

António Aurélio Ferreira Simões

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)
E A INTEGRAÇÃO COM SISTEMAS DE APOIO À
DECISÃO

Dissertação de Mestrado em Marketing

Outubro de 2013



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

António Aurélio Ferreira Simões

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) E A INTEGRAÇÃO COM SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO

Tese de Dissertação de Mestrado em Marketing, apresentada à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Arnaldo Coelho

Coimbra, 2013

“Consulte não os seus medos mas a suas esperanças e os sonhos. Não pense sobre as suas frustrações, mas sobre seu potencial não usado. Preocupe-se não com o que tentou e falhou, mas com aquilo que ainda é possível fazer.”

Papa João XXIII

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Arnaldo Coelho por toda a sua disponibilidade, auxílio e fonte de motivação.

Quero também agradecer à InCentea, por todo o apoio dado e por me permitiram a elaboração deste trabalho enquadrado no seu contexto.

Agradeço também à minha família por todo o apoio e incentivo que me deram durante esta caminhada.

Quero também agradecer em particular à Cristina por todo o apoio e compreensão, e acima de tudo, por ter estado sempre ao meu lado.

Agradeço por fim à D. Olívia pelo seu apoio incondicional e por continuar sempre presente.

A todos, reitero os meus mais sinceros agradecimentos.

Resumo

Este estudo com o tema “*CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGMENT (CRM) E A INTEGRAÇÃO COM SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO*” surgiu da necessidade de convergência da utilização de um conjunto de ferramentas de marketing que são de extrema importância no contexto das empresas modernas, competitivas e que para obtenção de sucesso os seus departamento de marketing e vendas assumem significativa importância. Com a emergência do novo marketing do século XXI o desafio das empresas no que toca à gestão de relacionamento com os seus clientes represente, por um lado, um enorme desafio e, por outro lado, uma grande oportunidade de se diferenciarem relativamente aos seus concorrentes, ao mesmo tempo que podem surpreender os clientes. Nesse contexto as soluções de CRM podem, quando bem implementadas, ajudar as empresas a explorarem oportunidades existentes e aumentarem os níveis de satisfação dos seus clientes.

Um dos objetivos, do presente trabalho, passa por comprovar as mais-valias da implementação de uma solução de CRM no contexto de uma empresa orientada para o mercado com uma forte orientação tecnológica – a InCentea - que ao longo dos seus 25 anos procurou constantemente responder aos desafios do mercado procurando sempre aumentar e melhorar a qualidade do relacionamento com os seus clientes.

No decurso deste estudo, aplicado à realidade da InCentea na utilização da solução de CRM, são identificadas algumas limitações. Assim, procura-se apresentar uma solução que passa pela integração com uma ferramenta de *Business Intelligence*, BI.

Por fim, é ainda objetivo deste trabalho apresentar um conjunto de métricas de marketing de significativa importância para a Gestão alicerçar a monitorização do desempenho da empresa, procurando-se identificar as principais métricas de interesse para a área comercial e qual a sua importância.

Conclui-se que o CRM é uma ferramenta cuja implementação é de suma importância para a InCentea, sendo que a sua integração com sistemas de BI permite um desbloqueamento do poder da informação existente no CRM nomeadamente na construção de *Key Performance Indicators* KPIs. O estudo não foi porém conclusivo no que respeita aos KPIs propostos uma vez que no caso da InCentea a conclusão foi que a sua definição

quando não integrada com a estratégia e os objetivos da empresa perde relevância sendo a sua medição pouco útil.

Palavras-chave: *Marketing Orientation, Customer Relationship Management, Business Intelligence, Marketing Metrics, InCentea.*

Abstract

“*CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGMENT* (CRM) and integration with Decision Support Systems” is the theme of this study; The need of developing this theme arose from the need of using several marketing tools, that are extremely important, for modern and competitive enterprises and because these enterprises what to achieve more and more success and ultimately more profit, therefore, it's sales and marketing department have significant importance.

With the emergence of the new 21ST century marketing the corporate challenge, regarding the management of relationship with their customers, represents, on one hand, an enormous challenge and, on the other hand, a great opportunity to distinguish themselves vis-à-vis its competitors and at the same time that may surprise their customers.

Thereby the CRM solutions can, when properly implemented, help companies exploit existing opportunities and increase levels of customer satisfaction.

One of the goals of this study is demonstrate/prove the value of implementing a CRM solution in the context of a market-oriented company and with strong technological orientation – InCentea - which throughout its 25 years always looked for a constantly respond of the market challenges, always attempting to increase and improve the relationship quality with their customers. In the course of this study, applied to the reality of the InCentea in the use of CRM solution, are identified some limitations.

Thus, the study seeks to present a solution for those found limitations with integration of a Business Intelligence (BI) tool.

Another purpose of this study is to present some important marketing metrics to consolidate managing support seeking to identify the key metrics of interest for the commercial area and what its importance.

Finally, we present some important marketing metrics for managing support monitoring of company performance, seeking to identify the key metrics of interest for the commercial area and what its importance.

As a result we concluded that the CRM is a tool whose implementation is of paramount importance to InCentea, and its integration with BI systems allows using the existing information in CRM, developing Key Performance Indicators KPIs. The study was not yet conclusive regarding KPIs because its definition, when not integrated with the strategy and objectives of the Corporation, loses relevance being their little useful.

Key words: Marketing Orientation, Customer Relationship Management, Business Intelligence, Marketing Metrics, InCentea.

Sumário de Ilustrações

Ilustração 1 - A Transição para o Marketing Relacional	13
Ilustração 2 - Escada de Lealdade de Relacionamento com o Cliente	18
Ilustração 3 - Modelo de Orientação para o Mercado	28
Ilustração 4 - Evolução do Marketing Segundo Características e Tecnologia Utilizada. 33	
Ilustração 5 - Arquitetura e componentes do BI	35
Ilustração 6 - Soluções Integradas de CRM	37
Ilustração 7 - Transformando Dados em Conhecimento para Tomada de Decisões	39
Ilustração 8 - Apurar Desvios.....	54
Ilustração 9 - Perspetivar o Futuro	55
Ilustração 10 - Identificação de Tendências	56
Ilustração 11 - Exemplo de Dashboard.....	57
Ilustração 12 - Algumas Certificações do Grupo InCentea	64
Ilustração 13 - Estrutura do Grupo InCentea	64
Ilustração 14 - Áreas de Competência da InCentea	65
Ilustração 15 - Quatro Níveis de Utilização de Informações de CRM para se Obter Alto Crescimento, Lucratividade de Clientes e Vantagem.....	82
Ilustração 16 - Modelo Proposto	85
Ilustração 17 – <i>Report</i> de Margem das Vendas das Empresas do Grupo por Comercial	89
Ilustração 18 – <i>Report</i> de Marcas que Libertam mais Margem Dentro do Grupo	90
Ilustração 19 – <i>Report</i> de Clientes com Maior Margem	91
Ilustração 20 - <i>Dashboard</i> de Apoio à Unidade Comercial Gestão de Clientes	92

Sumário de Tabelas

Tabela 1 - Modelo do Processo de Desenvolvimento da Estratégia	43
Tabela 2 - Métricas de Marketing	46
Tabela 3 - Principais Indicadores de Mercado mais Frequentes.....	51
Tabela 4 - Fatores de Sucesso - Processo	75
Tabela 5 - Fatores de Sucesso - Humanos	76
Tabela 6 - Fatores de Sucesso - Clientes.....	78
Tabela 7 - Fatores de Sucesso - Estratégia de Gestão	79
Tabela 8 - Fatores de Sucesso - Tecnológicos	81
Tabela 9 - Métricas	87

Sumário de Gráficos

Gráfico 1 - Lealdade do Cliente	78
---------------------------------------	----

Siglas e Abreviaturas

BI- *Business Intelligence*

BIS- *Business Intelligence Systems*

BZC – *Below Zero*

B2C – *Business-to-Consumer*

B2B – *Business-to-Business*

CDR – *Registros de Detalhes de Ligações*

CLV – *Customer Lifetime Value*

CCO – *Chief Customer Office*

CMO – *Chief Marketing Officer*

CSO – *Chief Sales Officer*

CRM – *Customer Relationship Management*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

ETL – *Extract Transform Load* ou *Extração Transformação Carga*

DW – *Data Warehouse*

ITIL – *Information Technology Infrastructure Library*

KPI – *Key Performance Indicator*

MVC – *Most Valuable Customers*, ou os clientes mais valiosos;

MPC – *Most Growable Customers*, ou os clientes com mais potencial;

OLTP – *Online Transaction Processing* ou *Processamento de Transações em Tempo Real*;

PME – *Pequenas e Médias Empresas*;

QI – Qualidade de Informação

RBV – Resource Based View

ROI – Retorno Sobre o Investimento

SEO – *Search Engine Optimization*

TI – Tecnologias de Informação

Índice

1	Introdução.....	4
2	Fundamentação Teórica.....	7
2.1	Introdução.....	7
2.2	CRM.....	7
2.2.1	Definição de CRM	11
2.2.2	Marketing Relacional.....	12
2.2.3	Lealdade.....	15
2.2.4	Customer Life Time Value.....	18
2.2.5	Teoria dos Recursos e o CRM	20
2.3	Orientação para o Mercado.....	24
2.3.1	Orientação para o Mercado segundo Kohli e Jaworski.....	26
2.3.2	Orientação para o mercado segundo Narver and Slater.....	27
2.3.3	Orientação para o Mercado, Segundo Day	29
2.4	Orientação para a Tecnologia	31
2.4.1	Definição de Orientação para a Tecnologia	31
2.4.2	Relação entre Orientação para a tecnologia e Orientação para o Mercado	31
2.5	Business Intelligence.....	34
2.5.1	Conceito Business Intelligence	34
2.5.2	Data Wharehouse.....	36
2.6	Estratégia	40
2.7	Métricas de Marketing.....	44
2.7.1	Principais Métricas de Marketing.....	46
2.7.2	Construção de Métricas Indicadores.....	51
2.7.3	Monitorização.....	53

2.7.4	Dashboard	57
2.8	Conclusões	58
3	Objetivos e Metodologia de Análise	59
3.1	Introdução.....	59
3.2	Objetivos e Metodologia de Análise.....	59
3.2.1	Objetivos.....	59
3.2.2	Metodologia de Investigação	60
3.3	InCentea.....	63
3.3.1	Apresentação do Grupo InCentea	63
3.3.2	Áreas de Competência.....	64
3.3.3	Visão e Estratégia	68
3.4	Conclusão.....	70
4	O <i>Case Study</i> “CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGMENT E A INTEGRAÇÃO COM SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO”	71
4.1	Introdução.....	71
4.2	Levantamento da Situação Atual.....	71
4.3	Fatores de Sucesso da Implementação do CRM na InCentea	73
4.4	Limitações Identificadas no CRM Microsoft Dynamics do Grupo InCentea....	82
4.5	Business Intelligence.....	83
4.5.1	Processo de Escolha da Solução	83
4.6	Solução Proposta	85
4.7	Métricas Propostas	86
4.8	Métricas Implementadas	88
4.9	Impacto da Solução Proposta	92
4.10	Conclusão.....	94
5	Conclusões.....	95

5.1	Introdução.....	95
5.2	Principais Limitações e Sugestões para Investigações Futuras	96
5.3	Conclusão.....	97
	Referências	100
	Webgrafia	106
	Anexo A – Guião das Entrevistas	

1 Introdução

Os mercados não param de evoluir e os consumidores são cada vez mais exigentes informados e impacientes. Com este turbilhão de acontecimentos as empresas que pretendem crescer, mantendo o compromisso de serem rentáveis, terão forçosamente de se organizarem e criarem processos ao longo da sua cadeia de valor de forma a marcarem a diferença entre empresas pares e concorrentes. Para atingir estes objetivos e destacarem-se no seu centro de atuação as empresas terão de se munir com as mais recentes tecnologias que lhes permitam gerir e controlar a sua atividade.

Habitualmente uma das primeiras ferramentas de gestão que as organizações implementam é o ERP, *Enterprise Resource Planning (ERP)*, motivado essencialmente pelas exigências legais e fiscais. Posteriormente e fruto da necessidade e do processo natural de evolução surge a implementação do *Customer Relationship Management (CRM)* essencialmente orientado para a gestão de relacionamento com os clientes e potenciais clientes. Esta poderosíssima ferramenta quando implementada de acordo com a realidade da organização traduz-se numa agilização dos processos de Marketing e Vendas e imprime uma forte cultura de orientação para o mercado e consequentemente a empresa torna-se transversalmente mais competitiva, agilizando não só a ligação aos clientes como internamente entre os vários departamentos.

Para empresas de maior dimensão e que trabalham com vários sistemas integrados, ERPs, Web Sites, portais B2B, B2C, entre outros, e que tenham uma grande dispersão de dados provenientes de múltiplas fontes, sucede, muitas vezes, que pode ocorrer um estado de excesso de informação não centralizada, não normalizada e muitas vezes não adequada à realidade da empresa, assim, a monitorização e análise do negócio converte-se num processo moroso, confuso, difícil de executar e com a informação disponível de difícil compreensão e leitura.

Para dar resposta a esta necessidade entre outras, surgem os sistemas de *Business Intelligence, BI*; através da implementação desta ferramenta as empresas não só resolvem os problemas descritos anteriormente como também desenvolvem algumas competências que lhes permitem ter uma postura mais assertiva na tomada de

decisão, uma gestão eficiente do relacionamento com o cliente e uma avaliação constante da sua atividade que é frequentemente atualizada e está acessível a todos.

Com a decisão de utilização de sistemas de BI, surge a necessidade de criar os indicadores adequados e mais pertinentes à dinâmica da empresa. A tarefa de criação destes indicadores cabe aos *Chief Marketing Officer* CMO, *Chief Customer Officer* CCO e ao *Chief Sales Officer* CSO, em articulação com os diferentes departamentos e, em conformidade com a estratégia da empresa, é importante definir as métricas mais adequadas à mesma. Este aspeto é de suma importância, uma vez que é através destes indicadores que será verificada e analisada a relação com o cliente, avaliadas as equipas de vendas, é feita a definição dos produtos chave para a empresa, entre outras variáveis com importância significativa que influenciam a atividade da empresa e que são os determinantes na obtenção de lucros.

Esta investigação em conformidade com o tema, “*CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) E A INTEGRAÇÃO COM SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO*” e com a revisão de literatura realizada, tem como objetivos comprovar as mais-valias e limitações da implementação de uma solução de *Customer Relationship Management (CRM)*, no contexto de uma empresa orientada para o mercado - a InCentea, demonstrar a importância da integração do CRM com sistemas de BI e por fim apresentar exemplos de métricas de Marketing e Vendas e a sua importância para a organização na monitorização do desempenho da atividade. A metodologia de investigação utilizada foi o estudo de caso, a técnica de análise consistiu essencialmente na observação e entrevistas com administradores e utilizadores chave.

No decorrer deste estudo de caso pretende-se retratar a importância do CRM nas vertentes estratégicas, cultural, tecnológica, processos e pessoas numa organização em que o mesmo assume um papel central e centralizador das várias atividades operacionais da empresa. Este modelo de implementação de CRM será analisado essencialmente em três dimensões, conceptualmente enquanto ferramenta tradicional de relacionamento com os clientes, como suporte à forma como os processos estão constituídos e a orientação da organização, nesse sentido, será ainda focada a necessidade dos desenvolvimentos realizados no CRM, na adequação à atividade da

InCentea e por fim aferir quais as limitações que levaram à integração de sistemas de apoio à decisão, designadamente BI.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Introdução

Este capítulo aborda e explora os diferentes conceitos considerados como chave para o desenvolvimento e fundamentação deste trabalho. Inicialmente é apresentado o conceito de CRM, sendo ainda explorados outros conceitos, nomeadamente *Marketing Orientacion*, *Technology Orientation*, *Business Intelligence*, *Strategy* e *Marketing Metrics*. Os diferentes conceitos são explorados de acordo com as diferentes perspetivas dos autores consagrados ou considerados como referência.

2.2 CRM

Nas últimas décadas o grande desafio das empresas passou por otimizarem os processos de produção no sentido de darem uma resposta ao rápido crescimento da procura. Atualmente o paradigma mudou e a era da produção deu lugar à era dos serviços onde o antigo marketing transaccional caracterizado pelos quatro P's, *Product*, *Price*, *Place*, *Promotion*, parece ser insuficiente (Arabe *et al.* 2010).

O mercado do século XXI é muito diferente do passado caracterizado pelo perfil de cliente relativamente estável, pouco avesso a mudanças e genericamente composto por nichos de mercado. Estas mudanças têm reforçado a necessidade de adoção por parte das empresas de perspetivas mais orientados para o cliente, para fazer face a esta mudança de paradigma.

Apesar de o termo CRM só ter começado a ser utilizado na última parte da década de 90, os princípios sobre os quais foi construído já existem desde o início do comércio. Assim, o conceito CRM assenta especialmente nos princípios do marketing de relacionamento, envolvendo a construção de relacionamentos de valor mútuo entre fornecedores e clientes. O CRM é ainda hoje a ferramenta escolhida para identificação, satisfação, retenção e maximização do valor dos melhores clientes da empresa (Rapp *et al.*, 2010).

No início de 1990 Philip Kotler, propõe uma nova visão do desempenho organizacional e sucesso baseado em relações, em que o marketing tradicional é revalorizado e utilizado como uma ferramenta chave para a compreensão e como meio de resposta para todos os intervenientes importantes no ambiente onde a empresa está inserida. Cada domínio de mercado é constituído por um número de participantes-chave, o marketing de relacionamento reconhece que os vários intervenientes do mercado podem, direta ou indiretamente, afetar a capacidade de uma empresa para conquistar e manter clientes rentáveis (Payne 2005).

A aplicação e prática do marketing numa organização tem implícitos os conceitos de orientação para o cliente e orientação para o mercado, estes conceitos vão ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes. Para aumentar a satisfação dos clientes, as empresas devem conhecê-los bem como aos concorrentes e usar esse conhecimento de forma proactiva.

Neste sentido, as melhorias no real conhecimento de clientes, recolha das suas atividades e a consequente partilha dentro da organização promovem a criação de valor para o cliente e resultados superiores para a empresa (Narver e Slater,1990).

A orientação para o mercado por parte das empresas implica, assim, um conjunto de comportamentos, dos quais se destacam:

- A orientação para o mercado implica uma cultura da organização e um compromisso de alta prioridade na criação e entrega de valor superior ao cliente;
- A orientação para o mercado implica normas comportamentais para a recolha, partilha e resposta a informações de mercado;
- A orientação para o mercado requer sistemas e processos organizacionais para a avaliação das necessidades dos clientes e divulgação de conhecimento do mercado, que podem ser potenciados com a utilização de tecnologia.

Com a utilização do CRM, as empresas alcançam uma orientação para o mercado mais eficaz e produtiva potenciando a disseminação desta orientação de uma forma

uniforme em toda a empresa, uma monitorização mais eficaz junto dos concorrentes e um maior controlo sobre as dinâmicas do mercado onde atuam.

No entanto para que esta recolha seja normalizada e eficaz é necessário o uso de tecnologias de informação.

Estudos recentes sugerem que as organizações podem aumentar o seu nível de aquisição e retenção de clientes com a integração de TI – Tecnologias de Informação - nas suas práticas de Marketing para alimentar interações mais eficazes com os clientes (Brodie, Winklhofer, Coviello, e Johnston, 2007; Coviello, Milley e Marcolin, 2001 *apud* Rapp et al., 2011: 162).

Muitas organizações que já implementaram ERP s no sentido de melhorar a eficiência interna estão agora a complementar com soluções de CRM para melhor responder às necessidades dos clientes de forma individual. Enquanto o ERP procura responder às exigências legais, fiscais e uma melhoria da eficiência interna dos processos de *back-*, relacionados com a área financeira, recursos humanos, produção, etc., o CRM visa melhorar as relações com os clientes e potencia clientes através do aumento da eficácia externa de atividades de *front office*, incluindo vendas, marketing etc.

O desenvolvimento de relacionamentos direcionados estrategicamente é ativado por meio das oportunidades oferecidas pelos avanços das TI, um exemplo é o CRM, definido como uma solução de tecnologia específica para a gestão do relacionamento com os clientes. As empresas hoje podem procurar e conhecer melhor os seus clientes através da implementação de soluções de CRM, utilizando DW e tecnologias de armazenamento de dados. Tais desenvolvimentos tornam possível reunir grandes quantidades de dados de clientes bem como analisar, interpretar e utilizá-los de forma construtiva Swift (2001).

Verificamos, pois, que há uma série de fatores tecnológicos que têm permitido o aumento da capacidade das organizações em construir relações mais sustentáveis, especialmente para aquelas empresas com um grande número de clientes. No entanto, a questão é que gerir uma carteira de umas dezenas de clientes até pode ser

conseguido sem grandes falhas, mas gerir centenas e milhares de clientes pode ser incomportável sem a tecnologia adequada.

Os principais fatores tecnológicos, supra referidos, incluem:

- Desenvolvimento dos sistemas de informação;
- Diminuição do custo da tecnologia;
- O aumento da capacidade dos computadores;
- A disponibilidade de ferramentas cada vez mais sofisticados para realizar a análise de dados e visualização de dados;
- A ascensão do e-commerce e a habilidade de ser capaz de segmentar clientes via da Internet, a um custo muito mais reduzido;
- Um maior reconhecimento da importância da retenção de clientes através da utilização de TI;
- Uma maior sofisticação na abordagem de marketing e o desenvolvimento das melhores formas de micro-segmentação de clientes (Payne 2005).

Na sua forma mais simples, o CRM pode ser pensado em três níveis:

- CRM está relacionado com a implementação de um projeto de solução tecnológica específica;
- CRM como modelo de negócio centrado na implementação de uma estratégia orientada para o cliente com o objetivo de maximizar a relação individualizada a partir da perspectiva do cliente;
- CRM é uma abordagem mais abrangente para a gestão estratégica e de relacionamento com os clientes que envolve uma orientação para o cliente com a implementação de tecnologias de informação nomeadamente CRM.

Independentemente do conceito de CRM implementado e utilizado em cada organização, a questão central é que atualmente os mercados estão cada vez mais agressivos caracterizados por uma grande competitividade, a luta por angariar clientes novos e fidelizar os existentes é cada vez maior, intensificando-se a cada dia que passa. Desta forma e no sentido das empresas serem competitivas e responderem às constantes dinâmicas dos mercados de forma proactiva surge a implementação de

soluções de CRM que combina a necessidade tecnológica com a necessidade das empresas estarem próximas dos seus clientes, a tecnologia permite que as empresas continuem a manter relações próximas e rentáveis com os seus clientes, com elevado nível de satisfação independentemente da sua carteira de clientes ser composta por dez ou milhares de clientes.

2.2.1 Definição de CRM

A importância do CRM parece ser consensual para a grande maioria dos autores. No que diz respeito às definições elas variam de acordo com a extensão, umas mais direcionadas para a vertente relacional outras que complementam com a vertente tecnológica. Na verdade o conceito de CRM é muitas vezes associado às tecnologias de informação tendo as *Software Houses* feito uma forte associação entre o conceito e o produto.

Diferentes organizações poderão interpretar o conceito de CRM de distintas formas, nesse sentido ficam alguns exemplos:

Num dos seus livros Payne refere que o CRM, também, mais recentemente chamado de "gestão de clientes", "é uma abordagem de negócio que procura criar, desenvolver e melhorar o relacionamento com os clientes cuidadosamente orientado no sentido de melhorar valor do cliente e lucratividade das empresas e, assim, maximizar valor para o acionista" (Payne, 2005: 4).

Para (Chen e Ching, 2002: 1) "CRM é, frequentemente, focado, como um sistema de informação que ajuda no processo de retenção do cliente, ou uma metodologia que emprega a tecnologia de informação (TI)".

A definição de CRM do Gartner Group diz o seguinte sobre o CRM:

É uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM anseia capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente num

banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contacto com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de Contacto com a empresa (Peppers e Rogers, 2000: 35).

Podemos encontrar várias definições para o conceito, contudo a mais útil será a que resulta do termo CRM, isto é **gestão de relacionamento com os clientes**.

A grande maioria das organizações pensam que mantêm relacionamentos com os clientes, mas na verdade não o fazem! Isto é, a relação é apenas transacional e consiste simplesmente na venda de um produto a um cliente, muitas vezes terminando a interação nesse momento. Muitas vezes só volta a existir contato quando a empresa tem uma nova campanha, lança um novo produto ou então está pressionada para atingir os objetivos de vendas. Tal significa, pois, que nesse intervalo de tempo não houve preocupação com a satisfação do cliente, sendo que ele apenas considerado um número (Swift, 2001).

