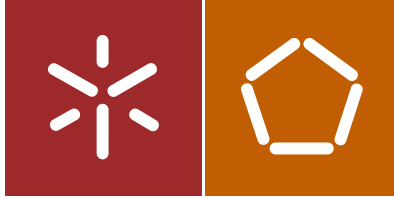




Universidade do Minho
Escola de Engenharia

César José Oliveira Gomes

IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
NA BROADEN INFORMATION SOLUTIONS



Universidade do Minho
Escola de Engenharia

César José Oliveira Gomes

IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
NA BROADEN INFORMATION SOLUTIONS

Tese de Mestrado
Mestrado em Sistemas de Informação

Trabalho efectuado sob a orientação do
Professor Doutor Rui Dinis Sousa

DECLARAÇÃO

Nome: César José Oliveira Gomes

Número do Bilhete de Identidade: 13764269

Endereço de correio eletrónico: cjog1990@gmail.com

Telefone: +351 914 964 652

Título dissertação: IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT NA BROADEN INFORMATION SOLUTIONS

Orientador: Rui Dinis Sousa

Ano de conclusão: 2015

Designação do Mestrado: Mestrado em Sistemas de Informação

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, Outubro de 2015

Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Maria Arminda Oliveira e António Gomes, e aos meus irmãos.

“The best way of learning about anything is by doing”

- Richard Branson

AGRADECIMENTOS

Gostaria de começar por agradecer às pessoas mais importantes da minha vida, a minha mãe, Maria Arminda e ao meu pai, António. Sem eles não seria o que sou hoje, por toda a educação que me proporcionaram e força para finalizar esta etapa da minha vida.

Quero agradecer à Broaden IS e a todos os seus colaboradores, em particular aqueles que tiveram disponibilidade para trabalhar no desenvolvimento desta dissertação. Um obrigado especial ao André Castro por todos os momentos de acompanhamento e pela sua dedicação.

Ao professor Rui Dinis pela orientação e conselhos prestados ao longo desta etapa.

Aos meus amigos mais próximos pelo apoio incondicional em todos os momentos.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para concretização deste projeto.

Obrigado!

RESUMO

Os Sistemas de Informação assumem cada vez maior importância enquanto atividade *core* e de suporte em todas as atividades desenvolvidas pelas organizações.

Independentemente do setor de atividade em que determinada organização se insere, é fundamental para a sua sobrevivência que tenha clientes, mas sobretudo, que trate da sua fidelização e relacionamento com os mesmos. Os sistemas CRM potenciam e facilitam esta relação, temática cada vez mais relevante e que irá ser alvo de análise na presente dissertação. O principal objetivo deste trabalho é proporcionar bases consistentes para a seleção e implementação de um sistema de CRM na Broaden Information Solutions (Broaden IS), do qual se esperam significativas melhorias à atual gestão do relacionamento com os clientes.

Palavras-chave: Sistemas de Informação, CRM, Vantagens Competitivas, Implantação, Metodologia de Implementação

ABSTRACT

In all organizations the Information Systems are assuming an increasing importance because they are essential as core activity and as support activity to all activities developed by the organizations.

Regardless where certain organization business sector operates, it is essential for their survival acquire a large number of customers, but most of all, their loyalty and relationship management with them. To enhance and facilitate this relationship appear CRM systems, an increasingly important topic that will be studied further in this master thesis. The main goal of this master thesis development is to create a consistent basis for the selection and implementation of a CRM system in Broaden Information Solutions (Broaden IS) in order to have significant improvements to the current customer relationship management.

