poderá realizar qualquer opinião ou crítica face a este ponto.

Os objectivos de estágio propostos inicialmente foram alcançados pela investigadora da seguinte forma:

- Análise da situação actual da *White* em relação à sua estratégia com clientes e ferramentas tecnológicas: a investigadora, através da documentação disponibilizada pela empresa e pelo trabalho desenvolvido em campo conseguiu compreender a estratégia de relacionamento com os clientes que possuía antes da adopção do CRM – a empresa relacionava-se com os seus clientes de acordo com o topo de serviços que possui, ao nível *charter* apenas contactava com os operadores turísticos, não existindo contacto com o cliente final; no aluguer de aviões contactava com os seus clientes principais que eram as operadoras turísticas e nos voos executivos relacionava-se com os seus clientes VIP. No entanto, conseguiu compreender como era feita a utilização das ferramentas tecnológicas por parte dos colaboradores: devido às conversas e contactos que teve com os mesmos, estes mencionaram o facto de muitas vezes não recorrerem aos sistemas de TI disponibilizados pela empresa.

- Identificação de oportunidades para aprimorar o relacionamento da empresa com o cliente sob as orientações das teorias de CRM: através do estudo da teoria académica a investigadora conseguiu fazer uma análise comparativa entre aquilo que era feito ao nível teórico com aquilo que se fazia na realidade da empresa, deste modo a investigadora conseguiu adoptar uma posição mais crítica dentro da empresa.

- Acompanhamento do processo de selecção do *software* de CRM: a investigadora não acompanhou o processo de escolha e selecção do *software* de CRM pois aquando da sua chegada à empresa em estudo este processo já se tinha realizado.

-Acompanhamento e envolvimento nas actividades relacionadas com a implementação da ferramenta tecnológica de CRM: a investigadora acompanhou e esteve presente em todas as reuniões realizadas entre a empresa que implementou o sistema de CRM e a empresa em estudo, e sempre lhe possibilitaram a sua participação e opinião.

6.1 Limitações do estudo e sugestões para o futuro

Ciente de que o presente estudo apresenta limitações, compete apresentar algumas sugestões para o futuro. Estas limitações decorrem devido ao facto de se tratar de um tema novo dentro da organização e das suas respectivas implicações. Algumas das limitações só foram encontradas após a arquitectura de todo o trabalho de investigação e outras durante o decorrer da própria investigação no campo.

A principal limitação encontrada pela investigadora deveu-se ao facto da dificuldade que esta teve em aproximar-se dos colaboradores da empresa, principais utilizadores do *software* adoptado. Por outro lado, a investigadora verificou que os colaboradores, não se sentindo à vontade face ao tema do CRM, não expressavam grande paixão e entusiasmo ao se manifestarem sobre este tema.

Uma outra limitação deveu-se ao facto de a investigadora não estar presente desde o início de selecção da ferramenta tecnológica. Deste modo existem elementos que a investigadora não possui, nomeadamente: número de empresas que apresentaram o *software* de CRM, número de reuniões entre a *White* e empresa implementadora do sistema de CRM.

Por último, a investigadora pensa que podia ter trabalhado muito mais no projecto de CRM se a empresa em questão se tivesse querido aprofundar mais o tema. Praticamente tudo o que a investigadora elaborou durante o seu estágio deveu-se à sua curiosidade e interesse no tema.

No entanto, estas limitações não constituíram impedimento para validar os resultados do estudo efectuado e as conclusões que se retiraram da análise dos mesmos.

Como principal sugestão para o desenrolar do trabalho a investigadora sugere que a gestão de topo adopte uma posição mais forte de forma a estar mais presente nas reuniões de CRM e que tente conversar e debater o tema com os seus colaboradores.

Em termos conclusivos, a investigadora conseguiu desenvolver o trabalho a que se propôs elaborar no início do estágio - acompanhar e participar na implementação de uma estratégia de CRM e analisar as suas implicações dentro da organização.

Referências

Abreu, L. (2009). *CRM: O que preferem os clientes da Ford em Portugal?* Tese de Mestrado em Marketing. Apresentado no Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.

Almeida, F. (2006). *Factores de Sucesso na Adopção de CRM - Um estudo de Casos em Portugal*. Tese de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação. Apresentado no Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, p.235.

Avison, D., Lau, F., Myers, M. e Nielsen P.A. (1999). Action Research, *Communications of the ACM*. January. 42 (1), p. 94-97.

Balbinot, G. (2007). *Fatores Críticos de Sucesso na Implantação de Customer Relationship Management em Pequenas e Médias Empresas*. Barcharelato em Análise de Sistemas. Apresentado na Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Unisinos centro de Ciências Exatas e Tecnológicas, p.95.