2.2.2 Marketing Relacional

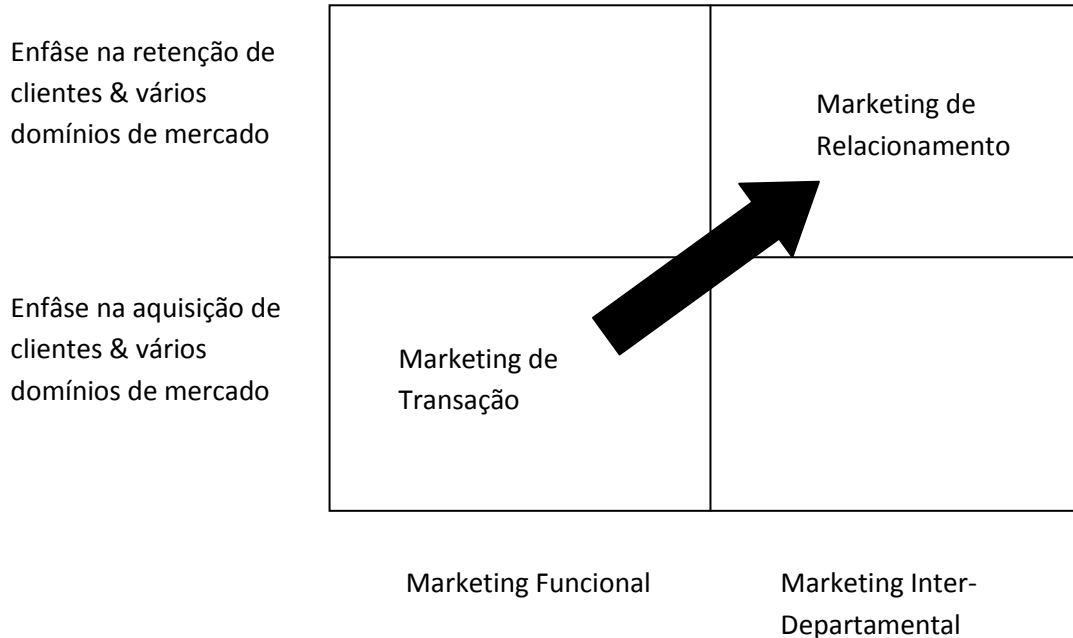
Os mercados estão a tornar-se cada vez mais competitivos e os consumidores e as organizações estão a procurar, cada vez mais, soluções específicas para suas necessidades, isto é, mercados fragmentados em segmentos cada vez menores (Payne, 2013).

O marketing relacional tem como objetivo dotar a organização da capacidade de tratar as empresas como indivíduos, desenvolvendo uma relação que perdure ao longo do tempo de forma contínua e personalizada. Para os autores, o sistema de medida da eficácia do marketing deverá deixar de ser realizado com base nas transações efetuadas num determinado período, passando a basear-se no valor que o cliente representa ao longo do tempo que permanece na empresa (Kotler, 2001).

As organizações devem dirigir-se para segmentos *one-to-one* em alguns mercados onde o cliente e o fornecedor de facto criam um processo de troca única e mutuamente aceitável (Peppers e Rogers, 2000).

A transição do marketing transacional tradicional para o marketing relacional é representada na ilustração 1.

Ilustração 1 - A Transição para o Marketing Relacional



Fonte: Frow e Payne, 2013, p.17

Frow e Payne (2013), através da ilustração 1, apresentam algumas das diferenças chave do marketing relacional. Desta forma, de acordo com os referidos autores o marketing relacional dá enfoque na retenção de clientes e no aumento do *lifetime value* de clientes por meio de estratégias que incidem sobre retenção de clientes-alvo para a organização. Criada esta "relação" com o cliente as empresas tem de perceber e reconhecer que elas precisam de desenvolver relações com um certo número de *stakeholders*, ou "domínios de mercado", se quiserem alcançar o sucesso a longo prazo no mercado do cliente e por fim é importante assegurar o reconhecimento que as responsabilidades de marketing não são apenas uma preocupação dos departamentos de marketing mas antes uma responsabilidade partilhada por todos os departamentos da empresa.

Durante muitos séculos, as empresas mantiveram relacionamentos pessoais e presenciais com os seus clientes, isto porque as circunstâncias e as características mercatórias eram diferentes e facilitavam esse processo. Atualmente com os clientes

dispersos por todo o mundo e com a desmaterialização nos relacionamentos (relacionado com o facto do número de clientes ser consideravelmente maior), as empresas com mais funcionários e com uma taxa de rotação maior dos mesmos, a tarefa de conhecer os clientes e fazer uma verdadeira gestão da relação tornou-se um desafio muitas vezes difícil de alcançar (Swift 2001).

Neste contexto o CRM tem um papel chave a desempenhar no desenvolvimento das relações com os clientes nomeadamente explorando a relação *one-to-one*. A utilização de TI's possibilitam que as empresas se comprometam na memorização e descrição de cada interação relevante com o cliente e potencial cliente, permitindo o acesso a todo o histórico de interações anteriores, podendo a organização utilizar essas informações para potenciar os contatos futuros (Frow, 2013).

A generalização e massificação da utilização da Internet potenciaram o envolvimento dos clientes no processo de marketing B2C e B2B, possibilitando um diálogo *one-to-one*, em vez de depender de comunicação em massa (Frow, 2013).

O conceito de marketing *one-to-one* (divulgado por Peppers e Rogers em muitos livros e artigos desde 1997) tem englobado os seguintes quatro elementos-chave:

Identidade; Diferenciação; Interação; Personalização.

De acordo com Don Peppers e Marta Rogers,¹ o marketing *one to one* tornou-se possível devido a três importantes capacidades que as tecnologias de informação permitem e que são o controle dos clientes, a existência de um diálogo interativo e a personalização em massa (Swift, 2001).

Para Marta Rogers a diferença está na personalização – na geração da realimentação dos clientes, de modo que os profissionais de marketing possam aprender mais sobre as preferências desses clientes, para que as ofertas futuras de produtos, as embalagens, as entregas, as comunicações ou mesmo os pedidos possam ser ajustados a essas preferências (Swift, 2001:305).

¹ Enterprise One One, Copyright 1997, de Don Peppers e Martha Rogers, Ph.D. (Empresa 1:1, publicado pela Editora Campus.) (N.T.)

Atualmente abordar o conceito do marketing *one to one* sem fazer o paralelismo ao marketing 3.0 parece incontornável. “Desta forma o marketing 3.0 acredita que os consumidores são seres completos cujas necessidades e esperanças nunca devem ser negligenciadas. Desta forma, o marketing 3.0 acrescenta o espírito humano ao marketing emocional” (Kotler, 2013: 18).

No que diz respeito à tomada de decisões os consumidores deixaram de ser desconhecedores para passarem a estar informados, nas palavras de Kotler “deixaram de ser passivos para serem ativos na prestação de um retorno útil às empresas” (Kloter 2013:25).

Na verdade, o paradigma mudou, as organizações orientadas para o cliente no contexto atual terão maiores probabilidades de serem bem-sucedidas, não obstante para o conseguirem será necessário acompanhar as tendências, principalmente no que diz respeito às novas tecnologias. Neste sentido, é importante comunicar pelos canais certos, tendo em consideração a ascensão dos *media* sociais, como por exemplo o Twitter, o Youtube o Facebook, entre outros (Kotler, 2013).

Neste contexto é importante que as empresas estejam preparadas ao nível dos recursos humanos e tecnológicos para processarem a informação resultante destas interações de forma que se transformem em oportunidades de negócio.

2.2.3 Lealdade

No passado, era sempre mais fácil “caçar” os clientes das empresas concorrentes, no entanto, atualmente os estudos mostram que as empresas gastam cinco vezes mais dinheiro na aquisição de novos clientes que na retenção dos já existentes.

Estudos feitos por Reichheld e Sasser revelaram que “quando um relacionamento de um cliente com uma companhia aumenta, os lucros sobem. E não é pouco. As empresas podem aumentar os lucros em 100% retendo apenas mais 5% dos seus clientes” (Reichheld, 1997 *apud* Swift, 2001:76).

Atualmente os clientes são mais independentes do que nunca e querem colocar um ponto final no poder e na pressão que as empresas exerceram sobre eles durante vários anos. A grande maioria dos clientes desconfia das ações de Marketing que as empresas realizam e não encontram qualquer preocupação para com eles ou verdade na relação que as empresas estabelecem com eles, aliás, muitos pensam que os consumidores não são a prioridade para os *marketers*.

Estando o consumidor mais maduro e tendo a internet proporcionado a possibilidade de escolher o fornecedor e os produtos que deseja consumir, sendo que a oferta também é, atualmente, muito maior, finalmente sente que tem algum controlo sobre a relação, aliás em muitas situações os papéis estão invertidos, no extremo são eles os *donos* das marcas.

As empresas, por sua vez, estão cada vez mais sujeitas à pressão dos mercados hipercompetitivos sendo a guerra de preços uma constante.

Em paralelo com o referido no parágrafo supra, o processo de angariação de clientes, para as empresas, torna-se cada vez mais complexo pelo que a solução mais rentável passa por manter e fidelizar os clientes existentes.

2.2.3.1 Definição de Lealdade

Day (1969) entende que a **lealdade** compreende a repetição de compra e uma disposição interna forte relativamente a uma marca, devendo ser analisada em função de critérios altitudinais e comportamentais.

Aaker (1996) defende que a lealdade se mede pela repetição da compra, sendo uma medida da ligação do consumidor à marca, entendendo-a como uma dimensão central do capital da marca. Para Aaker (1991) a lealdade à marca reflete a sensibilidade que um consumidor tem na mudança de escolha de marca sobretudo quando esta, até aí selecionada, é alvo de alterações, seja no preço seja nas características do produto. Quando a lealdade do consumir aumenta verifica-se uma menor sensibilidade do consumidor às ações das marcas concorrentes.

Paralelamente ao entendimento da definição é importante atentar à forma de o colocar em prática, numa primeira fase é importante perceber se a empresa está consciente da sua importância, seguidamente é necessário avaliar o que está a ser feito nesse sentido e se os resultados são ou não satisfatórios para poder desenvolver práticas que conduzam à ambicionada lealdade dos clientes.

2.2.3.2 Escada de Lealdade do Relacionamento com o Cliente

Frow e Payne, (2013), através da ilustração 2, infra, identificam os diferentes estágios do relacionamento com os clientes desde a fase em que ainda é um *prospect* (algo que se perspectiva) até ao nível em que é fiel e rentável. As diferentes fases são ilustradas por uma escalada que sugere que a transição dos clientes de um nível para o outro exige um esforço de ambas as partes (empresa e cliente), ou seja, é um caminho que tem de ser percorrido por estes dois intervenientes.

A primeira tarefa é passar do nível de “*Prospect*” até o primeiro degrau, “*Comprador*”, significa que nesta fase o cliente já experimentou o produto ou o serviço. O objetivo seguinte é transformar o novo comprador num “*Cliente frequente*”, isto é, que compra regularmente. Atingido tal objetivo é necessário criar metodologias que o tornem um cliente leal e que não seja vulnerável às investidas da concorrência, a este nível o cliente torna-se um “*Suporte*” da empresa, *mutatis mutandis*, o cliente leal é um pilar base da empresa. Na continuação da evolução da relação ele vai-se tornar um “*Defensor*” da marca ou da empresa, demonstrando a sua satisfação entre outros meios através do *word-of-mouth* que é um excelente meio de publicidade para as empresas. Num contexto *business-to-business* o “*Defensor*” pode vir a tornar-se no “*Parceiro*” que está intimamente ligado a uma relação de confiança e estratégica com o fornecedor.

O antepenúltimo estágio da evolução da relação empresa/cliente só poderá ser atingido pelo esforço conjunto de toda a organização, este é um processo de cocriação de valor de todas as unidades e pessoas com quem o cliente interage, no seu ciclo de relacionamentos no interior da organização. Desta feita, o desempenho de uma unidade ou departamento é afetado pela forma como as atividades das outras

unidades são realizadas, neste processo a tecnologia desempenha um papel fulcral uma vez que ela permite adquirir, reter, servir e ampliar a rede de clientes de uma maneira extremamente eficiente e com um nível de personalização muito elevado.

Ilustração 2 - Escada de Lealdade de Relacionamento com o Cliente



Fonte: Frow e Payne, 2013, p. 87

2.2.4 Customer Life Time Value

Na fase em que o departamento de marketing ou de vendas está a fazer o esforço para angariar o cliente é importante ter alguns fatores em consideração, nomeadamente as intenções do cliente, isto é, se o cliente, naquele momento pretende apenas uma interação pontual com a empresa ou se pretende estabelecer uma relação de longo prazo. Mediante esta análise (que poderá ser falível) a organização vai avaliar o quanto estará disposta a investir na relação com o cliente.

Customer Lifetime Value”, CLV, de acordo com este conceito, o cliente é analisado do ponto de vista da contribuição para as receitas e lucratividade da empresa durante o tempo de vida da relação potencial estimada.

No seguimento de estudos mais profundos sobre a lealdade do cliente foram criadas algumas fórmulas para apurar o real valor do cliente para a organização. Destes estudos surgiram dois conceitos importantes:

- *customer value*
- *customer lifetime value*

Customer value – significa o valor para o cliente, visto por Kotler (2000) como sendo a percepção do cliente do resultado obtido na compra e uso do produto ou serviço adquirido (custo-benefício).

Customer lifetime value - Diz respeito ao valor atual de futuros fluxos de caixa atribuídos à relação com o cliente (Farris *et al.* 2006).

Enquanto abordagens tradicionais, a segmentação de mercado identifica grupos de consumidores pelos hábitos de compra, comportamento e descrição do cliente. Nesta ótica o CRM oferece a oportunidade de examinar os consumidores individuais ou grupos e calcular qual dos consumidores é mais lucrativo para a empresa. A métrica CLV calcula lucros passados do cliente, soma todas as margens de todos os produtos comprados ao longo do tempo menos o custo da aquisição do cliente. Para isto é calculada uma previsão das margens de futuras compras com diferentes abordagens para diferentes clientes, descontado o presente valor (Cravens e Piercy, 2009).

Este processo permite uma estimativa dos lucros gerados pelo cliente durante o tempo em que permanece na empresa. Esta ferramenta é muito importante para que as equipas de marketing e vendas se foquem nos clientes mais lucrativos para a empresa.

Segundo Reichheld e Teal (1996) o aumento da rentabilidade de um cliente advém do preço pago pelos clientes leais, das vendas efetuadas através de referência e através da poupança obtida pelo facto de se fornecer ao mesmo cliente, evitando os custos de prospecção de novos clientes.

Cravens e Pierce. (2009) relatam um estudo conduzido pela Deloitte Consulting que descobriu que as empresas que consideram os CLV são 60% mais lucrativas que as que não o consideram.

Peppers e Rogers (1993) identificaram três grupos de clientes, diferenciados em função do seu valor real e potencial:

- MVC – Most Valuable Customers ou os clientes mais valiosos;
- MPC – Most Growable Customers ou os clientes com mais potencial;
- BZC – Below Zero, ustomers ou os clientes não rentáveis (ou clientes abaixo de zero, em termos literais).

Gronroos (2001) refere que os clientes que podem não ser lucrativos num dado momento do tempo, podem tornar-se lucrativos no futuro, em resultado de uma mudança de conjuntura, ou devido a um aumento do rendimento disponível, ou ainda um simples mudança de necessidade. Tal significa, pois, que é importante estar atento e até mesmo estimular o crescimento de determinado tipo de clientes que no futuro podem ser rentáveis para a empresa.

2.2.5 Teoria dos Recursos e o CRM

Algumas empresas utilizam o CRM de forma eficiente e rentável devido ao facto de não o separarem das atividades e recursos que a organização utiliza parece claro que existe uma evidência clara que os recursos e as suas capacidades são necessários para a implementação de uma solução de CRM.

Estudos recentes indicam que só tecnologias de informação não são suficientes para promoverem ganhos significativo de performance (Bapharadwaj 2000; Borges *et al*, 2009; Chang *et al*, 2010; Coltman, 2007; Melville *et al*, 2004 *apud* Rapp *et al*. 2010: 123),

Destarte significa que uma organização não terá qualquer vantagem competitiva se decidir implementar tecnologias de informação de forma isolada e sem ter em conta outras dimensões igualmente importantes e complementares. Sob um ponto de vista

mais simplista, os recursos são todos os ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa, tais como os equipamentos, as patentes e marcas, conhecimento em tecnologia, aplicação das capacidades pessoais, procedimentos eficientes, entre outros como defende Wernerfelt (1984).

Para Barney (1991) os recursos duma empresa são todos os ativos que a mesma controla, incluindo o processo e a capacidade organizacional, a informação e o conhecimento. Para este autor as empresas atingem um desempenho superior com o desenvolvimento de competências e com o facto de possuírem recursos raros, valiosos, de difícil imitação, sendo difícil existir um substituto equivalente.

De acordo com a Teoria dos Recursos as capacidades são definidas como a habilidade que uma firma tem em integrar e implementar recursos valiosos e combinados para atingir uma performance superior (Day,1994; Teese *et al.*, 1997; Eisenhardt e Martin,2000; Wu, 2007, 2010 *apud* Rapp *et al.* 2010: 1229)

Nesta lógica, o facto de uma empresa utilizar o mesmo *software* ou um equipamento idêntico, não significa que irá obter um desempenho superior, tudo depende da forma como estão colocados os processos de apoio ao negócio e ainda o desempenho dos recursos humanos.

Neste sentido vão também Frow e Payne (2013) que sustentam que no caso concreto de implementação de um sistema de CRM, tecnologia deverá ser integrada com os processos de negócio existentes e com os recursos humanos da empresa.

Os recursos humanos, os processos de negócio e tecnológicos são os elementos chave para a correta implementação de um sistema de CRM, sugerem que a capacidade tecnológica de CRM necessita da orquestração da combinação de vários recursos e capacidades, sendo que nenhuma delas quando adotada isoladamente gera resultados positivos (Coltman, 2007 *apud* Rapp *et al.* 2010: 1230).

Resumidamente as organizações na sua análise e definição de estratégia para angariação e acima de tudo fidelização de clientes têm de ter sempre em conta que a implementação do CRM só será plenamente eficaz quando se tem em consideração

diferentes variáveis (associadas à organização e desempenho do mesmo) sendo que destacamos os recursos humanos de cada uma.

2.2.5.1 Capacidade de Ligação aos Clientes

De acordo com a *Resource Based View* (RBV), as relações que cada empresa estabelece com os clientes são vistas como um recurso intangível, raro e que é muito difícil de copiar pelos concorrentes. Na mesma linha de pensamento, Day (1994), refere e defende que estas capacidades são muito valiosas para a organização.

Cada organização trabalha o mercado de forma diferente, dependendo da estratégia definida e ainda de um conjunto de fatores que são necessários para colocar a estratégia no terreno de forma eficaz. A forma de seleção dos clientes alvo, a maneira de chegar a esses clientes, a gestão do contato e a relação com esses clientes ou ainda os segmentos alvo dependem muito do tipo de cultura da organização.

Os segredos do sucesso do relacionamento não está diretamente relacionado com a questão de ter/apresentar/oferecer apenas ou os melhores produtos ou serviços, ou a melhor publicidade, ou a melhor marca ou a melhor CRM mesmo que esses fatores sejam extremamente importantes. O segredo passa sim em ter a capacidade de integrar todos estes fatores de forma natural, gerando valor sempre que existe interação com o cliente.

A maioria das empresas diz saber quem são os seus clientes e quantos clientes tem quando na verdade, analisando tal afirmação é falso. Muitas dessas empresas são tão grandes que ficam perdidas nas suas próprias ideias. Elas esquecem-se que estão no negócio para servir e gerar valor aos clientes, como é óbvio em troca de um valor, a menos que sejam organizações sem fins lucrativos. Os clientes infelizmente e na generalidade sentem-se tratados como *clientes de segunda* (ou seja clientes de menor importância) apesar do marketing dizer que o cliente é sempre o Número Um.

Empresas com uma forte orientação para o mercado, de uma forma intuitiva, contribuem para a construção de uma relação próxima com o cliente, aumentando a lealdade dos níveis de satisfação do cliente.

2.2.5.2 Capacidades Tecnológicas CRM

É objetivo das organizações integrarem as TI para aumentarem as suas capacidades e ao mesmo tempo melhorarem o entendimento do comportamento dos seus clientes, desenvolvendo modelos de previsão, construindo comunicações efetivas com os clientes e respondendo em tempo real, com base em informação precisa (Chen e Popovich, 2003).

Demonstra-se que a infraestrutura tecnológica, quando combinada com recursos humanos e capacidades intangíveis de IT contribui para o aumento da performance (Bharadwaj, 2000 *apud* Rapp *et al.* 2010: 1230).

A tecnologia de integração permite às organizações desenvolverem melhor o relacionamento com os clientes, proporcionando uma visão mais ampla do comportamento desse mesmo cliente (Thompson *et al.*, 2006), assim, as organizações são obrigadas a integrar as IT para melhorar a capacidade de compreensão do comportamento do cliente, desenvolver modelos preditivos, construir uma comunicação eficaz com os clientes e responder a esses mesmos clientes em tempo útil e com as informações solicitadas

2.2.5.3 Processos de Negócio

De acordo com Swift (2001), CRM deve ser integrado em todos os processos em que a empresa está envolvida, com todos os quais ela trabalha (até mesmo fornecedores) e todos com os quais ela transaciona. Quando uma empresa diz que o seu objetivo é um excelente serviço ao cliente, isso quer dizer toda a empresa está envolvida.

Para Mendoza *et al.* (2007), processos que tenham um impacto direto na interação com o cliente devem ser tratados de forma prioritária quando integrados e automatizados num sistema de CRM.

Os vários processos existentes na empresa devem ser adaptados à dimensão e aos recursos, tecnológicos, clientes, recursos humanos, de forma que exista uma integração harmoniosa de todas as áreas. Cada empresa em função da sua atividade e complexidade cria os processos que servirão de apoio às várias áreas.

De acordo com Mendoza *et al.* (2007), os principais processos de negócios que devem ser abordadas na implementação do CRM são marketing, vendas e serviços naturalmente integrados com todos os restantes processos que servem de base.

2.2.5.4 Pessoas

Conforme já referido os funcionários da empresa e os clientes são elementos chave no processo de CRM, tendo papéis diferentes sendo, no entanto, os responsáveis pelo contato ou interação com o cliente, com a informação registada no CRM.

Todas as atividades realizadas pelos trabalhadores pode significar tudo que uma empresa faz e que causa impacto sobre os clientes, isso implica que é necessário formar/consciencializar todas as pessoas que terão contacto direto com os clientes (Swift, 2001).

Para Swift (2001) em qualquer empresa isso pode começar com algo aparentemente de menor importância como o simples atendimento de um telefone de uma forma agradável ou com a pessoa que presta um serviço ou uma assistência ao cliente e da forma como o faz.

Existe uma preocupação com a necessidade da formação dos colaboradores, com as suas aprendizagens e com a melhor forma de interagir com os clientes utilizando a informação disponibilizada pela tecnologia, oferecendo novos produtos e serviços, em vez de sugerirem novos processos (Frow e Payne, 2013). Mesmo funcionários que não tenham responsabilidades de gestão de clientes podem envolver-se em atividades que são críticas para a qualidade do serviço ao cliente.

2.3 Orientação para o Mercado

No paradigma atual, em que os mercados são cada vez mais competitivos, as margens menores, os concorrentes mais bem preparados e os clientes cada vez mais exigentes é necessário que as modernas organizações adotem estratégias que lhes permitam estar constantemente a monitorizar as transformações do ambiente em que estão

inseridas. Essas transformações deverão ser analisadas pela organização e caso se revelem positivas para a estratégia da empresa deverão ser rapidamente transmitidas e incorporadas na organização.

Atualmente a conceptualização de orientação para o mercado representa um recurso específico das empresas que lhes permitem compreender as necessidades do mercado e desenvolver capacidades e competências que ligam a organização ao ambiente onde estão inseridas, (Day, 1994; Narver e Slater, 1999; Song *et al* 2007 *apud* Rapp, *et al.*, 2011: 165).

Muitas empresas apesar de não terem presentes os conceitos e o significado de orientação para o mercado fazem-no de uma forma natural, entendendo as necessidades dos seus clientes, procurando constantemente produtos e soluções que vão de encontro às suas exigências, não deixando nunca de estarem atentas ao *benchmarking* e às movimentações dos seus concorrentes mais próximos.

Normalmente a administração e os diretores de empresas com esta cultura de orientação para o mercado são muito ativos na passagem desta filosofia de trabalho, transmitindo de uma forma natural esta preocupação para os vários elementos das equipas da empresa. Muitas vezes os processos estão criados e orientados para esse fim, existindo um departamento de marketing muito ativo e capaz de contagiar e influenciar toda a organização. Como resultado deste comportamento, numas organizações mais intuitivo, noutra resultado de um trabalho pensado e estruturado, o cliente sente-se acompanhado permitindo o aumento da sua satisfação manifestando-se num aumento da taxa de fidelização e lealdade.