Keywords: Sistemas de Informação, CRM, Vantagens Competitivas, Implantação, Metodologia de Implementação

ÍNDICE

| | |
|---|------|
| Índice de Figuras..... | xv |
| Índice de Tabelas | xvi |
| Siglas e acrónimos | xvii |
| Capítulo 1 – Introdução..... | 1 |
| 1.1 Contexto..... | 1 |
| 1.2 Objetivos e Resultados Esperados | 2 |
| 1.3 Motivação Inicial | 3 |
| 1.4 Abordagem metodológica..... | 3 |
| 1.5 Problema | 6 |
| 1.6 Questão de Investigação | 7 |
| 1.7 Estrutura da Dissertação | 7 |
| Capítulo 2 – Customer Relationship Management | 9 |
| 2.1. Enquadramento Conceptual..... | 9 |
| 2.2. Matriz de Conceitos..... | 10 |
| 2.3. Evolução Histórica | 11 |
| 2.4. Motivo para Implementar Sistemas de CRM | 12 |
| 2.5. Implementação de CRM..... | 13 |
| 2.6. Arquitetura e Funcionalidades do Sistema CRM..... | 14 |
| 2.7. Metodologias de Implementação de um Sistema CRM | 17 |
| 2.7.1 Metodologia de Winer (2001)..... | 17 |
| 2.7.2 Metodologia de Jacobs e Jenkinson (2002) | 19 |
| 2.7.3. Metodologia de Curry e Kkolou (2004) | 20 |
| 2.7.4 Metodologia de Chalmeta (2005)..... | 20 |
| 2.7.5 Metodologia de Payne (2006) | 23 |
| 2.7.6 Análise das diversas metodologias | 24 |
| 2.8. Vantagens de utilização de sistemas de CRM | 26 |
| Capítulo 3 – Diagnóstico e Planeamento da Ação..... | 27 |
| 3.1. Diagnóstico | 27 |
| 3.2. Planeamento da Ação | 28 |
| 3.2.1. Proposta de metodologia de Implementação de CRM a adotar | 29 |
| 3.2.2. Características a ter conta para a implementação do CRM | 33 |
| 3.2.3. A organização e o sistema de CRM..... | 34 |
| 3.2.4. Levantamento de requisitos – Variáveis | 35 |
| 3.2.5. Análise das entrevistas..... | 36 |
| Capítulo 4 – Estudo de Mercado de CRM | 43 |

| | |
|---|----|
| 4.1. Descrição das Soluções de CRM | 43 |
| 4.2. Análise das Soluções de CRM | 45 |
| 4.2.1. Insightly..... | 46 |
| 4.2.2. ZOHO CRM..... | 49 |
| 4.2.3. Vtiger | 55 |
| 4.2.4. FreeCRM..... | 58 |
| 4.3. Comparação das Soluções de CRM | 61 |
| 4.4. Recomendações..... | 66 |
| Capítulo 5 – Conclusões..... | 69 |
| 5.1. Síntese das Conclusões | 69 |
| 5.2. Limitações do Estudo | 71 |
| 5.3. Sugestões para Investigação Futura | 72 |
| Referências Bibliográficas | 73 |
| Apêndice 1 – Carta modelo de solicitação de entrevistas | 76 |
| Apêndice 2 – Guião de Entrevista | 77 |
| Apêndice 3 – Análise das entrevistas..... | 81 |
| Apêndice 4 – Utilização do Zoho CRM..... | 85 |
| Apêndice 5 – Plano de Atividades..... | 91 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Abordagem Investigação-Ação de Susman..... | 4 |
| Figura 2 - Fases de Implementação | 11 |
| Figura 3 - Relação entre a satisfação e lealdade do cliente com o desempenho do negócio | 13 |
| Figura 4 - Arquitetura de um sistema CRM | 15 |
| Figura 5 - CRM Operacional, Colaborativo e Analítico | 16 |
| Figura 6 - Fases de CRM..... | 17 |
| Figura 7 - Modelo de Winer | 18 |
| Figura 8 - Metodologia IRIS | 21 |
| Figura 9 - Metodologia de implementação a adotar | 29 |
| Figura 10 - Organigrama da Broaden IS | 37 |
| Figura 11 - Menu inicial do Insightly | 47 |
| Figura 12 - Criação de um contacto no Insightly | 49 |
| Figura 13 - Menu de configuração do ZOHO CRM..... | 50 |
| Figura 14 - Menu inicial do Zoho CRM | 52 |
| Figura 15 - Oportunidade de negócio no Zoho CRM..... | 54 |
| Figura 16 - Dashboard do Vtiger | 55 |
| Figura 17 - Extensão Loja Vtiger | 57 |
| Figura 18 - Menu principal do FreeCRM..... | 59 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Matriz de Conceitos..... | 10 |
| Tabela 2 - Comparação das Metodologias | 25 |
| Tabela 3 - Vantagens de utilização de aplicação de CRM..... | 26 |
| Tabela 4 - Investigação quantitativa vs Investigação qualitativa | 27 |
| Tabela 5 - Soluções de CRM..... | 43 |
| Tabela 6 - Preços de soluções de CRM..... | 46 |
| Tabela 7 - Soluções CRM: comparação de funcionalidades | 63 |
| Tabela 8 - Soluções CRM: comparação de Gestão de Projetos | 64 |
| Tabela 9 - Soluções CRM: comparação de Serviços | 65 |
| Tabela 10 - Portal de cliente..... | 66 |