Baskerville, L. (1999). Investigating Information Systems with Action Research. *Communications of the Association for Information Systems*, October. 2 (19).

Bayer, J. (2002). Show me the ROI. Plan, Deliver and Measure Serious Returns on Serious CRM. *White Paper Teradata*.

Brown, A. (2001). *CRM – Customer Relationship Management: Uma Ferramenta Estratégica para Mundo E- Business*. São Paulo: Makron Books.

Bretze, M. (2000). *Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real*. São Paulo: Atlas.

Chalmeta, R. (2005). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*. 79(7), p.1015-1024.

Damacena, C. e Pedron, C. (2004). Estratégia de CRM: o desafio da Implementação, Congresso Anual de Tecnologia e Informação. São Paulo, Brasil, p. 1- 17.

Day, G. S. (2000). Managing market relationships. *Academy of Marketing Science*. 28 (1), p. 24-30.

Day, G.S. (2003). Creating a Superior Customer- Relating Capability. MIT Sloan Management Review. 44 (3), p. 75- 82

Engel, G. (2000). Pesquisa-ação. *Educar*, Curitiba. Editora da UFPR. 16, p.181- 191.

Ferrão, F. (2003). *CRM – Marketing e Tecnologia*, Escola Editora.

Figueiredo, J. (2002). Abordagem multimetodológica e qualitativa à colaboração inter-institucional. *Escrita Digital*. Instituto Superior Técnico.

Franco, M. (2005). Pedagogia da Pesquisa- Ação. *Educação e Pesquisa*, São Paulo.31 (3), p. 483- 502.

Gummesson, E. (2005). *Marketing de relacionamento total*. Porto Alegre: Bookman.

Greenberg, P. (2001). CRM na velocidade da luz. *HSM Management – Book Summary*

Hasan, M. (2003). Ensure Success of CRM with a change in mindset. *Marketing News*. 37(8), 16.

Leidecker, Joel K. e Bruno, A. (1984). Identifying and using critical success factors, *Long Range Planning*, 23-32.

Lindon, D. et al. (2004). *Mercator XXI: Teoria a prática do Marketing*, 10ª Edição. Don Quixote.

Lindgreen, A. (2004). The Design, implementation and monitoring of CRM programme: a case study, *Marketing Intelligence & Planning*; 22, 2/3; p.160-185.

Masterclass in Marketing – An interview with the world's leading marketing expert

Philip Kotler,

http://www.efmd.org/attachments/tmpl_1_art_0503011jen_att_050309fdwh.pdf acedido em 03/07/2009.

Monteiro, P. e Pedron, C. (2009). CRM e as Pequenas e Médias Empresas: uma análise teórica, Lisboa, Portugal.

Payne, A. (2000). Customer Relationship Management, *Academic Paper*, Director Centre for Relationship Marketing, Canfield University.

Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Burlington, MA: Butterworth Heinemann.

Payne, A. e Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*. 22 (1), 135- 168.

Pedron, C. (2009). *Using The Dynamic Capabilities Perspective to Analyse CRM Adoption: A Multiple Case Study in Portuguese Organisations*, Tese de Doutoramento em Gestão, Apresentada ao Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa. p.278.

Peppers, D. e Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. Hoboken, NJ: Wiley.

Peppers, D. e Rogers, Group (2000). *CRM Series Marketing 1 to 1: Um Guia Executivo para Entender e Implementar Estratégias de Customer Relationship Management*. São Paulo.

Rocha, A. e Protil, R. (2006). *Fatores críticos de sucesso na implantação de um sistema CRM em uma empresa de telecomunicações*, XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil

Ryals, L. e Knox, S. (2001). Cross- Functional Issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal*. 19 (5), p. 534-542.

Santos, J. e Freitas, C. (2006). A gestão do conhecimento e o marketing interno na potenciação do CRM. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. 5 (4), p.12-21.

Sommer, K. e Amick, T. (2003). Pesquisa- Ação: Ligando Pesquisa à Mudança Organizacional. *Laboratório de Psicologia Ambiental*, Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, 4, p.8

Sousa, J. (2006), *Benefícios Operacionais e Estratégicos das Iniciativas de CRM na Banca de Retalho Portuguesa: a Importância da Gestão de Topo, das Competências do Conhecimento e das Competências Tecnológicas*. Mestrado em Gestão. Apresentado no Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa. P.

Verhoef, P. e Donkers, B. (2001). Predicting Customer Potential Value: An Application in the Insurance Industry, *Decision Support Systems* .32 p.189- 199

Winer, R. (2001). A Framework for Customer Relationship Management, *California Management Review*. 43(4), p.89-105.