Diversos estudos de investigação sugerem que as organizações orientadas para o mercado possuem as características necessárias que lhes permitem diagnosticar as suas capacidades atuais, e permite-lhes traçar um caminho onde antecipam as suas necessidades futuras para se manterem, elevarem e, eventualmente, destacarem no mercado uma vez que estando sempre “num passo é frente” redesenham os processos que suportam as novas necessidades, (Day, 1994).

Nesta ótica, alguns autores desenvolveram estudos importantes para aprofundar este tema, dos quais se destacam Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) que ainda hoje são uma referência no meio acadêmico para a sistematização do conceito de orientação para o mercado. Desta feita os seus trabalhos baseiam-se em torno de duas perspectivas teóricas, a Perspetiva Comportamento e Processo, representada pelo estudo de Kohli e Jaworski (1990) e Perspetiva Cultural desenvolvida pelo estudo de Narver e Slater (1990).

Vejamos cada um dos supra referidos estudos.

2.3.1 Orientação para o Mercado segundo Kohli e Jaworski

Para estes autores a orientação para o mercado foi concebida como um processo organizacional estando relacionado com recolha, preparação e utilização da informação existente no exterior, ou seja, a orientação para o mercado, segundo estes autores, resumidamente assenta em três aspetos fundamentais, que são:

- Geração de inteligência de mercado (*intelligence generation*);
- Disseminação da inteligência (*intelligence dissemination*);
- Resposta da empresa a esta inteligência (*organisation-wide responsiveness*);

O conceito “Inteligência de mercado” pode definir-se como um conjunto de informações que afetam as necessidades e preferências, atuais e futuras, dos clientes a qual pode ser recolhida pela organização de acordo com mecanismos mais ou menos formais (por exemplo, reuniões com clientes, análise de relatórios e bases de dados, realização de inquéritos – este tipo de informações podem ser recolhidas com a utilização de tecnologia).

Kohli e Jaworski (1990) no estudo que realizaram sustentam que a geração de inteligência de mercado deve ser da responsabilidade de todos os departamentos da organização e não apenas do departamento de marketing e vendas. O objetivo *maxime* é identificar e perceber quais as necessidades atuais e futuras dos clientes bem como identificar quais os fatores externos que as podem influenciar, assim um

exemplo dos referidos fatores externos são fatores tecnológicos, as frequentes alterações legislativas, a concorrência, entre outros fatores ambientais.

Um aspeto essencial deste processo de identificação é a necessidade de garantir que o *conhecimento obtido* na fase anterior deve ser difundido e assimilado por toda a organização, não ficando retido por quem o identificou devendo posteriormente ser analisado e, caso se releve importante, difundido pela organização.

Sob o ponto de vista operacional a implementação deste conceito implica a resposta transversal por parte de toda a organização ao conhecimento difundido, manifestando-se em ações concretas e direcionadas a ir de encontro às necessidades e “quereres” dos consumidores, nesse sentido, é essencial:

- Conhecer os clientes e manter contacto com eles;
- Assegurar que eles recebam o que desejam da organização;
- Assegurar a satisfação do cliente;
- Avaliar de forma sistemática os concorrentes;
- Monitorizar as alterações ao ambiente externo.

2.3.2 Orientação para o mercado segundo Narver and Slater

Narver e Slater (1990) definem orientação para o mercado como uma cultura organizacional.

Estes autores partem do entendimento de cultura organizacional como “um padrão de valores e crenças compartilhados que ajudam a compreender o funcionamento organizacional e fornecem aos indivíduos normas de comportamento na organização”.

Através da ilustração 3 pode-se observar os elementos que Narver e Slater (1990) consideram importantes na construção da orientação de mercado que consiste em três componentes comportamentais tendo como elementos centrais o foco no longo prazo e no lucro. Os componentes são os seguintes:

- Orientação para o cliente (“*customer orientation*”);

- Orientação para a concorrência (“*competitor orientation*”);
- Coordenação interfuncional (“*interfunctional coordination*”).

Ilustração 3 - Modelo de Orientação para o Mercado



Fonte: Narver e Slater, 1990, p.23

Em correspondência com as conclusões destes autores analisam-se as componentes referidas:

Orientação para o cliente:

Diz respeito à compreensão permanente das necessidades dos clientes atuais e potenciais e ao uso desse conhecimento para a criação de um valor superior para o cliente o qual se pode concretizar de duas formas:

- Aumentando os benefícios relativamente aos custos;
- Reduzindo os custos relativamente aos benefícios do cliente (Narver e Slater, 1990).

Orientação para os Concorrentes:

Refere-se ao acompanhamento permanente das estratégias e potencialidades dos concorrentes atuais e potenciais, nos segmentos alvo, e ao uso desse conhecimento para criar um valor superior para o cliente. Implica, desta forma, uma atenção constante quer no curto prazo, pela análise dos pontos fortes e pontos fracos dos concorrentes, quer no longo prazo, pela análise das suas estratégias e potencialidades. Não obstante o supra mencionado, estes autores alertam que esta atividade não é suficiente se for realizada de forma isolada, sendo que as empresas deverão estar sempre preocupadas em desenvolver estratégias que as tornem mais competitivas, tal objetivo será alcançado através do permanente desenvolvimento dos seus produtos e serviços (Narver e Slater, 1990);

Coordenação interfuncional:

Corresponde à permanente coordenação de todas as áreas funcionais na organização, na utilização da informação sobre o mercado de forma a criar um valor superior para o cliente alvo. A organização deverá focar-se na utilização coordenada dos seus recursos na cadeia de valor, num esforço contínuo de criar este valor superior (Narver e Slater, 1990);

Foco no lucro a longo prazo:

Este deve ser o objetivo predominante na empresa. Estes autores defendem que, numa lógica de orientação para o mercado, a rentabilidade é um objetivo do negócio. A focalização no longo prazo obriga as organizações a procurarem formas de oferecerem permanentemente valor adicional aos seus clientes para evitar que os seus concorrentes superem a vantagem anteriormente criada (Narver e Slater, 1990).

2.3.3 Orientação para o Mercado, Segundo Day

Outro autor, Day (1994), no seu estudo chega a uma conclusão mais ampla do que é a orientação para o mercado, defendendo esta consiste numa capacidade superior, da

empresa entender e satisfazer os requisitos do cliente o que proporcionará um desempenho superior para a organização.

Cabe a cada organização decidir quais as capacidades organizacionais que devem ser implementadas no sentido de obter níveis superiores de relacionamento com o cliente, para a prossecução deste objetivo, a cultura e coordenação interfuncional assumem particular importância.

Através deste processo as organizações obtêm um conjunto de ferramentas que se tornam muito difíceis de serem copiadas ou implementadas pelos concorrentes, revelando-se de extrema importância sob o ponto de vista distintivo das suas pares destacando-se, assim no nível competitivo.

Na sua abordagem, Day (1994) propõe uma classificação das capacidades a serem desenvolvidas pelas organizações, dividindo-as em três categorias:

- Internas;
- Externas;
- Ligação entre as internas e externas.

As **Capacidades internas** dizem respeito aos processos internos da organização (recursos humanos, financeiros, operações e tecnologia);

As **Capacidades externas** referem-se ao mercado (por exemplo, relacionamento com os clientes e fornecedores, desenvolvimento de canais de distribuição);

As **Capacidades de ligação** são processos que existem para integrar as capacidades internas e externas (por exemplo, serviços ao cliente, desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços).

As capacidades de ligação ou encaixes entre os processos são o que distinguem as empresas, mesmo implementando processos idênticos, a execução dos mesmos difere muitas vezes por pormenores, ao nível dos recursos humanos, ligações dos processos interdepartamentais que mormente fazem diferença no contato do cliente com a organização (Day, 1994).

2.4 Orientação para a Tecnologia

2.4.1 Definição de Orientação para a Tecnologia

A Orientação para a Tecnologia representa a capacidade das organizações em reconhecerem e adaptarem tecnologias emergentes (Gatignon e Xuereb; 1997; Zhou, Yim e Tse 2005 *apud* Rapp *et al.*, 2011: 165).

As organizações orientadas para as Tecnologias de Informação (TI) tendem a investir mais em investigação e desenvolvimento e assumem um maior compromisso na implementação de novas tecnologias em toda a organização (Gatignon e Xuereb, 1997).

Tendencialmente empresas com uma forte orientação para o mercado e que atuem em mercados muito dinâmicos e competitivos tendem a utilizar tecnologias que lhes permitem obter vantagens competitivas relativamente aos seus concorrentes.

2.4.2 Relação entre Orientação para a tecnologia e Orientação para o Mercado

Estudos recentes sugerem que as organizações podem aumentar o seu nível de aquisição e retenção de clientes com a integração de TI nas suas práticas de Marketing para alimentar interações mais eficazes com os clientes (Brodie, Winklhofer, Coviello, e Johnston, 2007; Coviello, Milley e Marcolin, 2001 *apud* Rapp *et al.*, 2011: 162).

Existem várias ferramentas de TI que permitem às empresas organizarem os seus processos de ligação ao mercado e gerirem a informação dos atuais e potenciais clientes, estas ferramentas podem ser trabalhadas isoladamente ou integradas, dependendo do nível de maturidade e exigência que as organizações pretendem.

As ferramentas de *Customer Relationship Management (CRM)*, *Sales Force Automation (SFA)*, *e-commerce Websites* são um exemplo claro da integração de TI nos processos de Marketing e Vendas. Consequentemente soluções complementares de *Business Intelligence (BI)* são de extrema importância enquanto solução agregadora e geradora de conhecimento resultante da normalização da informação contida nos vários sistemas implementados.

Alguns exemplos de tecnologias que a grande maioria das empresas recorrem atualmente e que têm um grande impacto no desempenho e competitividade das empresas são:

- *Enterprise Resource Planning (ERP)* que são sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização num único sistema (financeira, contabilidade, recursos humanos, produção, marketing, vendas, compras, etc.);
- *Sales Force Automation (SFA)* é um sistema que grava automaticamente todas as etapas de um processo de vendas. O SFA deve ser totalmente integrado em todos os departamentos que lidam com a gestão de atendimento ao cliente para que se possam aferir como foram desenvolvidas todas as etapas do processo, a intervenção de cada trabalhador, etc;
- *Customer Relationship Management (CRM)* trabalha em todos os departamentos corporativos de modo a ajudar a harmonizar cada parte da organização no pensamento, que tem que estar centrado no cliente;
- *Data Warehouse e Data Mining*; *Data Warehouse* é um repositório informático que uma organização usa para armazenar dados e tem o intuito de facilitar a elaboração de relatórios e análises. *Data Mining* é a descoberta automatizada de extrair padrões dados;
- *Websites, Portais Business to Business (B2B), Business to Customer (B2C), extranets* são plataformas que permitem uma relação mais próxima e interativa com os clientes e potenciais clientes, o cliente tem acesso a toda a informação que a empresa pretende à distância de um *click*;
- *Business Intelligence (BI)* são sistemas de recolha, organização, análise, partilha e monitorização de informações que oferecem suporte a gestão de negócios (Arabe *et al.*, 2010; Hackney *et al.*, 2012; Rapp *et al.*, 2010, 2011).

Com a implementação das tecnologias certas adequadas a cada organização e aos clientes e com uma forte orientação para o mercado, firmemente interiorizada, estão criadas as condições para que sejam desenvolvidas competências internas que facilitem a execução dos processos de negócio que culminam num desempenho

superior da empresa face aos seus concorrentes o que faz com que a empresa se destaque.

A ilustração 4, Swift (2001) faz uma analogia muito interessante entre a evolução do marketing e as tecnologias disponíveis. Existe uma grande proximidade entre estes dois conceitos pelo que, podemos questionar qual é que é o maior impulsionador da mudança, isto é, se é a evolução do marketing que gera novas tecnologias ou se são as novas tecnologias que fazem evoluir o marketing e as formas e meios de atingir os seus objetivos.

Analisando tal questão pode-se considerar que o caminho para a mudança é um processo conjunto e que o marketing e as novas tecnologias se complementam, sendo que o consumidor tem um papel ativo e de suma importância na geração da mudança, os seus comportamentos e hábitos de consumo em última análise são o teste ao binómio tecnologia vs marketing.

Ilustração 4 - Evolução do Marketing Segundo Características e Tecnologia Utilizada



Fonte: Swift, 20001, p. 38

2.5 Business Intelligence

2.5.1 Conceito Business Intelligence

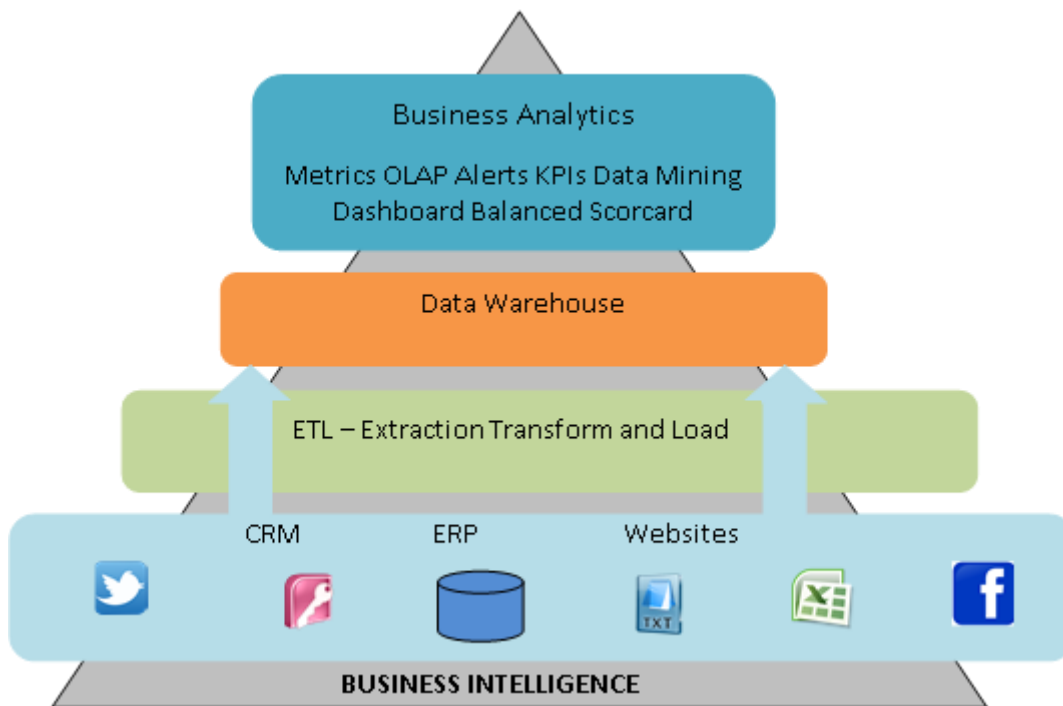
A utilização do termo Business Intelligence (BI) é relativamente recente, sendo que anteriormente era designada por Sistemas de Suporte à Decisão. Estes sistemas integram um conjunto de ferramentas de geração de relatórios que permitem aos utilizadores extrair a informação de apoio à tomada de decisão nos formatos mais apropriados para este fim (Alter, 2002 *apud* Santos e Ramos, 2009: 78).

O termo BI faz referência a vários sistemas informáticos e processos de transformação de dados em informação e, posteriormente, em conhecimento que pode eventualmente ser usado para diversos fins sendo o principal incrementar a assertividade da tomada de decisão da organização (Lonnqvist e Pirttimaki, 2006; Williams e Williams, 2007 *apud* Hackney, 2012: 729).

Segundo Santos e Ramos, (2009) os sistemas de BI combinam dados com ferramentas analíticas, de forma a disponibilizar informação relevante para a tomada de decisão. O objetivo destes sistemas é melhorar a disponibilidade e qualidade desta informação para que esta, quando utilizada, seja completa e não permita interpretações erradas.

Os sistemas de BI combinam a recolha de dados, o armazenamento dos mesmos e a gestão de conhecimento com diversas ferramentas de análise que permitem extrair informação útil a partir dos dados armazenados como ilustrado na ilustração 5.

Ilustração 5 - Arquitetura e componentes do BI



Fonte: Adaptado de Turban, 2008

As tarefas normalmente associadas ao BI são:

- Elaborar previsões baseadas em dados históricos, nos desempenhos passados e atuais da organização;
- Criar cenários que evidenciem o impacto da alteração de diversas variáveis;
- Permitir o acesso *ad hoc* aos dados para responder a questões que não estão pré-definidas;
- Analisar detalhadamente a organização, obtendo um conhecimento mais profundo da mesma.

Para Turban *et al.* (2008), BI permite um acesso interativo aos dados (por vezes em tempo real) e permite a sua gestão para fornecer aos gestores empresariais e analistas a capacidade de realizar uma análise adequada da realidade da empresa.

Wells (2008) entende BI como a capacidade que uma organização tem para raciocinar, planear, prever, resolver problemas, pensar abstratamente, compreender, inovar e aprender de modo a aumentar o conhecimento organizacional, informar os processos de decisão, fomentar ações efetivas e ajudar a estabelecer e atingir metas de negócios.

2.5.2 Data Wharehouse

“*Data Warehouse* (DW) é um repositório construído especificamente para a consolidação da informação da organização num formato válido e consistente, permitindo aos seus utilizadores a análise de dados de uma forma seletiva” (Santos e Ramos, 2009: 78).

Segundo os mesmos autores DW é uma base de dados que é mantida de uma forma autónoma em relação às bases de dados operacionais da organização.

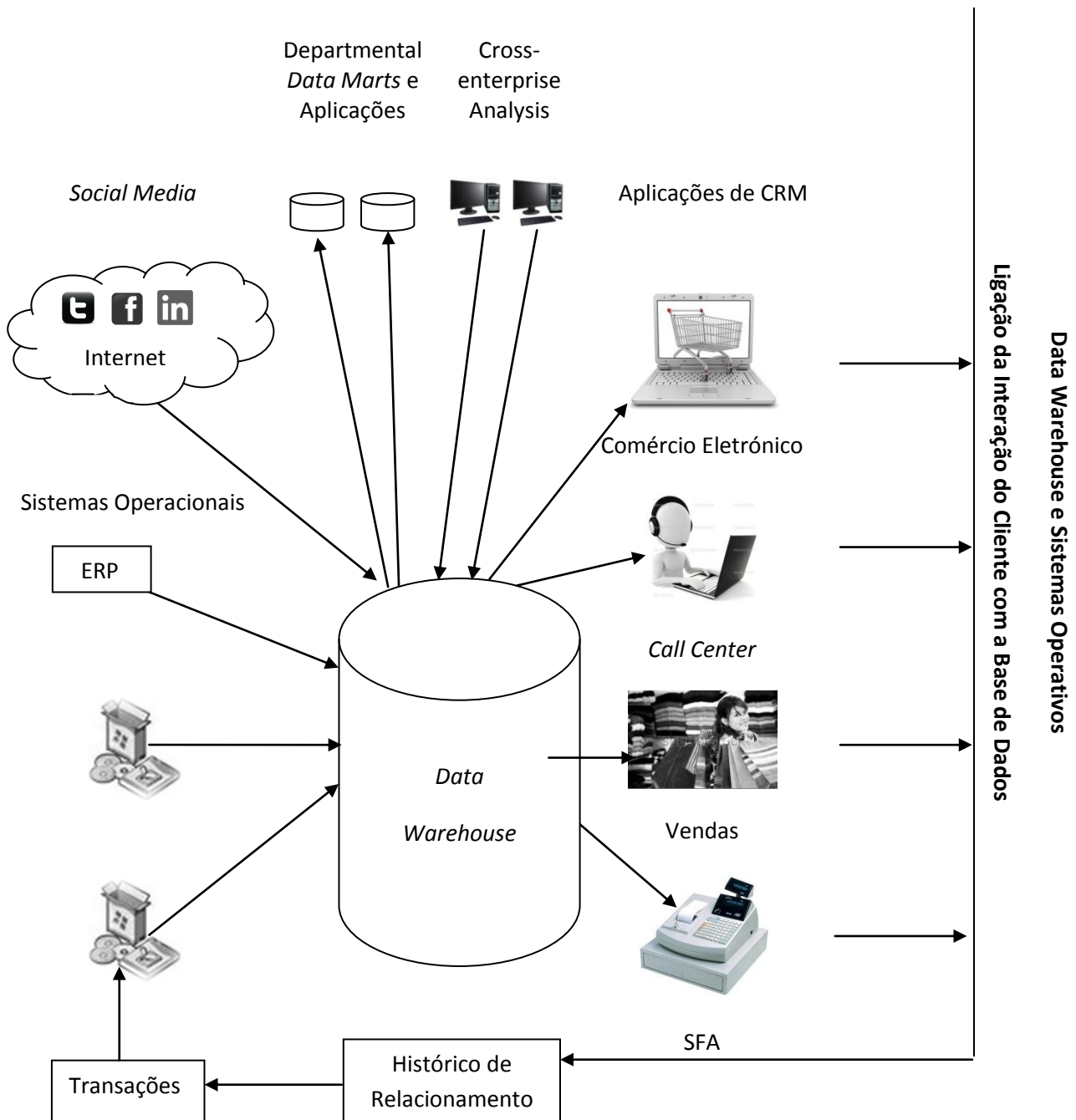
“Os sistemas de DW, com informações históricas detalhadas centradas no cliente, permitem que as empresas sejam participantes, ágeis e responsáveis no mercado e permitem decisões sólidas de marketing e de alocação de recursos”(Swift, 2001:74).

De acordo com Frow e Payne (2013), a utilização de uma arquitetura centralizada e distribuída, em conjunto com a integração de fontes de informação de todos os sistemas internos e externos da empresa, fluxos de processos e intercâmbio de informações sobre decisões e alocação de recursos certos, exatamente no momento certo, permite a gestão avançada dos negócios.

Os sistemas de informação das empresas são redefinidos para recolher dados de transações de diversas fontes díspares em toda a organização e direcioná-los para um ponto central de reconciliação e coordenação das informações obtidas, organizando os dados por diferentes áreas, assuntos, etc. Essas áreas podem ser, desde de diferentes áreas da empresa, como clientes, produtos, finanças, vendas, marketing e pontos/franquias/canais de distribuição.

A ilustração 6 é um exemplo de como um DW pode recolher informações de fontes tão diversas como um ERP, CRM, um Web Site ou outras fontes de dados utilizadas pela empresa.

Ilustração 6 - Soluções Integradas de CRM



Fonte: Adaptado de Frow e Payne, 2013

O conceito de BI integra a atividade de exploração do DW, incluindo consultas pré-definidas, consultas *ad hoc* e elaboração de relatórios, que normalmente permitem a monitorização da evolução ocorrida nos principais indicadores de negócio ao longo da vida da organização.

2.5.2.1 *Descoberta de Conhecimento em Bases de Dados*

A aprendizagem organizacional está associada à capacidade da organização para mudar a forma como se entende a si mesma e entende o seu ambiente. Está também associada à mudança de comportamentos que derivam desses entendimentos. Estas mudanças surgem em função das experiências a que vai estando sujeita ao longo da sua existência. Para que a organização possa aprender é necessário que consiga enquadrar a experiência nos conhecimentos pré-existentes (Santos e Ramos, 2009:36).

A supra mencionada mudança é muitas vezes suportada por sistemas informáticos capazes de captar, comunicar e interpretar informação relevante aos processos de decisão que permitem, conseqüentemente transformar o conhecimento obtido em conhecimento organizacional, isto é, que é acessível a toda a organização. Estes sistemas incluem as bases de dados, DW e as aplicações que analisam e identificam padrões na informação armazenada; fazem ainda parte desde grupo os sistemas de gestão de fluxo de trabalho, sistemas colaborativos, sistemas de apoio à decisão dos indivíduos e grupos, sistemas de apoio à comunicação, entre outros (Santos e Ramos, 2009).

De acordo com Swift, (2001), o processo de exploração de dados consiste na apresentação de novos conhecimentos, anteriormente não detetáveis, selecionados de um DW que permitem decisões que possam ser devidamente direcionadas e assertivas.