SIGLAS E ACRÓNIMOS

Broaden IS: Broaden Information Solutions

CRM: Customer Relationship Management

ERP: Enterprise Resource Planning

SAP: Systems, Applications & Products

SIND: SONAE Industria

UM: Universidade do Minho

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O mundo atual quer seja empresarial quer seja civil está em constantes e rápidas mudanças no que concerne ao âmbito tecnológico. Todas as organizações pretendem estar na vanguarda tecnológica ao levarem a cabo as suas atividades e processos empresariais. Numa sociedade cada vez mais competitiva é fundamental que as organizações percebam a importância que é o relacionamento com os seus clientes, por forma a adquirirem vantagens competitivas face aos seus concorrentes. Neste âmbito surge a metodologia e os sistemas de CRM. Ao desenvolverem uma estratégia de CRM as organizações pretendem aumentar a sua carteira de clientes, fidelizar os existentes e manterem relações profícuas de curto, médio e longo prazo.

As organizações ao utilizarem sistemas CRM irão obter um maior conhecimento dos seus clientes, percebendo quais as suas necessidades reais, com o intuito de as satisfazer e potencializarem a procura de novos clientes. Tendo um relacionamento eficiente e eficaz com os clientes existirá uma redução de custos e um aumento de receitas, melhorando os resultados das organizações e, conseqüentemente, existindo uma maximização do lucro.

Atualmente a Broaden IS não tem um sistema CRM implementado, sendo assim uma grande limitação em todo o processo de relacionamento com os clientes. O objetivo final desta dissertação é contribuir para a seleção de um sistema e se possível proceder à sua implementação na Broaden IS.

1.1 Contexto

Broaden Information Solutions é uma unidade portuguesa prestadora de serviços de consultoria SAP desenvolvidos e implementados à medida. Conta com mais de 20 anos de experiência e implementações em diversas zonas geográficas. Nasce dentro do departamento de Sistemas de Informação da SIND e atualmente engloba cerca de 30 colaboradores nas diferentes áreas de consultoria SAP. Os serviços inovadores que presta não são unicamente exclusivos à SIND mas destinam-se também a organizações externas.

Os colaboradores são capazes de comunicar em ambientes multiculturais, criando impacto em todos os projetos que integram recorrendo a soluções comprovadas para os diversos setores de negócio.

A Visão da Broaden IS é ser o melhor fornecedor de soluções SAP no mundo. Assenta nos seguintes valores:

- **Ambiciosa**, definindo metas ambiciosas mas alcançáveis e criando valor sustentável para os acionistas.
- **Inovadora**, procurando obter melhorias contínuas e aumentar a eficiência.
- **Autêntica**, promovendo uma cultura de abertura, transparência e receptiva a opiniões externas a fim de medir todo o desempenho empresarial.
- **Responsável**, consciente do impacto ambiental e importância da eco eficiência.

Sendo uma das maiores empresas a nível mundial do setor dos derivados de madeira, a SONAE (Sociedade Nacional de Estratificados) Indústria, teve no ano de 1959, na Maia, Portugal. A carteira de produtos da SONAE Indústria (SIND) é bastante diversificada englobando produtos tais como: aglomerados de partículas de madeira, laminado decorativo, produtos químicos, aglomerado de fibras e produtos e serviços de valor acrescentado para as indústrias de construção, decoração, mobiliário e bricolagem.