Woodcock, N. e Starkey, M. (2001). I wouldn't start from here's: finding a way in CRM projects. *Journal of Database Marketing*. 9(1), p.61-74

Zablah, A.R., Bellenger, D.N., e Johnston, W.J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*. 33(6), 475 – 489.

Zikmund, W. G., Mcleod Jr, R e Gilbert, F. W. (2003). *Customer Relationship Management- Integrating Marketing Strategy and Information Technology*: Wiley.

Apêndice 1

Tabela com as perguntas elaboradas nas diversas entrevistas. As colunas de E1 a E5 referem-se aos cargos dos entrevistados, cuja legenda encontra-se no final da tabela.

Questões	E1	E2	E3	E4	E5
Acha que a implementação de um <i>software</i> de CRM é importante para a <i>White</i> ?	X	X		X	X
Quais são os clientes que entram mais em contacto com o Departamento de Apoio ao Cliente?	X				
Como é que o Departamento de Apoio a cliente regista os dados sobre os clientes que efectuam reclamações?	X				
Já alguma vez trabalhou com um <i>software</i> semelhante ao CRM?	X	X	X		
Quais são as principais necessidades do Departamento de Apoio ao Cliente?	X				
Quais os dados específicos que o Departamento de Apoio ao Cliente precisa sobre os clientes?	X				
Seria interessante que quando houvesse uma reclamação o CRM permitisse registar todos os passos dessa reclamação, o porquê da reclamação, como foi tratado o processo e a situação final, o que acha?	X				
Acha que os colaboradores, os principais utilizadores do <i>software</i> , estão bastante envolvidos e a par do que se passa? O que poderia ser feito para motivar, ainda mais as pessoas na empresa?	X	X	X	X	X
Uma vez que o departamento comercial não tem uma estrutura física para registar os dados do cliente, com a implementação do <i>software</i> de CRM será mais fácil fazê-lo e ajudará o Departamento Comercial?		X			
Quais são as principais lacunas que o CRM irá combater no Departamento Comercial?		X			
Quais são as principais necessidades do Departamento Comercial?		X			
Quais os dados específicos que o Departamento Comercial necessita saber sobre os clientes?		X			
O que poderá correr menos bem neste projecto? Que tipo de atitudes da informática ou da direcção da empresa poderia desmotivar em relação ao uso do <i>software</i> de CRM?		X			
Até á data como e onde são registados dos dados dos clientes? Base de dados? Existe apenas em suporte digital ou também físico?			X		

Com a implementação do CRM vai ser necessário colocar os dados dos clientes que a <i>White</i> tem até agora e colocá-los no novo sistema, como irá ser realizado esse procedimento?			X		
Com a implementação de um <i>software</i> de CRM será mais fácil registar os dados do cliente?			X		
Quais são os dados mais importantes? (modelo de dados, quem definiu)			X		
A <i>White</i> tem vários tipos de clientes, o sistema de CRM identifica os diversos tipos de clientes?			X		
Os colaboradores que vão utilizar este novo sistema, estão a par do que se passa? De que forma a direcção da empresa está envolvendo os colaboradores nesta iniciativa?			X		
A empresa já adquiriu o sistema/ <i>software</i> de CRM?			X		
Estiveram em contacto com quantos fornecedores?			X		
Siebel/Oracle não tinha uma boa proposta? Porque?			X		
Os processos da empresa foram mapeados/desenhados?			X		
Os fornecedores de <i>software</i> de CRM têm produtos feitos para aviação? É compatível com o modelo de negócio da <i>White</i> ?			X		
Será necessário contar com implementadores (empresa responsável por implementar o <i>software</i> de CRM adquirido)?			X		
Qual a sua opinião relativamente ao <i>software</i> escolhido?				X	
Qual o maior benefício que o projecto de CRM trará para a empresa?				X	
Qual a principal vantagem que o CRM trará para a aviação executiva				X	
Em que é que a implementação de um <i>software</i> de CRM poderá ajudar o Dept. de Marketing?					X
Actualmente, como é que o Dept. de Marketing tem acesso à informação dos clientes?					X
Como é feita a comunicação na <i>White</i> , visto terem 4 tipos de clientes?					X
Que dados/informações que o marketing necessita dos seus clientes?					X

Legenda:

E1. Entrevistado nº 1 Chefia do Departamento de Apoio ao Cliente

E2. Entrevistado nº 2 Colaborador do Departamento Comercial

E3. Entrevistado nº3 Chefia do Departamento de Gestão de Controlo

E4. Entrevistado nº4 Chefia do Departamento Comercial Executivo

E5. Entrevistado nº 5 Chefia do Departamento de Marketing