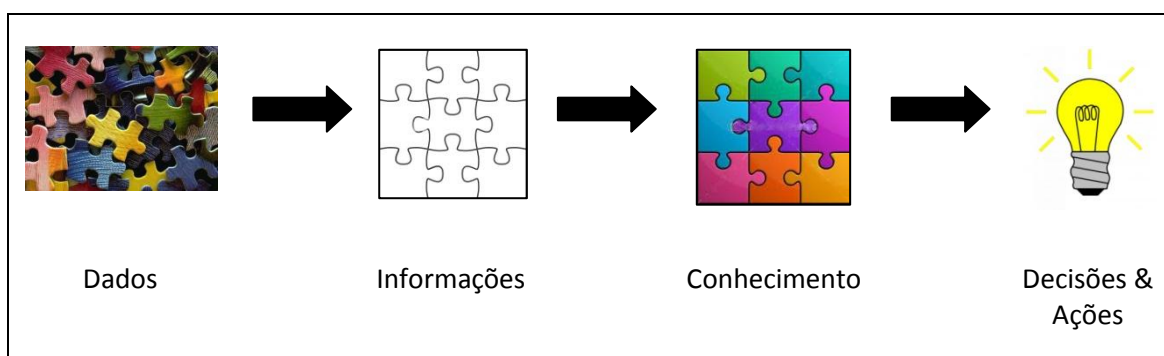
As expectativas em relação à exploração e análise de dados precisam ser realistas e devem ser fundadas no verdadeiro entendimento do que é a extração de dados e do que ela pode ou não fazer e desse conhecimento trair o que é importante para a organização. Swift (2001), baseando-se na literatura recente, dá alguns exemplos da descoberta do conhecimento em bases de dados:

- “A descoberta do conhecimento em bases de dados é um processo não-trivial de identificação de padrões de dados, válidos recentes, potencialmente úteis e, em última instância entendíveis.”²
- “A exploração de dados é um processo de análise detalhada de dados, para extrair e apresentar informações recentes, implícitas e que possam ser acionadas para resolver um problema empresarial.”³
- “A exploração de dados é o processo de extração de informações válidas, não conhecidas anteriormente e compreensíveis, provenientes de grandes bancos de dados, e da sua utilização para tomar importantes decisões empresariais.”⁴
- “A mineração de dados é o processo de seleção, exploração e modelagem de grandes quantidades de dados para descobrir padrões anteriormente não conhecidos, para se obter vantagens de negócios.”⁵

Como ilustrado na ilustração 7, infra, o processo de exploração de dados revela-se de extrema importância para a análise e tomada de decisão, ele agiliza este processo de forma a:

1. Converter dados e informações em conhecimento, conduzindo à tomada de decisões corretas.
2. Fornecer os mecanismos para desenvolver conhecimentos em sistemas operacionais, de forma que ocorram as ações certas (Swift, 2001).

Ilustração 7 - Transformando Dados em Conhecimento para Tomada de Decisões



Fonte: Swift, 2001, p.102

² Fayyad et al. em “Advances in Knowledge Discovery and Data Mining”, 1996

³ NCR

⁴ IBM

⁵ SAS Institute

Por exemplo, na retenção de clientes podem ser montados modelos que predigam o perfil dos clientes que possivelmente poderão mudar para um concorrente. Com esta informação podem/devem sugerir abordagens que tenham como fim reter os clientes específicos “sob risco” de se mudarem para a concorrência, com base nos seus perfis particulares.

A crescente tendência na forma como as organizações olham para os dados e os meios de obtenção da informação, de modo a transformá-la em conhecimento, representa uma importante vantagem competitiva para a organização, sendo cada vez mais importante desenvolver conhecimento e indicadores de gestão para as seguintes áreas:

- Margens de clientes;
- Retenção de clientes;
- Segmentação de clientes;
- Prospecção de clientes;
- Otimização de canais venda;
- Marketing;
- Gestão de riscos;
- Análise de vendas;
- Previsão da procura;
- Otimização de preços;
- *Cross Selling* (Swift 2001).

2.6 Estratégia

Estratégia vem do termo grego *strategos*, que combina *stratos* (exército) + *ag* (liderar). *Strategos* significa “a função do general do exército”. Tendo em conta a sua raiz militar, a estratégia é definida geralmente como a disposição das tropas com vista a alcançar a vitória sobre o inimigo.

Cruz refere que:

As organizações têm de se encarar como máquinas de guerra, e têm de atuar como tal. Por máquina de guerra entenda-se, é claro, a capacidade de concentrar e alinhar, de sintonizar os recursos, as vontades, as atenções das organizações naquilo que é essencial para o seu sucesso. Sem contemplações... Se descobrirmos aquela que parece ser a fórmula para o sucesso, temos de aplicar até ao extremo, temos de aproveitar, temos de realizar todo o seu potencial, sob pena de falharmos e não sermos bem sucedidos (Cruz, 2006: 22).

Segundo o mesmo autor:

Uma organização proactiva é uma organização que assume o seu futuro, que vai à luta, e que, em vez de esperar pelos acontecimentos, em vez de se sentir refém da realidade, decide criar o seu futuro, mudar o entorno onde se encontra, comandar a sua vida, em vez de ser comandada pelos eventos (Cruz, 2006:25).

No seio das organizações a estratégia é muitas vezes conotada com a formulação de um plano que reúne, de forma integrada, os objetivos, políticas e ações da organização com vista a alcançar o sucesso (Freire, 2008).

Pensar em estratégia é pensar para lá da espuma dos dias, para lá da imensidade dos pequenos detalhes e pensar em fazer as coisas certas, as coisas que têm de ser feitas, e não em “fazer bem” as coisas. Uma estratégia representa uma opção, o escolher um caminho de entre vários possíveis, e todos sabemos como é difícil escolher, abandonar o conforto do conhecido e arriscar cruzar novos mares. Representa cortar as amarras com o conhecimento e correr o risco! Representa uma direção, uma orientação superior que se sobrepõe ao imediato e é necessária para concentrar os esforços e promover a coordenação das atividades. Sem uma estratégia, uma organização não passa de uma amálgama de indivíduos, cada um seguindo o seu caminho independente, cheios de boas intenções, decerto, mas não fazendo o que interessa para o sucesso do todo, que é totalmente irrelevante. A essência de

uma organização é a ação coletiva, a sinergia que se consegue obter da convergência de esforços, que a estratégia proporciona, entre as diferentes pessoas que colaboram no âmbito de uma organização, ou de um empreendimento, essa “cola”, essa união, essa comunhão, essa sensação de estamos a caminho para cumprir uma visão (Cruz, 2006: 45).

Uma pesquisa entre 275 gestores de portfólio mostrou que a capacidade de executar a estratégia é mais importante e do que a qualidade da estratégia em si. Esses gestores citam a implementação da estratégia como o fator mais importante na avaliação da gestão (Ballvé, Davila e Kaplan, 2000 *apud* Kaplan e Norton, 2001:11).

Kaplan e Norton (2009) referem que os gestores antes de formularem uma estratégia, necessitam de chegar a um acordo relativamente aos objetivos (missão) da empresa, o compasso interno que irá guiar as suas ações (valores) e a sua aspiração para resultados (visão) futuros.

Tabela 1 - Modelo do Processo de Desenvolvimento da Estratégia

Processo de Desenvolvimento da Estratégia	Objetivo	Barreiras	Ferramentas Representativas
<p>1. Clarificar a missão os valores e a visão</p> <p><i>Porque estamos em funcionamento?</i></p>	Afirmar diretrizes de alto nível acerca do objetivo e do comportamento da organização.	A visão é frequentemente descrita em termos que não são favoráveis à execução.	<ul style="list-style-type: none"> • Missão clara • Valores centrais • Visão quantificada • Agenda de mudança estratégica • Visão alargada
<p>2. Realizar análises estratégicas</p> <p><i>Quais são as questões-chave que afetam a nossa estratégia?</i></p>	Identificar, através de análises estruturadas, os acontecimentos, as forças e as experiências que têm impacto e modificam a estratégia.	A análise concentra-se frequentemente nos resultados e não nos fatores impulsionadores da estratégia.	<ul style="list-style-type: none"> • Análise ao ambiente (PESTAL) • Análise à concorrência (SWOT) • Análise “estratégia do registo” • Questões estratégicas
<p>3. Formular a estratégia</p> <p><i>Como podemos competir melhor?</i></p>	Definir onde e como a organização vai competir.	Existe uma variedade de metodologias possíveis. Não existe um consenso acerca das abordagens a utilizar em que circunstâncias.	<ul style="list-style-type: none"> • Análise das questões-chave • Metodologia da estratégia • Declarações sobre a direção da estratégia • Imperativos

Fonte: Kaplan e Norton, 2009, p.66

No que se refere aos objetivos, que estão sempre associados a qualquer estratégia, o horizonte temporal desses mesmos objetivos e respetivas metas é por norma mais curto que a estratégia da empresa. Normalmente, os objetivos são estabelecidos por um período de um ano, que podem ser repartidos numa base mensal, trimestral, semestral, segundo critério da empresa. Na fixação dos objetivos e metas existem alguns passos, que podem variar de organização para organização, neste sentido deve-se ter em consideração o seguinte:

- Para todas as áreas da organização, deve-se ter um objetivo de longo prazo, que forneça uma visão futura do que se pretende alcançar e outro objetivos de médio/curto prazo, que permita manter a chama acesa ao longo dos tempos;

- Associar aos objetivos algumas métricas de desempenho quantitativo e qualitativo, associando metas a essas métricas;
- Construir um diagrama que permita interligar os objetivos e metas fixadas ao objetivo;
- Envolver e dar a conhecer os objetivos em toda a cadeia de recursos humanos da organização;
- Todas as pessoas numa determinada organização contribuem para executar a estratégia, através das suas atividades diárias, independentemente do nível que ocupam na estrutura hierárquica. Para que alguém execute atividades alinhadas com a estratégia é necessário conhecer essa estratégia, o que implica um processo complexo de comunicação alargado a todas as áreas funcionais (Boardman, 1997; Peng *et al.*, 2008; Turban *et al.*, 2008).

Em suma, pode-se dizer que o processo de desenvolvimento da estratégia requer que a equipa de liderança assegure a missão, os valores e a visão da empresa e, sempre que necessário, atualize as metas da declaração de visão. Uma empresa que aceite o desafio de uma nova e importante transformação organizacional e estratégica, a equipa de liderança deve articular e comunicar a agenda de mudança estratégica para descrever as necessárias transformações culturais, estruturais e operacionais do passado para o futuro (Kaplan e Norton, 2009).

“A estratégia é o caminho que uma organização decide percorrer para evoluir de onde está hoje para onde quer estar no futuro, vai ao encontro do futuro que desenhou, que perspetivou, que quer... Não espera que o futuro a surpreenda” (Cruz, 2006: 45).

2.7 Métricas de Marketing

Várias pesquisas apontam para uma multiplicidade de métricas de marketing. Enquanto que, Meyer observou várias centenas de medidas que roçam a eficácia de marketing, Ambler e Riley identificaram 38 medidas da eficácia do marketing, Clark (1999) encontraram 20 dessas medidas e Davidson (1999) propôs 10 principais

métricas de marketing (Meyer, 1998; Clark, 1999; Davidson, 1999; Ambler e Riley, 2000 *apud* Ling-ye, 2011: 140).

Tomando a perspectiva da cultura organizacional, alguns investigadores identificaram orientação para o mercado como um antecessor crítico da utilização de métricas de marketing (Kokkinaki, e Ambler, 1999; Ambler e Wang, 2003; *apud* Li Ling-ye, 2011: 140).

As métricas de marketing têm recebido bastante atenção tanto por parte de gestores como de investigadores. Partindo de uma perspectiva de gestão, cada vez mais verificamos que a gestão de topo exige uma "contabilidade de marketing" pressionando os *marketers* a produzir métricas para avaliação da atividade (Li Ling-ye, 2011).

O departamento de marketing tem ganho uma maior importância dentro das organizações orientadas para o mercado, esse maior peso também traduz-se numa maior responsabilização. Neste enquadramento o CMO (*Chief Marketing Officer*) e o CSO (*Chief Sales Officer*) para atingirem os seus objetivos terão de alicerçar a sua atividade em factos concretos, a título de exemplo é o que acontece com o CFF (*Chief Financial Officer*), habituado a utilizar métricas financeiras para medir a atividade.

As dinâmicas ambientais, como a concorrência feroz que as empresas enfrentam face ao mercado, exigem o desenvolvimento de KPIs (*Key Performance Indicators*) que permitem aos gestores fazer melhor e estarem mais informados na tomada de decisão dos investimentos de marketing (Kornelis *et al.*, 2008; Leeflang *et al.*, 2009 *apud* Sampaio *et al.* 2011: 8).

Desta forma, as métricas definidas serão a ferramenta que os diretores e a administração, das organizações, utilizam para medir e controlar a atividade da empresa em conformidade com o plano estratégico e com os objetivos traçados (Caldeira 2009).

Farris *et al.* (2009) define métrica da seguinte forma:

“Métrica é um sistema de medida que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica. Virtualmente em todas as disciplinas os praticantes

utilizam métricas para explicar fenómenos, diagnosticar causas, partilhar descobertas e projetar os resultados de eventos futuros. No mundo da ciência dos negócios e do governo, as métricas estimulam o rigor e a objetividade. Elas tornam possível comparar observações entre regiões e períodos de tempo. Elas facilitam a compreensão e a colaboração.” (p. 1)

2.7.1 Principais Métricas de Marketing

Foram feitas algumas tentativas para classificar as métricas de marketing de forma mais abrangente. Ambler (2001), organizou as métricas de marketing em seis categorias (medidas financeiras, competitividade, comportamento do consumidor, intermediários do consumidor, canal e inovação). Frow e Payne (2013) consideram KPIs como as métricas essenciais à medição da atividade, medidas de alto nível que são fatores chave para o sucesso do negócio e que devem ser acompanhados de perto pela gestão de topo. Estes autores consideram cinco categorias de métricas ligadas ao CRM, métricas de cliente, métricas operacionais, métricas estratégicas, métricas de *output* e de comparação e e-métricas especiais, que são especialmente importantes.

Na tabela 2, apresentam-se sinteticamente as métricas apresentadas pelos mencionados estudos:

Tabela 2 - Métricas de Marketing

MÉTRICAS DE MARKETING	
Métricas de Medida Financeiras	<ul style="list-style-type: none">• Vendas• Margem• Lucro• Despesas de Marketing• Ponto Crítico Vendas• Custo por <i>Lead</i>
Métricas de Competitividade	<ul style="list-style-type: none">• Cota de Mercado• Preço relativo• Penetração no mercado
Métricas de Canal	<ul style="list-style-type: none">• Distribuição• Disponibilidade• Taxa de Qualidade das <i>Leads</i>

<p>Métricas de Inovação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de novos produtos/serviços • Receita de novos produtos/serviços • Margem dos novos produtos/serviços • Novos projetos • Ideias lançadas pelos colaboradores • Taxa de implementação de novas ideias
<p>Métricas de Clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número total de clientes • Número total de novos clientes • <i>Lifetime Value</i> do cliente • Lealdade • Satisfação do cliente • Recomendações do cliente • Qualidade percebida • Reclamações de clientes • Segmento e micro -segmentos de rentabilidade • Densidade de produto (número de produtos e serviços utilizados por um cliente) • <i>Cross-selling e up-selling</i> • Consciência da marca
<p>Métricas Operacionais (funcionários e processo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho do funcionário face aos padrões de exigência do cliente • <i>Leads</i> com origem em colaboradores • Tempo médio de resposta a solicitações do cliente • Nº de potenciais clientes/vendas efetivas • Nº de chamadas/reuniões agendadas • Nº de reuniões /Nº de cotações apresentadas • Nº de cotações ganhas / Nº cotações apresentadas
<p>Métricas Estratégicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidade • Retorno sobre o património • Rácios de despesa • Posição de mercado • Inovação • Valor da marca • Metas específicas para satisfação de <i>stakeholders</i> • Campanhas de marketing
<p>Métricas de Comparação com a Concorrência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidade relativa • Cota de mercado relativa • Satisfação de cliente relativa • Produto relativo ou qualidade de serviço • Preço • Portfólio de produtos
<p>E-Métricas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Stickiness</i> (capacidade que um <i>site</i> tem em prender a atenção dos visitantes e levá-los a tornarem-se utilizadores desse mesmo <i>site</i>) • Índice de personalização (capacidade de retenção dos dados dos clientes durante as visitas ao <i>site</i>) • Frequência das visitas, a duração da visita, o número de páginas vistas por visita, tempo decorrido entre a primeira visita do utilizador e a visita mais recente, taxa de rejeição • Atualização do <i>site</i> (quantas vezes o conteúdo do <i>site</i> é revisto e renovado em relação à frequência de utilizadores que visitam o <i>site</i>)

	<ul style="list-style-type: none">• Taxa de abertura de <i>emails</i>
Métricas Específicas para Marketing Social	<ul style="list-style-type: none">• <i>Brand mentions</i> (monitorização do tráfego Web de todas as fontes de comunicação social)• <i>Brand mentions in social media</i> (medição e monitorização da quantidade de sentimentos positivo e negativo)• <i>Networking</i> (parte das redes sociais da empresa, por exemplo, o Twitter e o Facebook, que se envolvem ativamente com o conteúdo da comunicação social)• Taxa de atividade (nível de atividade na rede social coletiva da empresa)• Conversão em vendas (uso do aplicativos ou outras ofertas que podem ser direta ou indiretamente convertidos em vendas)• Lealdade (os membros sociais interagem na rede repetidamente, compartilhamento conteúdos e <i>links</i>, mencionando a marcas)• Viralidade (partilha de conteúdos importante para a empresa)• Interação de <i>Blog</i> (através do incentivo de respostas na seção de comentários das publicações do blogue, ou através de redes sociais)

Fonte: Autor, baseado em Ambler (2001), Caldeira (2010), Davis (2013) e Frow e Payne (2013)

Com a identificação de diferentes métricas de marketing, o *focus* de interesse foi mudando gradualmente das medidas de performance tradicionais (cota de mercado, vendas e lucros, etc.) para medidas de análise do comportamento do consumidor (Lemon *et al*, 2000; Rust, Ambler *et al.*, 2004; Kotler e Keller, 2006 *apud* Li Ling-ye, 2011: 141).

Métricas de Medida Financeiras

As medidas financeiras procuram medir a produtividade do marketing e a sua capacidade para gerar resultados financeiros positivos dando informação ao gestor na alocação dos seus recursos de marketing.

Métricas de Competitividade

Estas métricas visam dar informação à empresa relativamente à sua posição no mercado e a comparação face aos seus concorrentes mais diretos (Farris *et al.* 2006).

Métricas de Canal

É a métrica de marketing que determina como e onde os clientes compram e acedem aos produtos. Cada vez mais o consumidor acede à empresa e compra das formas mais diversas e sofisticadas, tendo a internet sido o principal veículo destas alterações (Davis, 2013).

Métricas de Inovação

A inovação deve ser encarada como um fator diferenciador e de vantagem competitiva sustentável. Mediante a implementação de processos de gestão inovadores e a partilha e responsabilização por todos os funcionários da organização, a empresa está a gerar valor interno que com a devida orientação e estratégia adequada será passado para o cliente tornando as ideias em lucro.

Métricas de Cliente

As métricas de cliente medem tanto o valor dado pela organização para o cliente, como o valor dado pelo cliente para a organização e estão focadas nas medidas de atitude e comportamento do cliente.

Métricas de Funcionários e Processo

As métricas de funcionários e de processo são focalizadas na capacidade de gestão de recursos da organização. As métricas de funcionários centram-se nos modelos usados para monitorizar as competências e a motivação dos colaboradores no trabalho desenvolvido para o cliente. O resultado das métricas de processo é a aferição da eficiência da organização (Frow e Payne, 2013).

Métricas Estratégicas

As métricas estratégicas medem o sucesso da organização no cumprimento dos seus objetivos de negócio, dentro da abordagem estratégica adotada. Estas medem, por exemplo, até que ponto as estratégias de negócio cumprem as metas exigidas pelos *stakeholders* e reforçam a posição da organização no mercado (Kaplan e Norton, 2001).

Métricas de Comparação com a Concorrência

Estas medidas comparativas são muitas vezes mais importantes que as métricas absolutas. A dependência exclusiva de métricas internas pode ser perigosa uma vez que elas fornecem uma visão isolada do comportamento da empresa. Por exemplo, uma cota de 20 por cento do mercado pode ser vantajosa se o maior concorrente tem uma quota de 10 por cento do mercado, no entanto, pode ser arriscado se os dois maiores concorrentes tiverem, cada um, quotas de 30 por cento de mercado. Similarmente, altos níveis de qualidade de serviço e satisfação do cliente geralmente são apenas benéficos se forem maiores do que os da concorrência (Payne e Frow, 2013).

E-métricas

Negócios com uma forte componente *e-commerce* podem precisar de abordar diferentes características do canal de internet, através do desenvolvimento de e-métricas específicas. Curiosamente, apesar da disponibilidade de dados dos canais *Web*, relativamente poucas empresas usam esses dados para medir e monitorizar a eficácia das suas atividades de e-CRM (Frow e Payne, 2013).

Métricas Específicas para Marketing Social

A ascensão das redes sociais levou à necessidade de indicadores relacionados com o marketing influência social.

Frow e Payne (2013) explicam um estudo de Tim Ambler, um dos principais pesquisadores sobre métricas de desempenho na London Business School, em que este concluiu que as grandes empresas têm demasiados KPIs. Ambler sugere que 10 a 20 métricas externas, mais 2 a 5 para o mercado interno (funcionários), são suficientes para o decisor máximo de uma grande empresa. A pesquisa deste autor com os principais indicadores de mercado mais utilizados está representada na tabela 3.

Esta pesquisa é de particular interesse porque mede o uso destes KPIs por parte das empresas como também a percentagem de empresas onde estes KPIs alcançam o Conselho de Administração. Os resultados da pesquisa levantam preocupação com

aspectos-chave do CRM, tais como a satisfação do cliente e retenção de clientes, em que apenas 36% e 51% empresas alcançam o seu Conselho de Administração/ decisor máximo de empresa.

Decisões sobre quais as métricas de CRM e KPIs de alto nível que devem ser adotadas para medir a eficácia dos processos e atividades de CRM não devem ser tomadas ao acaso. Usar as medidas erradas ou medir as coisas erradas é claramente auto-destrutivo.

Tabela 3 - Principais Indicadores de Mercado mais Frequentes

Métrica	% de empresas que utilizam esta medida	% que alcança a Gestão de Topo
Consciência	78.0	28.0
Cota de mercado (volume ou valor)	78.0	33.5
Preço relativo (<i>share</i> de mercado valor / volume)	70.0	34.5
Número de reclamações (nível de insatisfação)	69.0	30.0
Satisfação do cliente	68.0	36.0
Distribuição/Disponibilidade	66.0	11.5
Número total de clientes	65.5	37.4
Percepção de qualidade/estima	64.0	32.0
Lealdade/retenção	64.0	50.7
Relação de qualidade perceptível	62.5	52.8

Fonte: Frow e Payne, 2013, p.414

2.7.2 Construção de Métricas Indicadores

As empresas desenvolvem-se a partir do seu próprio DNA organizacional desde a sua visão, as suas estratégias de cultura corporativa, as práticas de contratação, os seus produtos e clientes. Não há duas empresas iguais, mesmo quando concorrem nos mesmos mercados com produtos similares (Davis, 2013).

De acordo com Frow e Payne (2013) uma série de abordagens estão abertas para organizações que procuram estabelecer métricas de CRM e KPIs para medir, monitorizar e aferir o seu desempenho CRM. Essas abordagens incluem o uso de *benchmarks* externos e para medir e monitorizar o desempenho usam ferramentas como o *Balanced Scorecard* e os modelos de ligação.

De acordo com Caldeira (2009) podem-se distinguir quatro características essenciais dos indicadores uma vez que estes devem

- Ser pertinentes;
- Ser credíveis;
- Ser baratos;
- Ser simples.

Para Cravens e Piercy (2009) questões críticas devem ser consideradas no desenvolvimento de um sistema de reporte baseado em métricas de marketing nomeadamente:

- Será que o que está a ser reportado para a Administração reflete o comportamento do consumidor e porquê dos consumidores se comportam dessa maneira?
- São os resultados das análises dos clientes frequentemente comunicados e integrados com as métricas financeiras?
- Nos relatórios, os resultados são comparados com os níveis previstos nos planos de negócio?
- Os resultados são comparados com os níveis alcançados pelos concorrentes sobre os mesmos indicadores?
- No curto prazo os resultados são ajustados de acordo com as mudanças no valor da marca?

Para Caldeira (2009), os indicadores são de facto o elemento mais crítico uma vez que o objetivo é apurar o nível das realizações da organização para que estas possam ser comparadas com as metas pré-estabelecidas e apurado o respetivo nível de performance organizacional. Nesta ótica os indicadores assumem um papel muito importante dado que são o elemento de consenso dentro da organização e são ainda o

veículo aceite por todos para a quantificação objetiva dos resultados. É fácil entender as desvantagens que ocorrem quando estamos perante uma análise subjetiva efetuada por vários intervenientes relativamente ao grau de desempenho dos objetivos. Dificilmente se atingiria o consenso, no entanto, deve-se garantir que o modelo de leitura da performance organizacional é claro e gera o acordo de todos os intervenientes.

A escolha das métricas mais relevantes nem sempre é fácil. *Guidelines* sugerem que a escolha deverá ser feita em conformidade com os seguintes pontos:

1. Medir a performance relativamente à estratégia definida;
2. Medir a performance relativamente aos concorrentes;
3. Medir a performance relativa aos clientes;
4. Medir a performance ao longo do tempo;
5. Modelo de performance (testar o impacto da mudança de alguns elementos para a estratégia) (Clark, 2001 *apud* Cravens e Piercy, 2009: 488).

“Ao definir-se os indicadores, importa garantir que estes gozam de determinadas características, de forma a torná-los mais robustos e, com isso, aumentar consideravelmente a probabilidade de sucesso do processo de monitorização” (Caldeira, 2009: 81).