A visão da SIND é ser reconhecida como um líder mundial sustentável no sector dos painéis derivados de madeira, proporcionando de forma consistente, aos seus clientes, os melhores produtos, mantendo os mais elevados níveis de serviço e promovendo práticas empresariais e ambientais responsáveis. Já a sua missão é retirar o máximo potencial dos painéis derivados de madeira para benefício dos seus clientes, acionistas, colaboradores e da sociedade em geral.

No que concerne aos Sistemas de Informação, a fim de dar resposta a todas as necessidades do grupo a gestão operacional é efetuada no centro de serviços partilhados localizados na Maia. Desta forma obtêm-se uma força competitiva perante a forte internacionalização e dispersão física do negócio.

1.2 Objetivos e Resultados Esperados

Esta dissertação é realizada no âmbito do Mestrado em Sistemas de Informação, da Universidade do Minho, e decorre em contexto empresarial, concretamente na Broaden IS, unidade prestadora de serviços SAP da empresa SONAE Industria PCDM, localizada na Maia.

Atualmente a Broaden IS assenta numa estratégia de crescimento seja ele mercado interno, mas, principalmente no mercado externo. Dentro desta estratégia e com o intuito de se adaptar a novas exigências empresariais, existe a necessidade de utilização de um sistema de CRM. A Broaden IS está ciente da importância que é o relacionamento com os seus clientes, por forma a adquirir vantagens competitivas face aos seus concorrentes, potenciando os seus resultados.

A finalidade desta dissertação é responder à seguinte questão de investigação – “Qual o sistema de CRM a implementar na Broaden Information Solutions?”.

Para responder a esta questão é necessário levar a cabo um estudo acerca do estado atual da arte de sistemas de CRM. Pretende-se nesta fase perceber o trabalho que diversos autores têm elaborado na temática.

Na execução desta dissertação será essencial analisar toda a estratégia empresarial da Broaden IS, fazendo o levantamento e priorização de problemas nos quais a empresa se depara atualmente no decorrer da sua atividade, na gestão do relacionamento com os clientes. Assim serão analisados quais os requisitos necessários para a seleção e implementação de todo o sistema CRM.

Após o levantamento dos requisitos é fundamental realizar uma pesquisa de mercado com o intuito de perceber quais as soluções de sistemas CRM existentes atualmente no mercado e perceber qual a que melhor se adequará à estratégia empresarial da Broaden IS.

Por fim irá ser selecionado e dar-se-á ao início da implementação um sistema de CRM na Broaden IS. Caso seja exequível, após a fase da implementação será importante fazer o acompanhamento da utilização do novo sistema em todos os processos da organização, a fim, de realçar as melhorias implementadas com todo o projeto.

1.3 Motivação Inicial

As organizações empresariais no decorrer das suas atividades empresariais são constantemente confrontadas com novos desafios, novas oportunidades para poderem criar valor e, conseqüentemente, crescerem. Assim e pelo motivo de estar a trabalhar na Broaden IS surgiu a oportunidade de identificar problemas da realidade atual da empresa, a fim de incentivar a resolução dos mesmos ou de, pelo menos, grande parte destes.

A falta de um sistema CRM, foi identificado como um problema na empresa e o interesse em aprender mais sobre esta temática são as grandes motivações para a elaboração desta dissertação.

1.4 Abordagem metodológica

A metodologia utilizada no âmbito deste projeto é a proposta por Gerald Susman (citado por O'Brien, 1998) e por Olesen e Myers (citado por Coelho, 2014) de investigação-ação, onde o objetivo é realizar uma proposta de um sistema de CRM a

implementar na Broaden IS atuando em interação com os seus colaboradores alterando o curso dos trabalhos. A finalidade ao usar esta abordagem é melhorar a prática. Para isto é fundamental a ação, avaliação e reflexão crítica com base nas evidências recolhidas numa fase anterior. O objetivo é incrementar mudanças positivas na prática organizacional.