A identificação de indicadores apropriados é outro desafio para as empresas que procuram avaliar e melhorar o seu desempenho. O principal problema reside na determinação das medidas críticas de atividade que são mais adequadas para a organização e posteriormente geri-los de forma eficaz.

2.7.3 Monitorização

Quando uma organização se familiariza a monitorizar os resultados, acaba por ganhar maior sensibilidade no negócio e por conseguinte compreende melhor a geração de resultados o que muitas vezes permite perspetivar com maior clareza eventuais desvios e/ou determinados acontecimentos que possam ocorrer no futuro com impacto na organização. Na prática, ganha-se uma maior aptidão para perceber as

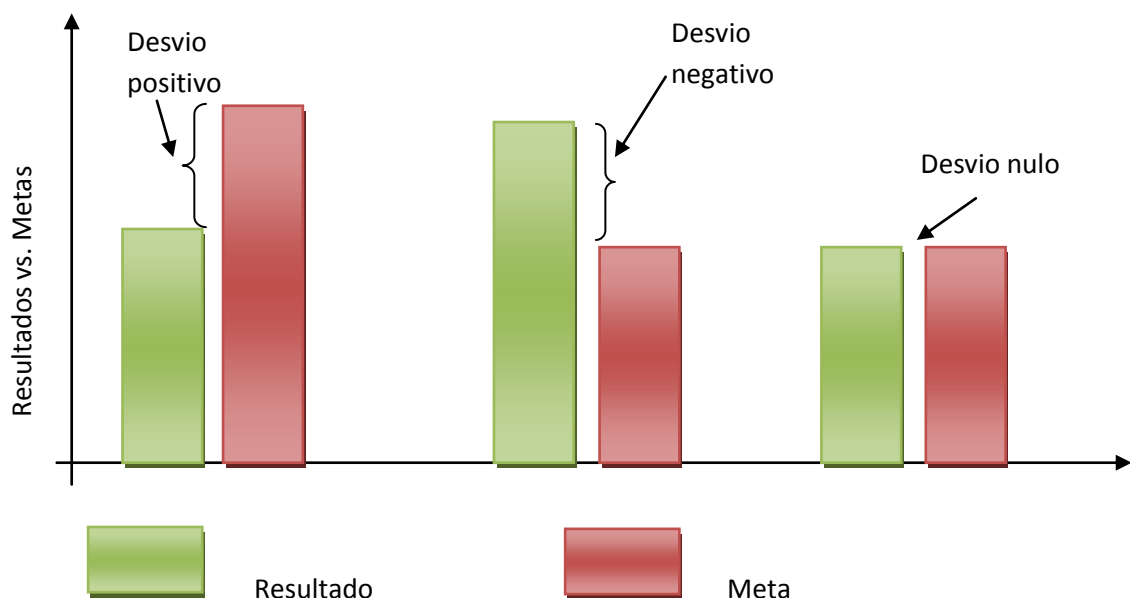
tendências dos resultados e a para a identificação de constrangimentos futuros (Caldeira, 2009).

O processo de monitorização permite um alinhamento do marketing e vendas às restantes áreas da empresa, nomeadamente a financeira sendo muito importante sobretudo em organizações que são poucos sensíveis ao marketing uma vez que traduz os resultados de uma forma mais analítica que facilita a compreensão por todas as outras unidades conduzindo a um maior cruzamento entre as ações de marketing e os resultados da empresa.

Relativamente aos desvios face às metas traçadas, a monitorização reforça as possibilidades de êxito na execução estratégica e operacional dos compromissos, caso os objetivos não estejam a ser atingidos será com base na análise dos indicadores que serão identificadas as causas e definidas as medidas corretivas e novas estratégias para a organização (Caldeira, 2009).

Ao apurar com a periodicidade definida pela empresa os desvios entre os desvios e as metas para as diversas políticas funcionais ou processos da empresa, é possível identificar as áreas de pior *performance* e tomar medidas corretivas adequadas em tempo útil (Freire, 2008).

Ilustração 8 - Apurar Desvios

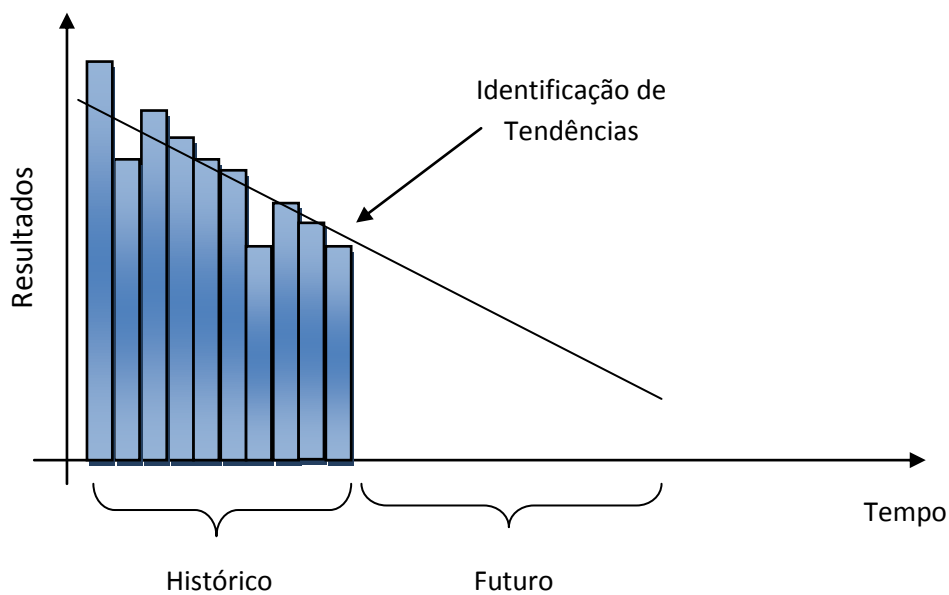


Fonte: Caldeira, 2009, p.18

Kaplan e Norton referem que “a monitorização envolve consequências que vão além do simples relato do passado. A monitorização converge o foco para o futuro, pois os indicadores escolhidos pelos gestores comunicam à organização o que é importante” (Kaplan e Norton, 2001: 34).

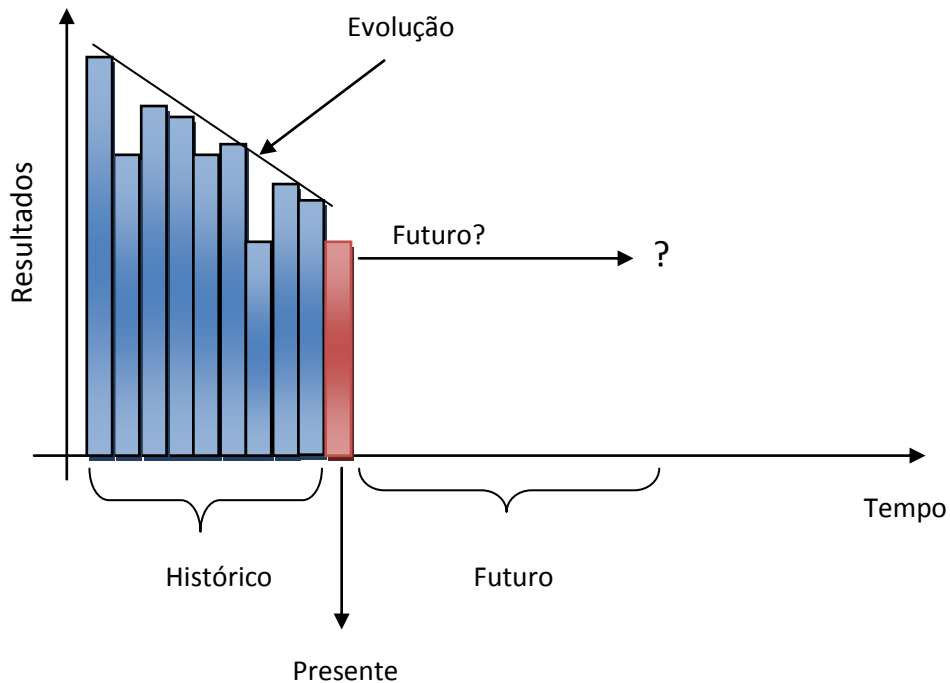
Para Caldeira (2009) a monitorização satisfaz a gestão ao conseguir responder às questões críticas de qualquer organização: Como estávamos? Como estamos agora? Como evoluímos face ao período anterior? Como poderemos vir a estar no futuro? Como podemos corrigir? Qual foi a eficácia das nossas medidas corretivas? Quem contribuiu para o sucesso? Entre outras!

Ilustração 9 - Perspetivar o Futuro



Fonte: Caldeira, 2009, p.21

Ilustração 10 - Identificação de Tendências



Fonte: Caldeira, 2009, p.19

O processo de monitorização potencia o efeito de responsabilização dos departamentos de marketing e vendas, uma vez que cria o hábito de apuramento de resultados e análise de *performance* pela administração. A organização e colaboradores habitua-se à monitorização e ao desenvolvimento dos *drivers* críticos para chegar aos resultados.

Segundo Caldeira (2009) a implementação de um sistema de monitorização intimida a maior parte dos indivíduos de uma organização. Dificilmente encontraremos alguém que, de forma sincera, diga que aprecia ver as suas realizações monitorizadas com regularidade. Nesta situação, existe uma pressão constante para que o ritmo humano de cada um de nós se ajuste ao ritmo organizacional, o que geralmente é gerador de preocupações, ansiedade e *stress*.

Acresce ainda que nem todos olham para a monitorização da *performance* da mesma forma. A gestão de topo vê o processo de monitorização como um instrumento de apoio à decisão. A gestão intermédia vê o processo de monitorização como um

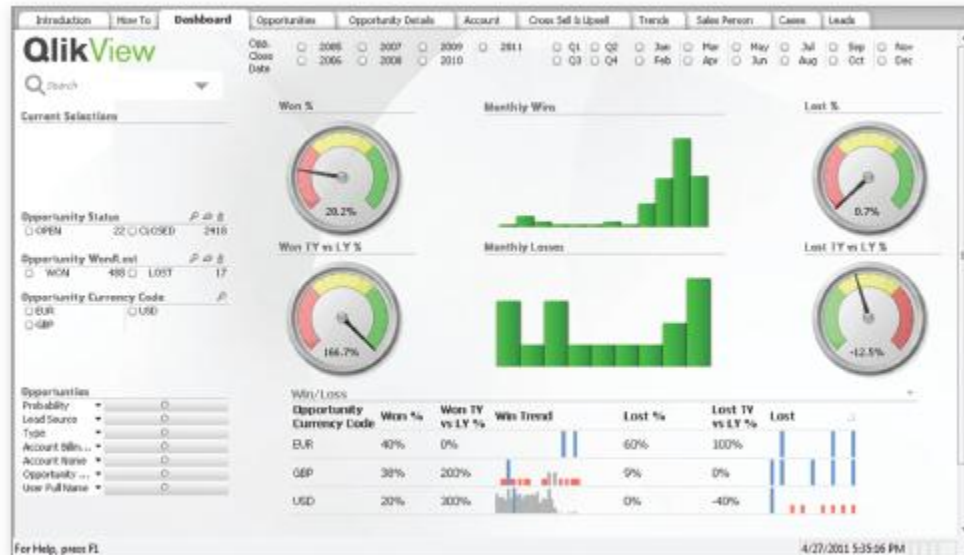
instrumento de acompanhamento dos seus operativos. Os colaboradores em geral, vêm o processo de monitorização como um instrumento controlador.

2.7.4 Dashboard

De acordo com Few (2006), *dashboard* é uma exibição da informação que é a mais importante e necessária para atingir um ou mais objetivos, consolidada e arrumada num único painel de modo que a informação possa ser monitorada facilmente.

As grandes mais valias do *dashboard* fornecem aos decisores um conjunto de medidas vitais numa forma fácil de interpretar e aplicar. *Softwares* avançados podem mostrar informação crítica de leitura fácil através de gráficos que pode ser acedida em tempo real a partir dos sistemas de informação (Ante, 2006 *apud* Cravens e Piercy, 2009: 488).

Ilustração 11 - Exemplo de Dashboard



Fonte: site QlikView 2012

Caldeira (2010), refere que o *dashboard* pode ser interpretado como um veículo de comunicação, essencialmente de visualização gráfica, onde se expõe um conjunto de informação muito relevante. É ainda um instrumento que possibilita a monitorização sistemática de informação empresarial de apoio à gestão, nomeadamente no âmbito

do suporte à tomada de decisão. Aferimos então que os principais benefícios da utilização de um *dashboard*:

- Instrumento de monitorização
- A redução da dispersão da informação;
- A gestão baseada em índices e indicadores;
- Comunicação da informação, essencialmente através de gráficos;
- A disponibilização de informação em "tempo real";
- Combina a informação sob diferentes dimensões, com vista a expor relações que seriam difíceis de detetar individualmente;
- A facilidade de acesso à informação.
- A versatilidade de ser ajustável e adaptável à realidade de cada organização.

As empresas que têm implementados sistemas e tecnologias de monitorização da *performance*, rapidamente se destacam dos concorrentes como entidades de elevada maturidade organizacional que utilizam processos modernos e profissionais para a gestão do seu negócio conseguindo acompanhar e, muitas vezes, prever as alterações do mercado.

2.8 Conclusões

Da revisão bibliográfica apresentada para os diferentes conceitos, pelos diferentes autores, foram encontrados alguns pontos comuns, designadamente a necessidade de uma orientação para o cliente como fator chave para o sucesso de uma empresa em mercados competitivos bem como a utilização das tecnologias de informação disponíveis como suporte à criação de valor para o cliente e para a empresa.

É importante destacar ainda que nesta conjugação de orientação para o cliente e mercado com tecnologia, os vários autores destacam o papel da definição de estratégia e a importância da sua conjugação com vários fatores, nomeadamente os recursos humanos e processuais para que efetivamente a organização consiga implementar uma cultura de organização orientada para o mercado e obtenha sucesso na implementação das tecnologias mais adequadas à sua realidade.

3 Objetivos e Metodologia de Análise

3.1 Introdução

Após a revisão da literatura, que permitiu proceder ao enquadramento teórico do presente *case study* “*Customer Relationship Management e a Integração com Sistemas de Apoio à Decisão*”, o propósito central deste capítulo é o de apresentar o quadro conceptual e a metodologia desenvolvida de modo a inferir sobre o *case study* proposto. Nesse sentido o presente capítulo inicia-se com a apresentação dos objetivos do estudo, a justificação da metodologia de investigação utilizada na dissertação, a apresentação e justificação da escolha da InCentea para o *case study* e por fim abordar questão da recolha e análise de dados.

3.2 Objetivos e Metodologia de Análise

3.2.1 Objetivos

3.2.1.1 Objetivos Gerais

Este trabalho tem como objetivos:

- Comprovar as mais-valias da implementação de uma solução de CRM no contexto de uma empresa orientada para o mercado;
- Identificar quais as principais limitações da solução de CRM implementada na InCentea;
- Demonstrar a importância da integração do CRM com sistemas BI;
- Apresentar exemplos de métricas de Marketing e Vendas e a sua importância para a organização na monitorização do desempenho da atividade.

Em conformidade com os objetivos propostos, este capítulo procurará através do levantamento efetuado à realidade atual da InCentea demonstrar a importância da convergência de um conjunto de ferramentas tecnológicas e de marketing para que uma organização orientada para o mercado melhore o seu relacionamento com o cliente ao mesmo tempo que aumenta a performance organizacional.

3.2.2 Metodologia de Investigação

3.2.2.1 Introdução Temática

Segundo Yin (1994), cada metodologia de investigação pode ter vantagens e desvantagens, de acordo com o tipo de questão de investigação, o controlo do investigador sobre o objeto de investigação e o foco sobre fenómenos contemporâneos ou históricos.

O estudo de caso é uma estratégia de investigação apropriada quando se pretende estudar um fenómeno contemporâneo, no seu contexto natural (Bensabast *et al.*, 1987; Yin, 1994).

Neste estudo, a estratégia de investigação será baseada no estudo de caso único. A questão para a investigação, explicada pela natureza e utilização do estudo de caso, baseado em entrevistas semiestruturadas, parece ser o método mais apropriado.

Através da utilização do estudo de caso é possível “efetuar perguntas pertinentes captar a riqueza do comportamento organizacional” e produzir explicações mais complexas acerca do fenómeno a investigar”(Gable, 1994: 113).

Benbasat *et al.* (1987) consideram que um estudo de caso deve possuir as seguintes características:

- Fenómeno observado no seu ambiente natural;
- Dados recolhidos utilizando diversos meios (observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, etc.);
- Uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização) são objeto de análise;
- A complexidade da unidade é estudada aprofundadamente;
- Pesquisa dirigida aos estágios de exploração, classificação e desenvolvimento de hipóteses do processo de construção do conhecimento;
- Não existe controlo ou manipulação;
- O investigador não precisa especificar antecipadamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes;
- Os resultados dependem muito do poder de integração do investigador;

- Podem ser feitas mudanças na seleção do caso ou dos métodos de recolha de dados à medida que o investigador desenvolve novas hipóteses;
- Pesquisa envolvida com questões "como?" e "porquê?" ao contrário de "o quê?" e "quantos?"

3.2.2.2 Escolha da Empresa para o Case Study

A empresa escolhida para aplicação do estudo e implementação da ferramenta foi a InCentea.

Foram várias as razões que contribuíram para esta decisão, a InCentea é uma empresa que apesar dos seus vinte e cinco anos continua sempre à procura de inovar nos seus processos, sendo muito recetiva à implementação de novas soluções, por outro lado é uma empresa que tem uma ligação forte ao ensino e ao meio académico.

A InCentea presentemente encontra-se num processo de reestruturação dos seus processos de marketing e vendas com a nova direção comercial a tomar um conjunto de medidas inovadoras, existindo a necessidade de medir a atividade comercial nos seus vários níveis. O processo de reestruturação coincidiu com a elaboração do presente trabalho pelo autor, tendo a InCentea e autor considerado que seria positivo para ambos a elaboração do presente trabalho.

Este trabalho tem significativa importância a dois níveis, enquanto objeto de utilização interna e ainda como produto que poderá ser enquadrado no portfólio de soluções propostas e comercializadas pela InCentea.

Salientar o facto de o autor deste trabalho ser um dos elementos ligado à direção comercial da empresa que está envolvido no processo de reestruturação desta unidade, tendo a possibilidade de participar no desenvolvimento da solução, de avaliar a sua utilidade e de contribuir para o processo de criação de valor para a organização com a qual está envolvido.

3.2.2.3 Recolha de Dados

Neste tipo de abordagem metodológica, como é o estudo de caso, não se privilegia uma amostragem aleatória e numerosa, mas sim criteriosa ou intencional, ou seja, a

seleção da amostra está sujeita a determinados critérios que permitam ao investigador aprender o máximo sobre o fenómeno em estudo.

O estudo de caso no Grupo InCentea, quanto à recolha de dados, e de acordo com o proposto por Yin (1989), procurou-se utilizar múltiplas fontes de evidência. Os principais métodos e fontes de recolha de dados foram:

- Análise documental e de arquivos, a partir de publicações institucionais sobre a história e o perfil da empresa e do grupo e outra documentação fornecida pela empresa;
- Observação direta;
- Entrevistas com os principais envolvidos nos processos.

Para análise documental e dos arquivos foi solicitada à InCentea acesso a esses dados os quais foram facultados ao autor deste trabalho.

Na observação direta a autor do trabalho teve em conta questões sobre quem, o quê, e como observar.

As entrevistas foram realizadas pelo autor sendo que os destinatários da entrevista foram os seguintes:

- Administradores dos vários pelouros;
- Os diretores de marketing, vendas e unidade de desenvolvimento;
- Técnicos de Software e responsáveis e pela implementação e manutenção das soluções de ERP, CRM e BI;
- Utilizadores chave;
- Potenciais clientes da solução.

Antes da aplicação das entrevistas o autor do trabalho enviou para os entrevistados um breve resumo sobre o tema do trabalho e respetivos objetivos. O autor comprometeu-se ainda em preservar os dados recolhidos para fins académicos. Foram entrevistados 5 administradores da empresa, o responsável pela Unidade de Desenvolvimento de Aplicações do Grupo, um dos técnicos responsáveis pela implementação do CRM Microsoft Dynamics, na InCentea e um dos especialistas interno em BI. As entrevistas foram efetuadas via *email* e presencialmente.

Decorreram ainda entrevistas semi-estruturadas com vários colaboradores da empresa que são utilizadores da solução de CRM.

Finalmente, todo o material compilado foi organizado numa base de dados (ficheiro Excel).

Estes procedimentos foram descritos num protocolo de recolha de dados, conforme sugerido por Yin (2001), a recolha de dados desenvolveu-se entre fevereiro de 2013 e agosto de 2013.

3.2.2.4 *Análise de Dados*

Na análise de dados, o autor do trabalho teve o cuidado de ler atenciosamente todos os documentos obtidos. Os resultados das entrevistas foram compilados num ficheiro Excel com o intuito de mais facilmente analisar o seu conteúdo.

A análise de dados esteve sempre relacionada com as questões levantadas no início do trabalho.

3.3 InCentea

Neste capítulo será apresentado e descrito o grupo InCentea, as suas competências, os principais produtos comercializados e um breve resumo da estratégia do grupo. Será ainda abordada a implementação da solução de CRM na InCentea, o Microsoft Dynamics, a integração com o ERP da Primavera Software e os desenvolvimentos que foram implementados no sentido de adaptar o Microsoft Dynamics aos processos do grupo.

3.3.1 Apresentação do Grupo InCentea

A InCentea é um grupo de empresas de prestação de serviços profissionais nas áreas das Tecnologias de Informação, Comunicação e Gestão.

A InCentea está presente em Portugal, Cabo Verde, Angola e Moçambique e conta com 245 colaboradores, formados, certificados e com experiência nas soluções que propõe.

Em 2012 o Volume de Negócios consolidado foi de 10,3 milhões de euros, sendo que 40% foi realizado nos mercados internacionais.

Algumas das certificações obtidas pelas empresas do grupo encontram-se na ilustração 12.

Ilustração 12 - Algumas Certificações do Grupo InCentea



Ilustração 13 - Estrutura do Grupo InCentea



Fonte: InCentea, 2013

3.3.2 Áreas de Competência

As Áreas de Competência da InCentea são abrangentes e proporcionam propostas de valor coerentes e globais, estruturadas com base em serviços, metodologias e plataformas que as tornam eficazes.

Ilustração 14 - Áreas de Competência da InCentea



Fonte: InCentea, 2013

3.3.2.1 Consultoria de Negócio

Os serviços de consultoria de gestão e formação profissional têm o seu enfoque no desenho de soluções adaptadas a cada realidade e na sua implementação em conjunto com as diferentes organizações.

O serviço de consultoria atua no desenvolvimento de estratégias, processos de internacionalização, sistemas de organização e controlo, crescimento e reestruturação de organizações, o que inclui:

- Diagnósticos estratégicos e apoio na sua implementação (sistemas de controlo interno e de gestão, BSC, análise de risco);
- Racionalização e *outsourcing* de processos e procedimentos de gestão;

- Definição de Projetos de investimento, avaliação de empresas e apoio negocial junto de financiadores;
- Apresentação de formas de gestão de pessoas, incluindo formação profissional;
- Apresentação de Sistemas de Gestão da Qualidade e apoio na sua implementação.

3.3.2.2 *Sistemas de Informação*

No que concerne aos sistemas de informação a consultoria na conceção e implementação de Sistemas de Informação para a Gestão incluía reengenharia e digitalização de processos, a implementação e suporte de Soluções Integradas de Gestão (ERP/CRM/SCM), a apresentação de soluções verticais para Indústria, Construção Civil, Distribuição, Saúde, etc. e a formação base e continuada nas soluções implementadas.

3.3.2.3 *Desenvolvimento de Aplicações*

O Desenvolvimento e integração de aplicações (Cliente-Servidor/Web/Mobile) poderá se direcionado para módulos específicos, autónomos ou integrados com as soluções implementadas, em múltiplas plataformas (Microsoft SharePoint, etc.) ou direcionado para a Integração com soluções de Recolha de Dados/Tempos, Mobilidade, Gestão Documental, BI, Portais Empresariais, etc. e para Soluções Web Empresariais incluindo Webdesign e Alojamento.

3.3.2.4 *Sistemas e Segurança*

Consultoria, Implementação e Suporte de sistemas informáticos, nomeadamente:

- Arquitetura de servidores, soluções de *storage*, soluções de *backup*, soluções de alta-disponibilidade, *disaster recovery*, virtualização e *cloud*;
- Sistemas operativos, licenciamento de software, soluções de produtividade: comunicações unificadas, colaboração e *social computing*, gestão de conteúdos e pesquisa empresarial, sistemas de gestão de bases de dados;
- Soluções de proteção e segurança (interna e de perímetro), segurança de conteúdos, gestão de identidades.

- Gestão integrada da operacionalidade e evolução de infraestruturas tecnológicas, contemplando acompanhamento personalizado, monitorização e manutenção de forma continuada e proactiva, no local e remotamente.

3.3.2.5 Redes e Comunicações

Consultoria, Implementação e Suporte a redes informáticas, de comunicação e segurança, nomeadamente:

- Cablagens, *datacenters* e Redes Estruturadas multimédia e multi-serviço, integrando as componentes de *backbone* de fibra óptica e soluções de *networking* (cabladas e *wireless*) e videovigilância (convencional e IP) e
- Soluções de Comunicação de Dados e Voz assentem em tecnologias convergentes, incluindo Centrais Telefónicas VoIP/FoIP (Voz/Fax sobre IP), soluções de *Unified Communications (UC)*, *Web Conferencing and Collaboration* e *Contact Center*.

3.3.2.6 Telecomunicações

Consultoria e Gestão de soluções de Comunicações Fixas e Móveis, Voz e Dados e interface na relação com os Operadores, incluindo acompanhamento na implementação.

Soluções específicas baseadas em tecnologias de comunicações móveis para otimização de custos, cobertura e interação, para sectores e segmentos de mercado como os dos Transportes (localização e gestão de frotas) e da Construção e Gestão de edifícios (domótica).

3.3.2.7 Engenharia e Desenvolvimento de Produto

Inclui:

Consultoria no estudo e implementação de soluções para o desenvolvimento e gestão de produto, CAD/CAM/CAE e PLM.

Consultoria em processos de criação de desenho de moldes 3D e estudos reológicos de peças de plástico injetadas.

Consultoria, implementação e suporte de soluções para criação de modelos e pequenas séries de peças plásticas, RP e DDM e de soluções de Engenharia Inversa (*Scanners 3D*).

3.3.3 Visão e Estratégia

3.3.3.1 Visão

A InCentea ambiciona ser reconhecida entre as melhores empresas portuguesas na área das Tecnologias de Informação e Comunicação, em particular, no universo das PMEs, e desse modo contribuir para a Sociedade do Conhecimento.

A InCentea pretende acrescentar valor ao negócio dos seus clientes e satisfazer as suas expectativas e dos seus colaboradores, parceiros e acionistas de uma forma socialmente responsável.

3.3.3.2 Missão

A missão deste grupo é prestar um serviço de qualidade diferenciada, assegurando aos seus clientes a otimização dos investimentos realizados. Proporcionar a realização profissional e contribuir para a realização pessoal de todos os colaboradores. Para além disto, pretende obter os resultados que garantam a sustentabilidade da empresa e um retorno adequado aos acionistas.

Por fim, compromete-se com os seus clientes, fornecedores e outros parceiros de negócio, a trabalhar em conjunto em projetos inovadores, geradores de soluções tecnológicas globais e capazes de fortalecer as relações a longo prazo e a ser socialmente interveniente, estando atenta aos problemas ambientais e sociais.

3.3.3.3 Valores

A cultura InCentea baseia-se num conjunto de valores bem definidos, (elencados no Código de Ética adotado) dos quais se destacam:

- Orientação para o Cliente;
- Orientação para a Mudança;
- Trabalho em Equipa.

3.3.3.4 Estratégia

O plano estratégico do grupo, para o triénio 2013/15, está alicerçado em 3 vetores:

SUSTENTABILIDADE

Pretende garantir a continuidade dos negócios e a melhoria da performance de uma forma sustentada e responsável.

Deseja crescer e tornar-se mais rentável através do alargamento da presença geográfica em Portugal, da internacionalização da atividade para os PALOPs e Europa recorrendo a mecanismos de concentração empresarial.

Pretende tornar-se numa e-empresa simplificando e digitalizando os processos, aumentando a mobilidade a todos os intervenientes e adotando as melhores práticas internacionais.

Pretende cumprir estes objetivos com uma atuação Socialmente Responsável e com uma participação Cívica ativa.

SATISFAÇÃO

A InCentea pretende estabelecer relações duradouras e proveitosas com todos os *stakeholders*.

Pretende aumentar a fidelização dos Clientes, por isso procura soluções globais e abrangentes, a diferenciação através da qualidade do serviço prestado e assim pretende exceder as expectativas dos seus Clientes.

Tem como prática recrutar as melhores pessoas, proporcionar o seu desenvolvimento e mantê-las envolvidas no projeto da InCentea, com elevados níveis de satisfação e motivação.

INOVAÇÃO

Aposta na inovação como fator diferenciador e vantagem competitiva sustentável.

Procura implementar processos de gestão inovadores e eficientes, monitorizando as inovações tecnológicas e investigando novas soluções e produtos. Mais, através da inovação consegue entrar em mercados emergentes e com potencial de futuro.

3.3.3.5 Qualidade dos Serviços

De forma a garantir a qualidade e melhoria dos serviços prestados, a InCentea implementou um Sistema de Gestão baseado em normas de qualidade e boas práticas, tais como:

- ISO 9001 – Gestão da Qualidade;
- ISO/IEC 20 000 – Gestão de Serviços TI;
- ISO/IEC 27001 – Gestão de Segurança da Informação;
- NP 4457 – Gestão de IDI.

Este Sistema de Gestão é baseado no ciclo de melhoria contínua “*Plan, Do, Check, Act*”, tendo como componentes chave:

- A satisfação dos clientes;
- O tratamento formal de reclamações ou outras questões apresentadas pelos clientes;
- A melhoria contínua dos processos base para a prestação dos serviços da InCentea.

3.4 Conclusão

Este capítulo abordou os objetivos identificados para o presente estudo, tendo ainda sido fundamentado a pertinência da metodologia de investigação utilizada. Foi ainda apresentada a empresa que foi objeto do estudo bem como o enquadramento da escolha da mesma para o *case study* em análise. Por fim foi abordado o tema da análise e recolha de dados

4 O Case Study “CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGMENT E A INTEGRAÇÃO COM SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO”

4.1 Introdução

O *Case Study* “CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGMENT E A INTEGRAÇÃO COM SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO”

Tendo em conta a análise dos dados recolhidos, neste capítulo é efetuado um estudo do quadro atual da utilização da ferramenta de CRM na InCentea, feita a análise crítica à situação presente serão propostas soluções que irão responder às limitações identificadas no decurso do estudo caso e da elaboração do presente trabalho.

Em conformidade com os objetivos definidos, este capítulo procura ainda responder, através do estudo de caso aplicado ao Grupo InCentea, que ao longo dos seus 25 anos demonstrou uma forte orientação para o mercado procurando sempre soluções inovadoras na gestão de relacionamento com o cliente, às mais-valias da implementação de uma solução de CRM, demonstrar a importância da integração do CRM com sistemas de BI e por fim apresentar exemplos de métricas de Marketing e Vendas e a sua importância para a organização na monitorização do desempenho da atividade.

4.2 Levantamento da Situação Atual

A solução de CRM, incluindo a área de suporte pós-venda, é a base tecnológica principal do sistema de gestão na InCentea. É uma ferramenta chave dentro do Grupo que permite organizar todo o trabalho e possibilita uma maior eficiência. Do ponto de vista da organização permite controlar, monitorizar e avaliar o trabalho da área comercial, o que é fundamental. A InCentea utiliza o CRM também para controlo da atividade operacional, tornando-o ainda mais estruturante e indispensável para a gestão do negócio.

Toda a atividade comercial e de serviço encontra-se disponível no CRM associada de forma direta ao cliente. Também é no CRM que é consultada a informação relacionada

com o processo de faturação e cobranças dos clientes que é proveniente do sistema ERP Primavera. A integração com a plataforma da Microsoft com o ERP Primavera permitiu integrar as contas, os produtos e as encomendas no sentido CRM-Primavera. Foram ainda desenvolvidas *iframes* para cada conta (visualização de informação através de consultas), no sentido Primavera-CRM designadamente:

- Pendentes de contas correntes;
- Estatística de vendas por artigos;
- Resumo anual de vendas;
- Registo diário de saldo de conta-corrente no sentido Primavera-CRM.

A decisão da implementação do CRM na InCentea resultou de uma decisão estratégica que visou constituir-se como um ponto forte relativamente à concorrência, incluindo-se neste grupo algumas das empresas que foram integrando o Grupo que após algum tempo, perceberam a vantagem competitiva inerente à utilização da ferramenta.

Na realidade, a solução de CRM atualmente implementada na InCentea extravasa em algumas áreas o âmbito do que é uma solução de CRM.

Alguns exemplos de processos que na solução *standard* da aplicação não seriam possíveis de gerir são, entre outros, a gestão de assistências, contratos de clientes e incidentes de suporte, a gestão de frota e alocação de recursos e marcação de férias.

Será importante referir que a InCentea desde alguns anos que dispõe de um recurso, alocado a tempo inteiro, à manutenção e desenvolvimento da solução. Para o Grupo a aposta no CRM é estratégica fazendo parte de um processo contínuo de evolução e constante adaptação às novas exigências desafios.

O CRM torna a força comercial mais eficaz, logo tem um impacto direto no negócio, permitindo analisar o negócio de forma mais eficaz. Toda a atividade no relacionamento com o cliente é assente no CRM. Recentemente a InCentea foi certificada pela ISO 20 000 e, com base nas boas práticas do ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), cujo modelo visa promover a gestão com foco no

cliente e na qualidade dos serviços de TI, reforça a importância do CRM como solução onde está alicerçado o relacionamento com o cliente.

Desta forma, porque os clientes já exigem mais atenção o contributo fundamental do CRM no conhecimento do cliente é ajudar a empresa a ter uma visão mais global do cliente (designada de “visão 360°”), porque concentra toda a informação. Nesse sentido, o seu acompanhamento é melhorado, permitindo uma otimização do processo de venda e da resposta às necessidades do cliente. A InCentea criou a visão 360° tendo o CRM da Microsoft um papel essencial, esta visão e estratégia tem por base a integração entre o Departamento de Marketing e Vendas promovendo o aspeto relacional com o cliente e não tanto o enfoque no produto/serviços. Através desta relação pretende-se que o comercial conheça melhor o cliente e as suas necessidades, aumentando a sua satisfação ao mesmo tempo que promove um aumento das vendas das várias soluções que a InCentea disponibiliza.

Os departamentos de marketing e comercial, para além do trabalho de gestão e angariação de clientes, necessitam de trabalhar em articulação e coordenação com as outras áreas da empresa como por exemplo a financeira e a técnica. Através do CRM é possível fazer toda essa gestão processos e atividades que são complementares, tornando a informação atualizada e acessível a todos os elementos da organização independente de estarem ou não envolvidos no processo.

De acordo com o Presidente do Conselho de Administração Eng.º António Poças “atualmente já não conseguimos imaginar a nossa área comercial sem o CRM! Quer pelo histórico de informação acumulada, quer pelo uso diário que fazemos”.

4.3 Fatores de Sucesso da Implementação do CRM na InCentea

Nesta secção, são apresentados os fatores de sucesso identificados na implementação da solução de CRM no grupo InCentea.

Depois da análise à revisão bibliográfica aos estudos efetuados no campo dos fatores de sucesso de CRM, nomeadamente os fatores críticos para implementação desta

solução, seguidamente encontram-se descritos estes fatores aplicados ao caso concreto da empresa em estudo.

1. Fatores de Processo

CRM é uma estratégia dentro da organização, como tal, é um fator crítico analisar os processos, nomeadamente:

- **Marketing** – Gestão do relacionamento com o cliente, conhecer hábitos de compra do cliente, entender as necessidades do cliente, são coisas que pertencem ao processo de marketing;
- **Vendas** – Mesmo que a gestão do relacionamento com o cliente sempre tenha sido um aspeto natural do processo de vendas, a estratégia de CRM tem um impacto importante no processo do canal de vendas e após o processo de venda;
- **Serviços** – Dentro do ambiente estratégia CRM, o relacionamento com o cliente é um aspeto fundamental, assim todas as questões relacionadas com serviços ou com serviços ao cliente ou com a elevada qualidade do serviço tornaram-se decisivos;
- **Envolvimento do cliente** – O envolvimento direto e indireto dos clientes ajuda a organização a analisar o ciclo de vida do relacionamento do cliente e, conseqüentemente, ajuda a que sejam encontradas as áreas de problemas que podem ser geridas pelo CRM;
- **Processo personalizado** – Personalização é a chave para informatização do ambiente; o comunitário e a personalização estão intimamente relacionados. A personalização é necessária para fazer as informações obtidas a partir de diferentes comunidades de clientes de maneira ser utilizável.

Tabela 4 - Fatores de Sucesso - Processo

Fatores de Processo	
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor produtividade das equipas de marketing; • Segmentação de clientes e potenciais clientes; • O contributo fundamental do CRM no conhecimento do cliente ajudando numa visão mais global do cliente, “visão 360º”; • Capacidade de desenvolvimento de ações junto de setores específicos com base no <i>mailing</i>; • Contactos personalizados com o cliente; • Planeamento e controlo de campanhas de marketing; • Planeamento e controle atividades, tarefas, orçamentos e detalhes de cada atividade de marketing; • Melhoraria da gestão do marketing (quer do ponto de vista operacional, quer de controlo da sua atividade); • Análise detalhada dos resultados de iniciativas voltadas para a angariação e conquista de novos clientes; • <i>Cross-selling</i> e <i>Upselling</i>; • Calculo taxa retenção clientes.
Vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Processos de vendas consistentes para toda a empresa com fluxos de trabalho predefinidos; • Melhorar a organização pessoal dos comerciais (sua agenda de trabalho e acompanhamento do seu <i>pipeline</i> individual); • Automação da força de vendas; • Posicionamento de forma mais eficiente em relação à concorrência com um controlo contínuo do concorrente; • Controle todas as atividades e interações de cada contacto e conta; • Controle com facilidade o <i>pipeline</i> de vendas para melhorar o planeamento financeiro; • Aumento das taxas de fecho das vendas devido a um acompanhamento mais eficiente dos das fases de venda; • Melhor produtividade das equipas comerciais; • Ter informação centralizada e partilhada, com o CRM a maioria do trabalho comercial (propostas, visitas) está registado no CRM e acessível à organização.
Serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Área de suporte (pós-venda) é a base tecnológica principal do sistema de gestão do grupo; • No caso de InCentea, em que o CRM é utilizado para gerir a atividade de serviços, principal atividade da empresa, reforça ainda mais a importância do CRM. Também neste caso o registo centralizado e disponível da informação tem ganhos de produtividade, no mesmo local a organização tem acesso a contratos, pedidos de assistência em aberto e histórico de assistências; • Em termos de equipa, como ferramenta de gestão e controlo da sua atividade; • Tendo a empresa sido recentemente certificada pela ISO 20 000 e com base das boas práticas ITIL toda parte do serviço é assente no CRM.

Fonte: Autor

2. Fatores Humanos

Os colaboradores são um fator-chave para o sucesso dos Projetos de CRM. Um compromisso total dos funcionários da organização e da gestão é essencial para uma eficaz implementação de CRM de modo a melhor servir os clientes e satisfazer as suas necessidades. É um erro considerar o CRM apenas como uma solução tecnológica e esse erro resulta no aumento do fracasso dos projetos de CRM.

- **Resistência à Mudança** – por parte dos colaboradores no processo de implementação do CRM;
- **Skills dos colaboradores** – os colaboradores desempenham um papel fundamental no sucesso do CRM independentemente do departamento em que estão integrados;
- **Envolvimento dos colaboradores** – no processo de implementação de CRM.

Tabela 5 - Fatores de Sucesso - Humanos

Fatores Humanos	
Resistência à Mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Cerca de 20% dos colaboradores são adeptos incondicionais das novas tecnologias tendo aderido imediatamente à solução; cerca de 60% utilizam a tecnologia porque lhes foi proposta ou imposta como a solução normal de trabalho, e por esse facto usam-na sem resistência; os chamados “resistentes”, aproximadamente 20%, evitam utilizá-la, realizando na ferramenta o mínimo que lhes é exigido, algumas vezes abaixo desse limite; podemos encontrar novas ideias, mas no oposto às suas propostas.
Envolvimento dos Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Posteriormente à entrada em produtivo, os novos colaboradores, recebem formação no período inicial de admissão (normalmente, na 1ª semana); • Individualmente, para cada comercial, como ferramenta de organização do seu trabalho adquire competências que lhe permitem otimizar e gerir as suas atividades de forma mais produtiva; • Possibilidade de aquisição de novas competências numa ferramenta de CRM, que se posiciona entre as melhores a nível mundial; • Motivação e envolvimento no desenvolvimento da solução sendo muitas das vezes os promotores da sua inovação da solução e adaptabilidade à organização.

Fonte: Autor

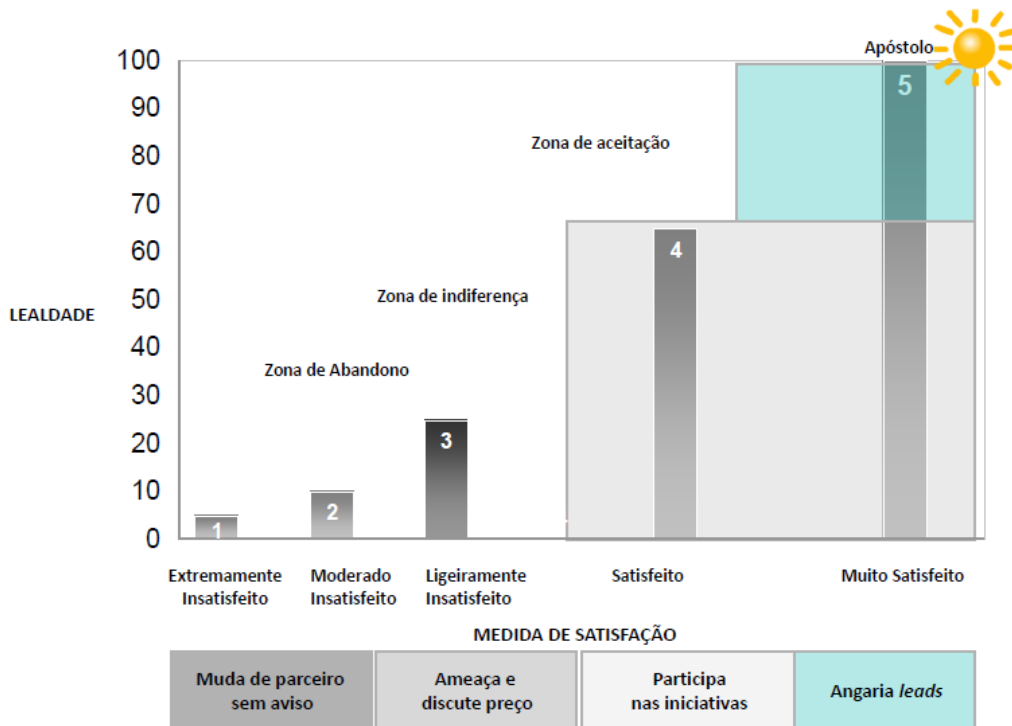
3. Aspectos de Clientes

Estando a InCentea ciente do valor, satisfação, retenção e fidelização dos seus clientes, este é um fator que assume uma importância fundamental.

- **Valor** – a empresa deve saber como o cliente define valor. Os clientes definem valor de diferentes formas devendo a empresa identificar como os seus diferentes segmentos de clientes percebem valor;
- **Satisfação** – a empresa deve proporcionar satisfação ao cliente de acordo com as normas e necessidades de valor do cliente;
- **Retenção e lealdade** – os clientes mais rentáveis são aqueles que têm uma relação de continuidade com a empresa e lealdade (conforme já analisado no presente trabalho) não é tão simples como manter o cliente, de acordo com lealdade do cliente aferimos o desempenho da empresa.

É importante referir como a InCentea criou indicadores adicionais para medição da satisfação dos seus clientes que permitem cruzar a informação sobre a fidelização dos mesmos. O gráfico 1 demonstra adaptação criada pela InCentea para ajudar na percepção dos mesmos indicadores.

Gráfico 1 - Lealdade do Cliente



Fonte: InCentea, 2012

Tabela 6 - Fatores de Sucesso - Clientes

Aspetos de Clientes	
Valor	<ul style="list-style-type: none"> A ferramenta permite identificar quem são os clientes de maior valor, mais participativos, mais envolvidos, com mais interação;
Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> Melhor acompanhamento do cliente, permitindo uma otimização do processo de venda e das respostas às suas necessidades;
Retenção e Lealdade	<ul style="list-style-type: none"> Preocupação da empresa com a lealdade dos seus clientes, o CRM apresenta um papel estratégico na medição e análise destes dados.

Fonte: Autor

4. Estratégia de Gestão

Definir e comunicar a estratégia de CRM: Com base em conceitos do CRM, a ausência de uma estratégia de CRM clara ou a falta de desenvolvimento de um tal plano, poderia causar a falha na Implementação do CRM:

- **Comprometimento e apoio da gestão de topo** – a gestão de topo está positivamente associada ao impacto do CRM e a sua importância foi identificada em quase todos os estudos de fatores de sucesso como uma condição crucial que garante o sucesso da implementação do CRM;
- **Garantia de comprometimento da gestão de topo com o CRM** – é importante o papel daqueles que estão nos cargos de direção superior em vender e convencer os que estão sob sua supervisão, dos resultados e benefícios da estratégia de CRM;
- **Definir e comunicar a estratégia de CRM** – os gestores devem definir claramente a estratégia de CRM e alinhar essa estratégia com a estratégia da empresa.

Tabela 7 - Fatores de Sucesso - Estratégia de Gestão

Estratégia de Gestão	
Comprometimento e Apoio da Gestão de Topo	<ul style="list-style-type: none">• Toda a gestão de topo esteve envolvida no processo de implementação de CRM e encontra-se comprometida com o contínuo desenvolvimento da mesma;• Consciência da gestão de topo que a ferramenta seria decisiva para a geração de negócio futuro.
Definir e Comunicar a Estratégia de CRM	<ul style="list-style-type: none">• Foi inculcada a importância do CRM a todos os gestores de equipa e posteriormente a todos os colaboradores das empresas abrangidas pela utilização da solução;• Pelo motivo da estratégia da InCentea passar pela incorporação de empresas, a estratégia de comunicação da importância da utilização da ferramenta é determinante para o sucesso da atividade.

Fonte: Autor

5. Fatores Tecnológicos

A InCentea implementou em 1999 o seu primeiro sistema de CRM. Tendo sofrido várias alterações e abordagens até ao momento atual.

A primeira solução utilizada pela InCentea, era a solução proposta pelo principal editor de *software* que a InCentea representava na altura. Mais tarde essa ferramenta foi descontinuada por esse editor, tendo sido necessária a escolha de uma nova solução. Foram então analisadas as duas referências do Mid-Market: o Dynamics CRM e o Salesforce tendo sido escolhido o Dynamics CRM porque respondia às necessidades da empresa (além do Marketing e das Vendas, ainda acrescentava o Suporte Pós-Venda) e a Microsoft era o principal fornecedor de *software* na área de Sistemas. Essa decisão ajudou a InCentea a tornar-se parceiro Microsoft Dynamics.

No momento da escolha da solução foram tidos em consideração os seguintes requisitos:

- **Web Based** – permitir estar em várias localizações (PT e PALOP's) sem necessidade de VPN e/ou TS; permitir ainda a publicação na internet segura (https), indo de encontro ao projeto de internacionalização da InCentea;
- **Integração com Outlook e Office** (nomeadamente com o MS Excel, para *reporting*), colaborativa e com boa integração com *Sharepoint* e *Communicator/Lync*, e integração com o sistema ERP, Primavera BSS;
- **Boa plataforma de desenvolvimento** (tecnologia Microsoft atualizada e sem perigo de ser descontinuada, dado ser da própria Microsoft; com relatórios e *layouts* elaborados em *Reporting Service*);
- **Plataforma suportava também as boas práticas implementação de um sistema de CRM** (dado ser uma das referências no mercado das soluções de CRM), ajudando também a InCentea na sua aprendizagem e possível transferência das competências adquiridas para seus clientes.