Segundo O'Brien R. (1998) a abordagem investigação-ação visa contribuir tanto para as preocupações práticas de pessoas em situações problemáticas e para promover os objetivos das ciências sociais ao mesmo tempo. Assim, existe um duplo compromisso na investigação-ação para estudar um sistema e ao mesmo tempo, para colaborar com os membros do sistema em alterá-lo no alcance de uma direção, objetivo desejável. Realizar este objetivo duplo requer a colaboração ativa de pesquisador e cliente e, assim, denota-se a importância da co aprendizagem como um aspeto primordial do processo de investigação.

A investigação-ação permite a intervenção na organização e produzir conhecimento sobre os processos, sendo uma abordagem bastante utilizada para a introdução de ferramentas eletrónicas e de mudanças que provoca nas estruturas das organizações concretamente, nos seus colaboradores. Através desta metodologia é possível analisar o ambiente no qual se irá intervir, a fim de perceber como interagem as pessoas, com o objetivo de alcançar uma situação específica.

Os autores Olesen e Meyers (citado por Coelho, 2014) e Gerald Susman (citado por O'Brien, 1998) definem um ciclo da investigação-ação que engloba as seguintes fases (Figura 1):

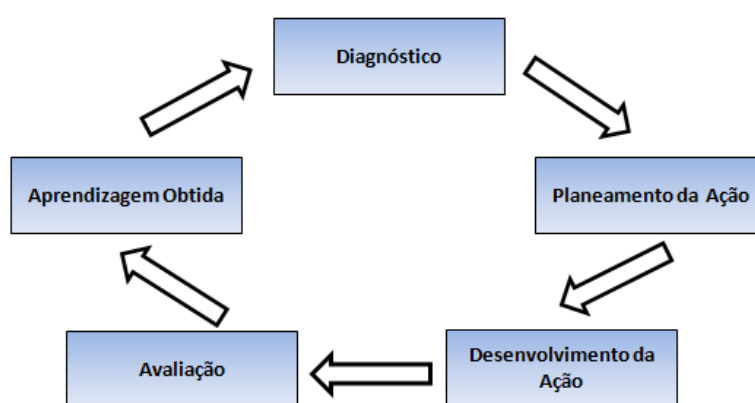


Figura 1 - Abordagem Investigação-Ação de Susman
Fonte: Adaptado de O'Brien (1998)

- **Diagnóstico:** identificação da causa da investigação;
- **Planeamento da ação:** determinar as ações a serem realizadas para resolver a questão da investigação;
- **Desenvolvimento da Ação:** conduta e acompanhamento das ações previstas;
- **Avaliação:** determinar se as ações abordam a questão da investigação;
- **Aprendizagem obtida:** documentar o conhecimento obtido através da realização do projeto;

Diagnóstico

Independentemente do negócio em que determina organização se insere, existe uma cada vez maior consciencialização da relevância em adaptar os SI às necessidades reais do negócio. O objetivo é realizar o estudo da implementação de um sistema de CRM na Broaden IS, com a finalidade de otimizar e melhorar processos na gestão do relacionamento com o cliente.

Planeamento da Ação

Após a identificação do objetivo do projeto, isto é da realização do diagnóstico, é necessário delinear o plano de ação. Assim foi elaborado um estudo sobre CRM, desde do enquadramento conceptual, da sua evolução, dos motivos e vantagens da sua implementação nas organizações, mas também da sua arquitetura e funcionalidades e metodologias de implementação defendidas por diversos autores. Esta fase é importante para orientar a direção a seguir na fase do desenvolvimento da ação.