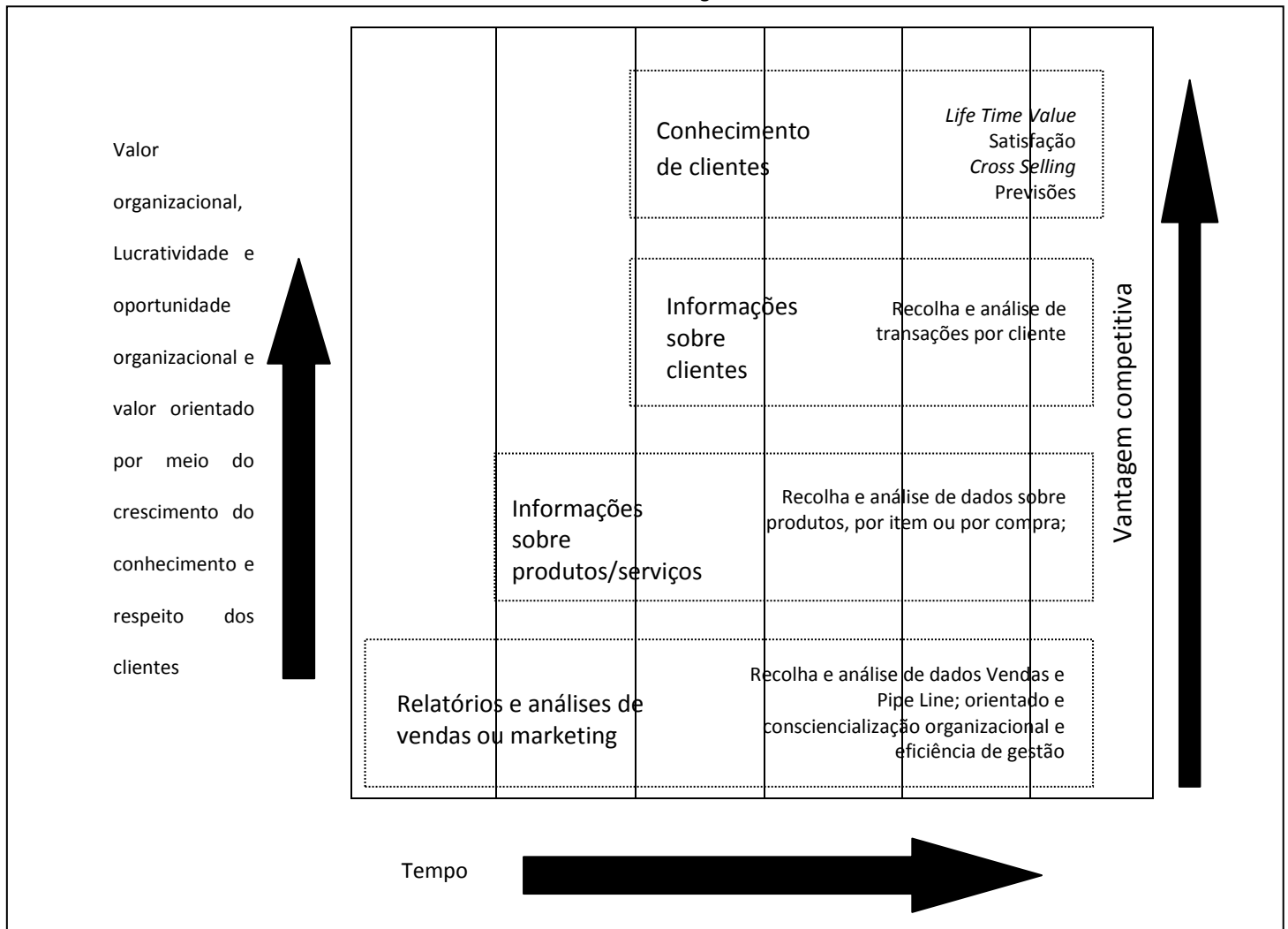
Tabela 8 - Fatores de Sucesso - Tecnológicos

Fatores Tecnológicos	
Dados	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades que permite a companhia recolher, organizar, guardar e usar dados de forma organizada e acessível a toda a organização.
SFA	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema que automaticamente regista todas as etapas do processo de vendas integrado com todos os departamentos.
DW	<ul style="list-style-type: none"> • Repositório informático que permite à empresa armazenar dados com a finalidade de facilitar a elaboração de relatórios e análises.
Web Based	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de estar em várias localizações (PT e PALOP's) sem necessidade de VPN e/ou TS; permitindo ainda publicação na internet segura (https), indo de encontro ao projeto de internacionalização da InCentea.
Integração com Outlook e Office	<ul style="list-style-type: none"> • Nomeadamente com o MS Excel, para <i>reporting</i>, colaborativa e com boa integração com <i>Sharepoint</i> e <i>Communicator/Lync</i>, e integração com o sistema ERP, Primavera BSS.
Boa plataforma de desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia Microsoft atualizada e sem perigo de ser descontinuada, dado ser da própria Microsoft;
Plataforma suportava também as boas práticas implementação de um sistema de CRM	<ul style="list-style-type: none"> • Dado ser uma das referências no mercado das soluções de CRM, ajudando também a InCentea na sua aprendizagem e possível transferência das competências adquiridas para seus clientes.

Fonte: Autor

Swift (2001) na ilustração 15 apresenta quatro níveis de utilização da informação de CRM numa organização centrada no cliente, a forma como cada organização explora a ferramenta e a que nível já foi exposta anteriormente. O processo exploração da informação vai-se desencadeando ao longo do tempo coincidindo com o processo de evolução do CRM, processo esse que deverá ser dinâmico e fruto das mudanças que vão ocorrendo no pensamento e na utilização dos dados, no caso da InCentea fazendo analogia à ilustração infra podemos afirmar que esta se encontra no último nível em que em que o tipo de informação que se pretende obter do CRM é cada vez mais complexa e orientada para o conhecimento do cliente e não tanto para as análises financeiras como total de vendas, etc.

Ilustração 15 - Quatro Níveis de Utilização de Informações de CRM para se Obter Alto Crescimento, Lucratividade de Clientes e Vantagem



Fonte: Swift (2001), p.159

4.4 Limitações Identificadas no CRM Microsoft Dynamics do Grupo InCentea

À medida que empresa tem crescido e integrado outras empresas no Grupo o número de pessoas envolvidas nos processos e o volume de dados para análise tem aumentado significativamente, nesse contexto as necessidades de controlo e monitorização da performance aumentam.

A ferramenta da Microsoft ao nível de *reports e dashboards* é muito estática, apresenta alguns mapas, particularmente nas áreas de Marketing e Vendas, mas a informação que disponibilizam é insuficiente. É verdade que permite com alguma flexibilidade a criação de listagens personalizadas que podem ser exportadas para um

ficheiro Excel, ainda assim não possibilitam uma visão geral, dinâmica e integrada com outras aplicações que a empresa utiliza.

Com base na recolha de dados foram identificadas as seguintes limitações:

- **Perfil de Acessos** – A InCentea é um grupo de empresas em que a partilha de informação é fundamental. Contudo é desejável a possibilidade de configurar diferentes perfis de acesso para empresas as diferentes empresas e respetivos utilizadores;
- **Qualidade dos dados** – Atualmente a qualidade dos dados apresenta alguma inconsistência;
- **Análise de Dados** – Limitação relativamente à capacidade de análise de dados e exploração;
- **Agregação de Dados** – Impossibilidade de combinação de dados de várias fontes nomeadamente ERP Primavera;
- **Identificação de *Cross Selling*** – Processo de identificação de *cross selling* complexo e moroso;
- **Mobilidade** – Necessidade de melhoria do acesso ao CRM através de outros equipamentos, tais como smartphones e tablets.

Tendo a InCentea uma preocupação permanente com a qualidade da informação, de forma a conseguir ter um conjunto de indicadores comerciais, institucionais e disponibilizar informação comercial operacional aos intervenientes no processo, foi iniciado um processo de escolha de uma solução que permitisse colmatar as limitações acima descritas.

4.5 Business Intelligence

4.5.1 Processo de Escolha da Solução

Como teve o início do processo de implementação do BI na InCentea?

- ✓ A necessidade de utilização de uma solução de BI surgiu em consequência da dinâmica do Grupo InCentea e respetivas constantes alterações de critérios de análise da informação comercial;

- ✓ Através da adoção da experimentação de uma ferramenta de BI associada ao Business Discovery por parte da área comercial;
- ✓ A utilização destes modelos permitiu, de forma muito flexível e fácil, melhorar a qualidade da informação e consolidar diferentes repositórios de dados.

Objetivos que se pretenderam atingir com a implementação da solução de BI na InCentea?

- ✓ Ter uma visão única em todo o grupo da performance comercial de cada uma das Unidades/Empresas;
- ✓ Produzir KPIs departamentais para análise de *performance*;
- ✓ A principal virtude do atual modelo é a consolidação numa única plataforma e total automatização dos processos de monitorização do negócio
- ✓ A combinação CRM/ERP com o BI permitiu ter os indicadores comerciais centralizados e totalmente automatizados;
- ✓ Maior rapidez na alteração de critérios ou regras de negócio.

Como ocorreu a escolha da Solução de BI?

Através da pesquisa de produtos de BI e da experimentação, tendo como requisitos: fácil de usar, permitir aos diretores algum nível de autonomia não necessitando recorrer aos técnicos de TI ou para produzir relatórios. Para além disso, o facto de ser concebido com uma arquitetura *in-memory*, que proporciona um rápido desempenho, eliminando problemas e a complexidade característica que afetam as ferramentas de BI tradicionais, nomeadamente a construção e manutenção de um DW tradicional.

Possibilidades de Evolução da Ferramenta

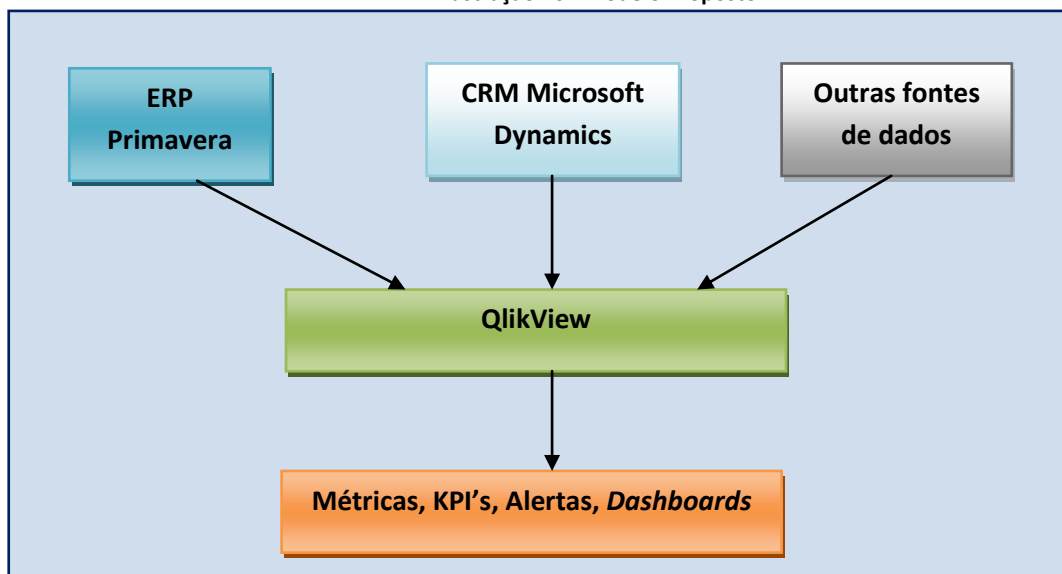
- ✓ Desenvolvimento de mais *dashboards* para utilização operacional;
- ✓ Democratização da solução;
- ✓ Extensão da solução a todas as empresas do Grupo;
- ✓ Introdução do *balanced Scorecard*.

4.6 Solução Proposta

Com o QlikView, dados do CRM, sistemas financeiros e operacionais como ERPs podem ser rapidamente integrados, sem que sejam “carregados” a partir de um armazém de dados ou diretamente dos sistemas de origem. A solução de BI cria uma visão única de informações de várias fontes, eliminando a complexidade das análises realizadas no CRM e nos ERPs permitindo uma grande visibilidade em todos os seus dados como exemplificado na ilustração 16.

A plataforma de CRM da InCentea é fundamental para a gestão do relacionamento como cliente, no entanto não proporciona o mesmo nível de capacidade quando se trata da análise de dados e exploração. QlikView dá resposta a esta lacuna do Microsoft Dynamics desbloqueando o poder da informação existente no CRM e no ERP. O QlikView liga-se à solução da Microsoft através de um conector, permitindo que os dados do CRM possam ser combinados com fontes de dados adicionais nomeadamente os existentes no ERP da Primavera, e fornecendo aplicativos de Business Discovery que podem ser utilizados para criar análises, relatórios e *dashboards user-driven*, permitindo visibilidade onipresente dos dados de CRM e no ERP.

Ilustração 16 - Modelo Proposto



Fonte: Autor

Ao contrário de BI tradicional, o QlikView funciona da mesma maneira que a mente humana, estabelecendo associações, ligando facilmente dados de diversas fontes. No caso da InCentea, que são várias empresas, o QlikView oferece uma alternativa à confusão de dados, consolidando as informações existentes nas várias aplicações.

QlikView permite:

- Melhorar a previsão de vendas;
- Identificação do perfil dos clientes;
- Identificação do *cross-selling* e oportunidades de *up-selling*;
- Atingir uma gestão mais eficiente e *Customer Centric*;
- Analisar histórico e análise de tendências;
- Reduzir os custos de suporte através da resposta a questões de negócio complexas;
- QlikView fornece todos os recursos de BI – *dashboard*, *KPIs*, *balanced scorecard*, análise preditiva, "what-if" cenários, etc.;
- Possibilidade de associar dados de vendas com localizações no Google Maps, ou os utilizadores do Twitter e do Facebook.

O QlikView permite medir, controlar e executar facilmente dados e aplicações. Os *dashboards* do QlikView dá uma visão única do estado da concretização, seja para um único ou múltiplos servidores em diversos locais e utilizadores simultâneos.

4.7 Métricas Propostas

Foram apresentadas à administração as métricas que constam na tabela 2; desse conjunto de métricas foram selecionadas e identificadas como importantes e mais importantes para medir a atividade e suscetíveis de serem implementadas no Grupo InCentea as que estão compiladas na tabela infra. A implementação de algumas dessas métricas selecionadas encontra-se em estudo pela administração, sendo que outras são medidas atualmente através de plataformas adequadas para o efeito, as restantes

são medidas umas com recurso ao CRM outras através da ferramenta de BI que está a ser implementada pelo Grupo.

Tabela 9 - Métricas

MÉTRICAS		Em Estudo	Outras	CRM	BI
Métricas de Medida Financeiras	Vendas				✓
	Margem				✓
	Lucro				✓
	Custo por <i>Lead</i>	✓			
Métricas de Competitividade	Cota de mercado	✓			
	Penetração no mercado	✓			
	Taxa de Qualidade das <i>Leads</i>	✓			
	Margem dos novos produtos/serviços				✓
Métricas de Clientes	Número total de clientes			✓	
	<i>Lifetime Value</i> do cliente	✓			
	Lealdade			✓	
	Satisfação do cliente		✓		
	Recomendações do cliente			✓	
	Reclamações de clientes			✓	
	Segmento e micro -segmentos de rentabilidade				✓
	Densidade de produto (número de produtos e serviços utilizados por um cliente)				✓
	<i>Cross-selling e up-selling</i>				✓
	Consciência da marca	✓			
Métricas Operacionais (Funcionário e Processo)	Desempenho do funcionário face aos padrões de exigência do cliente	✓			
	Nº de potenciais clientes/vendas efetivas				✓
	Nº de chamadas/reuniões agendadas				✓
	Nº de reuniões /Nº de cotações apresentadas				✓
	Nº de cotações ganhas / Nº cotações apresentadas				✓
	Retorno sobre o património	✓			
	Posição de mercado		✓		
	Inovação		✓		
	Valor da marca	✓			
	Metas específicas para satisfação de <i>stakeholders</i>	✓			
E-Métricas	<i>Stickiness</i>	✓			
	Frequência das visitas, a duração da visita, o número de páginas vistas por visita, tempo decorrido entre a primeira visita do utilizador e a visita mais recente, taxa de rejeição	✓			

Atualização do <i>site</i> (quantas vezes o conteúdo do <i>site</i> é revisto e renovado em relação à frequência de utilizadores que visitam o <i>site</i>)	✓			
<i>Brand mentions in social media</i> (medição e monitorização da quantidade de sentimentos positivo e negativo)	✓			
<i>Networking</i> (parte das redes sociais da empresa, por exemplo, o Twitter e o Facebook, que se envolvem ativamente com o conteúdo da comunicação social)	✓			
Conversão em vendas (uso do aplicativos ou outras ofertas que podem ser direta ou indiretamente convertidos em vendas)	✓			

Fonte: Autor

As métricas presentes no quadro, apesar de terem todas na generalidade grande utilidade para a gestão da organização, devem ser analisadas e interpretadas de forma a serem enquadrados com os objetivos e metas estabelecidas. Nem sempre é fácil atingir o consenso dentro de uma organização em relação ao que se pretende medir, tal como acontece na InCentea que tendo sido inquiridos vários administradores sobre a importância das métricas propostas, apesar do consenso alargado relativamente à grande maioria delas, alguns são mais sensíveis a umas do que a outras, estando a sua pendência relacionada, por vezes, com a posição que ocupam dentro da organização.

As métricas propostas representam o momento atual; se este trabalho tivesse sido realizado noutra período o resultado poderia ser ligeiramente diferente, o que significa que as métricas e indicadores devem ser atualizados e substituídos por outros mais adequados sempre que surgem novas necessidades ou então ficam ultrapassados.

4.8 Métricas Implementadas

Nas ilustrações seguintes são apresentados alguns exemplos de métricas que estão a ser atualmente medidas e monitorizadas, estes *reports* são utilizados pela administração como ferramenta de análise e controlo da atividade e pela direção comercial, nas suas reuniões semanais com os comerciais em que feita a supervisão, avaliação e controlo da força de vendas.

Uma nota importante para o facto de as métricas que são abordadas neste ponto estarem relacionadas apenas com a área comercial, o marketing não é referido porque, neste momento, a solução de BI ainda não foi estendida a este departamento sendo que o objetivo é que a solução venha a ser utilizada por todos os departamentos da InCentea.

Ilustração 17 – Report de Margem das Vendas das Empresas do Grupo por Comercial

Margem GCP									
Ano	Empresa	Equipa	Nome	Mes	4	5	6 Total		
2013	inCentea	ESP	inCentea		73.053	91.227	66.806	231.086	
			DOP Operacional		36.267	40.162	35.444	111.873	
			Miguel Lopes		10.267	10.580	2.421	23.268	
			Total		119.588	141.969	104.670	366.227	
		GC	Rosa Marques		16.054	9.955	11.184	37.193	
			Teresa Silva		64.129	43.049	43.246	150.423	
			Margarida Casaca		29.935	37.724	26.679	94.338	
			Filipe Fonseca		46.034	47.892	48.579	142.504	
			Alfredo Vieira		11.448	10.631	5.348	27.427	
			Lúcia Paraiba		12.798	26.285	15.456	54.539	
			Rui Fontelas		5.600	6.898	6.896	19.394	
			Luí Francisco		11.832	7.012	3.224	22.069	
		Total		197.830	189.446	160.613	547.888		
		MAD	Aurélio Marote		0	0	1.266	1.266	
			Total		0	0	1.266	1.266	
		NC	Flávio Pereira		2.726	1.463	4.335	8.524	
			Sara Rodrigues		4.462	8.892	3.148	16.501	
			António Simões		96	0	2.428	2.524	
			Isabel Lima		2.263	2.032	21	4.316	
			Maria João Vicente		907	1.312	1.053	3.272	
			Total		10.454	13.698	10.985	35.137	
		Codi	CO	Luí Ribeiro		9.789	3.513	2.348	15.650
				Fernando Moisés...		368.179	0	0	368.179
				Rosa Fernandes		26.615	8.349	177	35.141
				Total		404.583	11.862	2.525	418.970
		Sente	SE	Sente		0	0	140	140
				Total		0	0	140	140
		Accensus	ACC	Victor Couto		142.553	-6.467	1.485	137.570
				Luí Magalhães		235.052	97.654	432.043	764.749
				Accensus		12.148	31.855	108.586	152.588
Total				389.752	123.042	542.113	1.054.908		
XXX	não usar August...			0	2.280	0	2.280		
	Nuno Lucas			0	19.303	0	19.303		
PrimacisCV	CV	Frederico Coelho		0	2.112	0	2.112		
		Total		0	23.695	0	23.695		
			Amadu Pinto Silv...		10.734	12.343	8.800	31.877	

Fonte: InCentea, 2013

Nota: Este *report* é atualmente utilizado pela Direção Comercial para análise dentro das empresas do grupo da margem conseguida por cada gestor de cliente dentro da sua carteira, de destacar que a fonte de dados é Primavera.

Ilustração 18 – Report de Marcas que Libertam mais Margem Dentro do Grupo

Margem / Marca			
Marca	Margem	PVP (Sem IVA)	Perc.
PRIMACIS - Serviços	1.148.218	1.152.850	100%
inCentea - Serviços	798.149	814.208	98%
CODI - Serviços	385.558	428.669	90%
Primavera	134.164	302.631	44%
MZ - Serviços	47.528	47.528	100%
Microsoft	31.105	277.979	11%
HP	29.766	216.349	14%
Stratasys	26.059	83.791	31%
Globaz	24.448	25.842	95%
Motorola	14.775	71.547	21%
Symantec	14.696	43.649	34%
Fortinet	10.512	25.221	42%
Cisco	9.527	79.190	12%
PHC	8.646	21.556	40%
Alcatel	7.454	21.455	35%
Zebra	5.637	23.717	24%
SAP	4.805	9.411	51%
Saphety	4.800	25.480	19%
Sisqual	3.109	23.018	14%
WinTouch	3.053	5.640	54%
Gexor	2.838	4.593	62%
Panda	2.586	9.931	26%
Elo	1.900	10.453	18%
MedicineOne	1.035	3.716	28%
DRAYTEK	763	3.148	24%
Material - Teleleiria	759	1.795	42%
Diversos	680	6.800	10%
APC	638	4.425	14%
Leirtrónica (Diversos)	600	2.821	21%
IBM, Informix, Ipbrick	533	2.400	22%
Eset	523	1.449	36%
d-link, Datalogic	446	1.183	38%
StorageCraft	406	2.558	16%
Four J's	373	1.560	24%

Fonte: InCentea, 2013

O Report que visa a análise das marcas que libertam mais margem, a sua importância é elevada dado que permitiu identificar de forma rápida quais os produtos mais interessantes para o grupo e quais os que são residuais e que eventualmente poderão deixar de ser uma aposta.

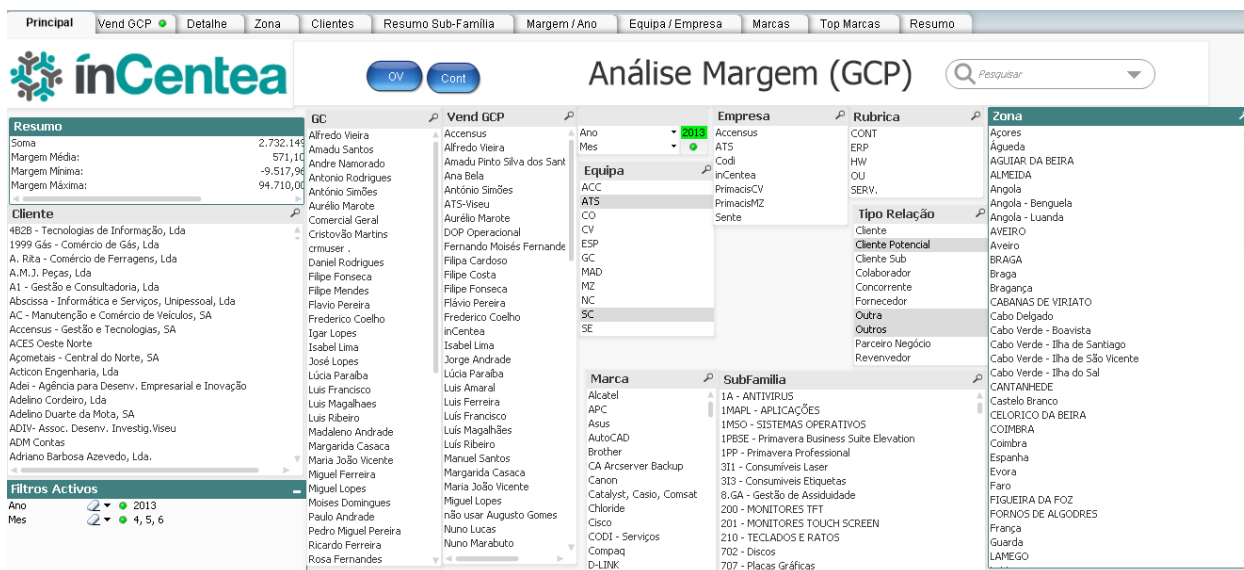
Ilustração 19 – Report de Clientes com Maior Margem

Margem / Cliente		
Cliente	Margem	PVP (Sem IVA)
Shamir Portugal, Lda	361.887	400.820
SOMOIL - Sociedade Petrolifera Angolana,...	216.311	277.878
Águas da Região de Maputo	186.553	197.782
Direcção P. L. Estado Maior General Força...	137.956	147.407
Sonangalp - Soc. Dist. Comerc. Combustív...	117.203	130.926
Zahara Comércio, S.A.	116.597	209.281
Espírito Santo Saúde - Serviços, ACE	102.534	102.534
Primacis, SA	97.139	100.214
Accensus - Gestão e Tecnologias, SA	68.950	68.950
Datamex, SA	56.146	56.207
Acticon Engenharia, Lda	30.459	36.743
Prumo - Empreendimentos e Materiais Con...	29.282	33.967
Pinguim International Brands	27.282	32.851
Câmara Municipal do Fundão	26.615	96.009
MAXI - Cash & Carry	26.583	98.351
Monte Adriano - Engenharia & Construção...	24.240	209.000
Plurijogos, SA	24.200	25.033
Tecnovia Angola	23.796	23.854
Omega Pharma, Lda	18.871	27.788
Dewill - Gestão de Condomínios	18.745	19.393
OP5 - Serviços de Produção de Petróleos L...	18.461	21.661
ANISAT	17.273	17.273
Jisfmar Services, Lda	16.902	16.902
Café 3 - Restauração, Lda	16.233	16.233
4B2B - Tecnologias de Informação, Lda	15.795	15.795
Movicortes Angola - Equipamentos e Servi...	15.209	15.786
PAENAL - Porto Amboim Estaleiros Navais,...	14.428	14.428
vista Waste Management	14.228	14.228
FIL - Feira Internacional de Luanda	13.288	15.644

Fonte: InCentea

O Report com informação dos clientes que libertam mais margem é uma informação muito importante para a equipa que gere os clientes e deverá ser tida em conta não só pela unidade comercial mas também pelas restantes unidades que integram a cadeia de valor da InCentea, nomeadamente a unidade técnica que deverá ter uma maior atenção nos cliente que libertam mais margem. Para os clientes que libertam menor margem, o BI com a agilidade de cruzamento de informação permite que se identifique o perfil de compras do cliente podendo ser despoletadas oportunidades de *cross selling* e *up selling* tornando desta forma estes clientes mais rentáveis.

Ilustração 20 - Dashboard de Apoio à Unidade Comercial Gestão de Clientes



Fonte: InCentea

Este *dashboard* é onde a direção comercial apoia atualmente a sua tomada de decisão e mede a eficácia da sua equipa de vendas, apesar de ainda estar numa fase embrionária e num processo contínuo de descoberta e adaptação tem sido de extrema importância para o grupo e o objetivo é que num futuro muito próximo venha a ser uma ferramenta estratégica para o grupo permitindo explorar e combinar os dados que existem atualmente nas soluções utilizadas pela InCentea.

4.9 Impacto da Solução Proposta

A solução de BI revolucionou a capacidade de gerir dados em todas as soluções implementadas designadamente o ERP Primavera e a solução de CRM da Microsoft, possibilitou a geração de relatórios e a criação rápida de quadros de monitorização para detetar mudanças de mercado e vendas de produto em tempo real que permite à direção comercial responder de forma imediata a novas oportunidades e melhorar o desempenho de negócio.

Algumas métricas que a grande maioria das empresas recorre ao CRM para efetuar a sua medição, como por exemplo, número de cotações ganhas, margem, vendas, ou lucro no caso da InCentea, passaram a ser medidas pelo QlikView, a razão desta decisão está relacionada com a fiabilidade dos dados. Com a implementação do BI foram detetadas algumas incoerências, exemplo disso são cotações que foram dadas como ganhas no CRM e que na verdade nunca tinham chegado a ser faturadas ou cuja encomenda não tinha sido concretizada. A identificação destas inconsistências é de fundamental importância para a organização a vários níveis do controlo da atividade. Ao nível do controlo das vendas da equipa comercial os resultados são controlados através da faturação que é efetuada no ERP da Primavera, o que se traduz em duas melhorias diretas, as comissões só são pagas para os produtos efetivamente vendidos e faturados passando a existir ainda uma pressão do comercial sobre a equipa que gere a faturação fazendo com que não existam atrasos nem esquecimentos.

A utilização do BI está ainda a ser muito importante no âmbito da identificação de oportunidades de *cross selling*, anteriormente à implementação da solução era realizada de forma manual, neste momento é automatizada sendo imediatamente identificada ou ao nível do cliente ou por exemplo ao nível do comercial na identificação da sua capacidade em diversificar os produtos no cliente.

Com esta solução, a direção comercial ficou munida de uma ferramenta que lhe permite conhecer melhor o cliente e consequentemente traçar o seu perfil tendo esta valência um impacto direto nas vendas, possibilitou, ainda, organizar um conjunto de dados que estavam dispersos estando neste momento centralizados num único local permitindo maior agilidade no acesso à informação que neste momento pode ser considerada fiável e por fim tem um impacto muito positivo na monitorização, avaliação e controlo da força de vendas.

A grande virtude do atual modelo é a consolidação numa única plataforma da informação existentes nas várias fontes. Como os benefícios são uma muito maior rapidez na disponibilização de um conjunto de informação comercial e uma maior credibilização da informação, em virtude de terem sido eliminados processos manuais em todo o modelo. A InCentea neste momento ainda está em fase de teste e

desenvolvimento deste modelo, sendo que o objetivo é a sua extensão às várias empresas do grupo, bem como o desenvolvimento, teste e implementação de métricas, como as referidas na tabela acima e que se traduzam numa mais-valia para o controlo da atividade e para que o modelo seja suscetível de ser comercializado dentro do portfólio de soluções da InCentea.

4.10 Conclusão

Neste capítulo procedeu-se primeiramente à análise da situação atual no que diz respeito ao enquadramento da empresa com a temática que foi descrita na revisão da literatura.

Em conformidade com os objetivos definidos para o presente estudo foram descritos os fatores de sucesso identificados pela InCentea na implementação da solução de CRM, bem como as limitações identificadas. No seguimento das limitações identificadas foi justificada a escolha da solução que visa dar resposta às limitações nomeadas, foi abordada a necessidade e pertinência das métricas de marketing propostas para a InCentea e por fim avaliado o impacto da implementação da solução proposta na InCentea.

5 Conclusões

5.1 Introdução

A bibliografia é unânime relativa à importância do CRM no contexto do relacionamento com o cliente, destacando porém que existem alguns pontos-chave na implementação de uma solução de CRM, designadamente fatores humanos, tecnológicos de processos entre outros que podem definir o fracasso ou sucesso de uma implementação de uma solução deste género.

Para empresas que são bem sucedidas na implementação do CRM e que através da sua complexidade ou dimensão movimentam um volume significativo de dados ou utilizam ou têm os dados dispersos em outras soluções de gestão, a integração com sistemas de apoio à decisão, nomeadamente BI é, na sua grande maioria, uma grande mais-valia dado que orienta as empresas na tomada de decisões fundamentais para o seu sucesso, tal como apoiam e defendem vários autores relatados ao longo do trabalho.

Uma vez que estes sistemas acumulam uma série de informação e dados do funcionamento da empresa e tendo como princípio que só se pode agir sobre o que se conhece ou tem informação, torna-se, pois, necessário definir quais as métricas importantes para medição da atividade da empresa. No caso dos departamentos de marketing e vendas a sua relevância acaba por ter uma necessidade acrescida dado que são muitas vezes confrontados com a falta de dados credíveis e exatos sobre o retorno dos seus investimentos, seja no sentido de otimizar a relação com os clientes (seja de angariação seja de fidelização) seja na gestão e monitorização das suas equipas.

Pelas entrevistas realizadas junto dos administradores da InCentea, constatou-se que a aplicabilidade das métricas de marketing propostas não reuniu o consenso comum, no entanto, existe um reconhecimento geral do efeito positivo das mesmas no suporte à tomada de decisão. Por outro lado os entrevistados foram unânimes em afirmar que as técnicas de BI são de suma importância para a construção dos principais KPIs.

Realça-se ainda e em concordância com os autores citados ao longo do trabalho, a importância em possuir uma estratégia bem definida, clarificada e conhecida por toda a organização para que sejam alcançados os objetivos das métricas a que as organizações se propõem a medir, tendo sido esta uma preocupação identificada pelos vários administradores da InCentea.

5.2 Principais Limitações e Sugestões para Investigações Futuras

Uma das limitações encontradas pelo autor do presente estudo esteve relacionada com a bibliografia existente, não ao nível da exploração dos principais conceitos abordados, ao longo do presente trabalho, mas sim da combinação de alguns deles enquanto objeto de estudo académico.

Se a literatura é vasta no que concerne à temática do CRM e na importância de uma combinação dos fatores especialmente de orientação para o mercado e para a tecnologia na obtenção de sucesso na implementação da ferramenta de CRM, quando se aborda a questão da integração com sistemas de BI a dificuldade em encontrar trabalhos académicos é maior. Esta dificuldade torna-se crescente quando se aborda a temática das métricas de marketing e BI, sendo na grande maioria apenas referida em trabalhos que abordam a implementação de sistemas e *Balanced Scorecard*.

Será de todo interessante que este tema seja abordado em futuras investigações uma vez que já existe muito trabalho realizado a nível empresarial, quer pelos produtores de software quer pelas empresas, pelo que seria pertinente a sua abordagem e validação sob o ponto de vista académico, particularmente como fonte de sugestões para o desenvolvimento de soluções futuras e que visem aumentar a importância da utilização de ferramentas de marketing pela nova vaga de gestores e pelas empresas que aliam uma forte vertente tecnológica com uma orientação para o cliente cada vez mais necessária e exigida pelos consumidores da era atual.

5.3 Conclusão

Neste estudo com o tema “CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGMENT E A INTEGRAÇÃO COM SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO” aplicado ao grupo InCentea foram, no início do trabalho, traçados alguns objetivos que se encontram descritos na tabela infra cujos resultados se procuraram aí sistematizar.

Intuito do Trabalho	
Objetivos Propostos	Resultado
Comprovar as mais-valias da implementação de uma solução de CRM InCentea	A decisão de implementação da solução de CRM na InCentea demonstrou ir de encontro aos objetivos traçados pela administração em 2006, tendo-se revelado decisivo enquanto ferramenta estratégica de apoio ao modelo de negócio do Grupo InCentea.
Identificação das principais limitações da solução de CRM implementada na InCentea	Foi cumprido o objetivo da identificação das principais limitações da solução de CRM da Microsoft no contexto da atividade da InCentea.
Demonstrar a importância da integração do CRM com sistemas de BI	Foi comprovada a importância da integração da solução de BI com o CRM da InCentea, concretamente para o departamento comercial.
Apresentação de exemplos de métricas de marketing e vendas e a sua importância para a organização na monitorização do desempenho da atividade	Apesar de a administração da InCentea ter considerado a importância das métricas de marketing propostas, ficaram ainda algumas questões por esclarecer em algumas delas, nomeadamente o esforço envolvido na sua medição e a sua integração com a estratégia da empresa.

O presente trabalho visou compilar informação importante alcançada através de diversos estudos de autores de referência, nesta área e nas diferentes temáticas apresentadas.

Parte dos referidos estudos conclui aquilo que o presente estudo confirmou, pelas várias entrevistas em que os entrevistados foram unânimes, na importância do CRM como uma ferramenta cuja utilização é de suma importância para as empresas, tendo-se concluído que o crescimento e afirmação no mercado do grupo InCentea estão em muito ligados à implementação do CRM.

Reconhecendo as mais-valias do CRM, no presente estudo caso, foram também aferidas as suas limitações. As limitações do CRM no Grupo InCentea estão associadas essencialmente à análise e agregação de dados de diferentes sistemas e à necessidade de criação de *reports e dashboards* tendo sido esta a grande motivação que levou a empresa a estudar soluções que colmatassem estas limitações.

A literatura existente sobre as vantagens da integração do CRM com sistemas de apoio à decisão, designadamente BI apesar de ser ainda escassa é unanime em apontar inúmeras vantagens na aplicação de técnicas de BI nas organizações em geral, todavia os exemplos práticos encontrados refletem na maioria casos de empresas de grandes dimensões.

Os grandes produtores de software designadamente de soluções de CRM têm procurado dar resposta às limitações das suas soluções, limitações semelhantes às identificadas no presente estudo, através de parcerias estratégicas; um exemplo claro é o do grande produtor de CRM Salesforce que utiliza a solução de BI disponibilizada pela Qlikview para colmatar algumas das limitações da aplicação.

No caso da InCentea a procura de solução que respondesse às limitações do CRM e que ao mesmo tempo permitisse tirar um maior partido dos seus dados e da integração com o ERP da Primavera, passou pela implementação da solução de BI da Qlikview. A integração do BI com o CRM e o ERP deu resposta a um conjunto de necessidades que administração já tinha identificado como decisivas para o controlo da atividade. O departamento comercial foi a unidade escolhida pela administração para o teste do protótipo, sendo pioneira na utilização do BI na InCentea. Esta decisão e o sucesso alcançado permitem que atualmente o departamento comercial defina os seus objetivos com maior rigor e imprima um nível superior ao controlo e

monitorização da atividade e dos clientes e dos comerciais. A utilização do BI por parte da unidade comercial permitiu ainda o acesso de forma ágil e relativamente rápida a um conjunto de KPIs que, de outra forma, seria difícil de conseguir atendendo a que são utilizados dados provenientes de diversas fontes.

O último objetivo deste trabalho passou pela apresentação de um conjunto de métricas de marketing e vendas à administração da InCentea e a aferição da sua importância. Neste ponto a resposta não é conclusiva nem unânime, existiu um consenso geral em relação à importância dos indicadores apresentados, contudo não existiu unanimidade dos entrevistados em relação à definição dos mais importantes, uma das causas poderá ser a maior sensibilidade de cada administrador à área em que está diretamente envolvido. É importante ainda referir que a posição da InCentea relativa a esta questão é que só faz sentido criar indicadores caso os mesmos estejam alinhados com a estratégia da empresa, caso contrário a organização poderá não tirar um benefício direto pela utilização dos mesmos.

Conclui-se portanto que a utilização de métricas de marketing e vendas é importante para a organização e já foram obtidos benefícios com a implementação de algumas métricas pelo que será uma aposta estratégica para o Grupo, para consumo interno e para comercialização junto dos clientes, com a ressalva de que terão de ser enquadradas com a estratégia e com os objetivos definidos.

Conclui-se o presente estudo com a expectativa de que a leitura do mesmo tenha contribuído para o conhecimento de como as empresas com uma forte orientação para o mercado e que sejam sensíveis à implementação de TI possam utilizar as ferramentas de marketing existentes em combinação com as TI nas várias dimensões para melhorar a performance dos seus negócios e obter vantagens competitivas nos mercados onde atuam.

Referências

Aaker, David A. (1991) *Managing Brand equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York, Free Press.

Aaker, David A. (1996) *Building Strong Brands*. New York, The Free Press.

Aaker, David A. (1996) "Measuring Brand Equity Across Products and Markets" *California Management Review*, 38, 3, 102-120.

ANA, Booz Allen Hamilton. (2004) "Are CMOs irrelevant". www.boozallen.com [02 de março de 2013].

Arab, Farnaz; Selamat, Harihodin; Zamani, Mazdak (2010) "An Overview of Success Factors for CRM", manuscrito não publicado, University Teknologi Malaysia.

Barney, Jay (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage" *Journal of Management*, 7, 99-120.

Boardman, John (1997) "Corporate Intranets and Business Process Management: A Challenge for Systems Engineering" *Computing e Control Engineering Journal*, 6, 245-256.

Caldeira, Jorge (2009) *Monitorização da Performance Organizacional*. Coimbra: Almedina

Caldeira, Jorge (2010) *Dashboard, Comunicar Eficazmente a Informação de Gestão*. Coimbra: Almedina.

Caldeira, Jorge (2012) *100 Indicadores de Gestão*. Coimbra: Conjuntura Atual Editora.

Chang, Woojung; Chaik, Seoil; Park, Jeong E. (2010) "How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability" *Journal of Business Research*, 63, 849-855.

Chen, Ja Shen; Ching, Russel K H. (2002) "An Empirical Study of the Impact of IT Intensity and Organizational Absorptive Capacity on Customer Relationship Management Performance" *The Second International Conference of Electronic*

Business, Taipei Taiwan 10-13 December 2002.
<http://iceb.nccu.edu.tw/proceedings/2002/PDF/f263.pdf> [05 junho de 2013].

Clark, Bruce H. (1999) "Marketing performance measures: History and interrelationships", *Journal of Marketing Management*, 15, 711–732.

Coltman, Timothy R. (2006) "Where are the benefits in CRM technology investment?" 39th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, USA, 4-6 January 2006.

Cravens, David W.; Piercy, Nigel F. (2009). *Strategic Marketing*. Mcgraw Hill.

Cruz, Carlos P. (2006) *Balanced Scorecard – Concentrar uma Organização no que é Essencial*. Porto: Vida Económica.

Davis, John A. (2013) *Measuring Marketing – 110 Key Metrics Every Marketer Needs*. John Wiley & Sons Singapore.

Day, George S. (1969) "A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty", *Journal of Advertising Research*, 9, 29-35.

Day, George S. (1994) "The capabilities of market-driven organizations" *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.

Freire, Adriano (2008) *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Ed. Verbo

Farris, Farris W.; Bedle, Neil T.; Pfeifer, Phillip E., Reibstein, David J. (2009). *Key Marketing Metric – The 50+metrics every manager needs to know*. Person Education Limited.

Frow, Pennie; Payne, Adrian (2013) *Strategic Customer Management - Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge University Press.

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

Gatignon, Hubert; Xuereb, Jean-marc (1997) "Strategic orientation of the firm and new product performance". *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77–90.

Gronroos, Christian (2001) *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management*. John Wiley & Sons

Hackney, Ray; Coelho, Pedro S.; Popovic, Ales; Jaklic, Jurij (2012) “Towards business intelligence systems success: Effects of maturity and culture on analytical decision making”, *Decision Support Systems*.54, 729-739.

inCentea (2012) “Viagem à essência”. Jorlis – Edições e Publicações, Lda. Leiria

Justino, Luís (2007) *Direcção Comercial – Manual Prático Lidel*. Lisboa: Lidel.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2001) *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2009) *Prémio de Execução – Concretize a estratégia do seu negócio com eficácia e reforce a vantagem competitiva*. Lisboa: Actual Editora.

Keramati, Abbas; Mehrabi, Hamed; Mojir, Navid (2010). “A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation” *Industrial Marketing Management*, 39, 1170-1185.

Kohli, Ajay K.; Jaworski, Bernard J. (1990) “Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications”. *Journal of Marketing*, 54(4), 1– 18.

Kotler, Philip (2001). *Marketing Management Millennium Edition*. New Jersey: Prentice- Hall.

Kotler, Philip; Keller, Kevin L. (2006). *Marketing management*. Pearson Education

Kotler, Philip; Kartajaya, Hermawan; Setiwan, Iwan (2013) *Marketing 3.0: Do Produto e do Consumidor até ao Espírito Humano*. Lisboa: Actual Editora.

Li, Liang; Mao, Ji-Ye (2012) “The effect of CRM use on internal sales management control: An alternative mechanism to realize CRM benefits” *Information & Management*, 49, 269-277.

Ling-ye, Li (2011) "Marketing metric's usage: Its predictors and implications for customer relationship management". *Industrial Marketing Management*, 40, 139-148.

Mithas, Sunil; Krishnan, M. S.; Fornell, Claes (2005) "Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?". *Journal of Marketing*, 69, 201–209.

Narver, John C.; Slater, Stanley F. (1990) "The effect of a market orientation on business profitability" *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.

Peng, Yan; Wang, Suozhu; Zhuang, Like (2008) "*Balanced Scorecard-Based Management System for Performance Evaluation of Organizations*" *3rd International Conference on Pervasive Computing and Applications*, Alexandria, Egypt 6-8 october 2008.

Peppers, Don; Rogers, Martha (2000). *Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management*. Peppers and Rogers Group do Brasil.

Queiroz, Mauricio J. (2008). *Métricas de Desempenho de Marketing em Empresas Brasileiras*. Tese de doutoramento em Administração. Universidade de São Paulo. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22042009-114612/es.php>
[05 de janeiro de 2013]

Reichheld, F. e Teal, T. (1996) *The Loyalty Effect*. Boston: Harvard Business School Press.

Rapp, Adam; Trainor, Kevin J.; Agnihotri, Raj (2010). "Performance Implications of customer –linking capabilities:Examining the complementary role of customer orientacion and CRM technology" *Journal of Busines Research*, 63, 1229-1236.

Rapp, Adam; Trainor, Kevin J.; Beitelspacher, Lauren, S.; Schillewaert, Neils, (2011). "Integrating information technology and marketing: An examination of the drivers and outcomes of e-Marketing capability" *Industrial Marketing Management*, 40, 162-174.

Richards, Keith A; Jones, Eli (2008). "Customer relationship management: Finding value drivers". *Industrial Marketing Management*, 37(2), 120–130.

Rigby, Darrel, K., Reichheld, Frederick F; Schefter, Phil (2002) "Avoid the four perils of CRM". *Harvard Business Review*, 80(2), 101–109.

Roland, Rust T.; Leman, Katherin; Zeithaml, Valerie A. (2000) *Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. Simon & Schuster

Roland, Rust T.; Ambler, Tim; Carpenter, Gregory S; Kumar, V.; Srivastava, Rajendra K. (2004) "Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions". *Journal of Marketing*, 68, 76–89.

Sampaio, Cláudio H., Almeida, Alessandro, Perin, Marcelo G., Simões, Cláudia (2011) "Marketing metrics: Insights from Brazilian managers", *Industrial Marketing Management*, 40, 8-16.

Santos, Maribel Y., Ramos, Isabel (2009) *Business Intelligence, Tecnologias da Informação na Gestão de Conhecimento*. Lisboa: FCA – Editora de Informática.

Seggie, Steven H.; Cavusgil, Erin; Phelan, Steven E. (2007) "Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics" *Industrial Marketing Management*, 36, 834-841.

Swift, Ronald (2001) *CRM, Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamentos com o Cliente*. Rio de Janeiro: Campus.

Theodosiou, Marios; Katsikea, Evangelia; Kehagias, John (2012) "Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations" *Industrial Marketing Management*, 41, 1058-1070.

Turban, Efraim; Sharda, Ramesh; Aronson, Jay E.; King, David (2008) *Business Intelligence: A Managerial Approach*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Venkatesan, Rajkumar; Kumar, V. (2004) "A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy". *Journal of Marketing*, 68, 106–125.

Wernerfelt, Birger (1984) "A resource-based view of the firm" *Strategic Management Journal*, 5, 171–180.

Yin, Robert (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications

Webgrafia

<http://www.qlikview.com/> acedido em 29/06/2013

Anexo A – Guião das Entrevistas

1. Como teve início o processo de adoção do CRM na empresa (iniciativa tecnológica/iniciativa de negócio)?
2. Quem / departamento teve a iniciativa de adoção do CRM?
3. Quem esteve envolvido no processo de CRM?
4. Como foi escolhida a ferramenta de CRM pela InCentea?
5. O CRM é percebido pelo Grupo como uma forma de diferenciação, foi uma ferramenta “obrigatória” a partir de determinada altura?
6. Que objetivos se pretenderam atingir com a implementação do CRM?
7. Qual o grau de envolvimento da gestão de topo na implementação do CRM?
8. Existiu resistência por parte dos utilizadores com o CRM? Porquê?
9. Que tipos de formação receberam os colaboradores da empresa em relação ao CRM?
10. A implementação do CRM no grupo originou conflitos internos? Quais foram os motivos (alterações de poder, receio sobre o posto de trabalho, falta de conhecimento? SI/TI, receio do aumento do controlo interno)?
11. Como decorreu o processo de integração do CRM com o ERP Primavera?
12. Quais os principais desenvolvimentos realizados na solução de CRM da InCentea?
13. Qual a importância da utilização do CRM para o processo comercial da InCentea?
14. A qualidade de dados é geralmente crítica nestes projetos. Como avalia a atual qualidade dos dados dos clientes?
15. De que forma utilizam o CRM para segmentar os clientes?
16. Qual o contributo percebido, para o conhecimento do cliente, pela implementação do CRM?
17. Quais os benefícios obtidos até ao momento com a utilização do CRM?
18. A InCentea tem algum programa de fidelidade associado ao CRM?
19. Qual o impacto do CRM no negócio?
20. Quais as principais limitações da solução de CRM implementada no grupo?
21. O que motivou a necessidade utilização de BI?
22. Como foi escolhida a ferramenta de BI?
23. Que objetivos se pretenderam atingir com a implementação do BI?
24. Quais os benefícios obtidos até ao momento com a utilização do BI?
25. Como decorreu o processo de construção dos indicadores e qual a sua pertinência?
26. Como decorre atualmente o processo de monitorização da atividade?
27. Quais são as possibilidades de evolução futura do BI e a perspetiva dessa evolução?

Pergunta	Administradores	Diretor da Unidade de Desenvolvimento	Responsável pela implementação de BI
1	X		
2	X		
3	X		
4	X		
5	X		
6	X		
7	X		
8	X		
9	X		
10	X		
11		X	
12		X	
13	X		
14	X	X	X
15	X		
16	X		
17	X		
18	X		
19	X		
20	X	X	X
21	X	X	X
22		X	X
23		X	X
24	X	X	X
25	X		X
26	X		X
27	X		X