Desenvolvimento da Ação

Em seguida ao planeamento existe a fase do desenvolvimento da ação de acordo as orientações consideradas mais adequadas. Este desenvolvimento da ação pretendia englobar três etapas distintas: a primeira etapa relativa ao Diagnóstico e Planeamento da Ação, a seguinte etapa referente ao estudo de mercado de soluções de CRM e a última fase referente à implantação da solução de CRM. Foi efetuada a primeira fase através do levantamento da estrutura organizacional e características e requisitos a ter em conta para a implementação do sistema de CRM na Broaden IS. Também nesta fase foram realizadas entrevistas aos responsáveis da organização mais relevantes para o projeto e, por fim foi apresentada uma possível metodologia a adotar para implementação de CRM. Na segunda

fase foram apresentadas e analisadas as soluções mais importantes de CRM passíveis de implantar na Broaden IS. Foi realizada uma comparação entre as soluções e recomendada qual a solução mais completa a implementar tendo em conta as variáveis e requisitos anteriormente definidos. A terceira fase e, última fase diria respeito à implantação da metodologia a adotar e da solução de CRM escolhida, ou seja, o Go-Live do projeto. Esta fase não foi possível concretizar.

Avaliação

Esta fase da avaliação pretendia avaliar se o diagnóstico definido na primeira fase foi resolvido, isto é avaliar o estudo e implementação de um sistema de CRM na Broaden IS. Não foi possível fazer a avaliação real da implementação pois não foi concretizada, no entanto é possível avaliar o estudo efetuado para se implementar o sistema de CRM na organização. São apresentadas as recomendações e conclusões deste sistema.

Aprendizagem Obtida

Ao desenvolver este projeto é possível perceber a importância e relevância de um sistema de CRM nas organizações para obter, fidelizar e gerir o relacionamento com os clientes. Em qualquer projeto a compreensão dos processos organizacionais e interação com os colaboradores é fundamental para alcançar o sucesso. A implementação de um sistema de CRM não se deve basear unicamente na implantação de uma solução informática mas, sim também na organização e estruturação dos processos e envolvimento das pessoas. Com a realização deste estudo foi possível clarificar a estratégia da organização e qual a metodologia de implementação de CRM a implementar, seleção e da solução de CRM e desenvolvimento de protótipo, em Zoho CRM, para dar continuação à utilização desta solução de CRM.

Em síntese, com a realização deste projeto foi possível obter uma aprendizagem de como implementar um sistema de CRM na Broaden IS.

1.5 Problema

Um problema surge após a constatação de diversos dilemas de gestão que levam o administrador a questionar quais as soluções mais acertadas a tomar face ao problema. Assim, o dilema que se coloca a esta pesquisa é a inexistência de um sistema CRM na organização. Sobre este dilema irá recair a formulação de objetivos e através destes encontrar várias condições de resolver o problema.

Um problema bem estruturado facilita o sucesso da investigação pois quanto mais claro estiver mais contextualizada será a informação fornecida para ajudar o gestor à tomada de decisão.

Após uma análise superficial a falta de informação e disponibilidade por parte dos colaboradores poderá ser uma das causas para que até à data não exista um sistema CRM implementado na Broaden IS.

1.6 Questão de Investigação

Depois de apurados distintos sintomas é essencial definir qual a abordagem a adotar para que seja recolhida informação profícua à tomada de decisão. É através do problema de pesquisa que aparecem hipóteses para a formulação de soluções.

Este trabalho pretende responder à seguinte questão: “Qual o sistema de CRM a implementar na Broaden Information Solutions?”.

1.7 Estrutura da Dissertação

A estrutura da dissertação é composta por cinco capítulos principais. No primeiro capítulo é realizada a introdução ao tema que será desenvolvido, identificando o âmbito, os objetivos e resultados esperados e motivação pelo qual se selecionou o tema em causa. Também neste capítulo é abordada a metodologia escolhida. De seguida é efetuado o estado de arte onde é realizado o levantamento das diversas áreas de conhecimento importantes para o estudo em causa. Desde do enquadramento conceptual, à evolução histórica do CRM, como funcionam estes sistemas e o motivo pelo qual devem ser implementados. Foram analisadas diversas metodologias sobre CRM de distintos autores e por fim são enunciadas as vantagens de utilização de sistemas de CRM.

No capítulo três é elaborado o diagnóstico e planeamento da ação para escolha e implementação do sistema de CRM na Broaden IS. É neste capítulo que é sugerida a metodologia de implementação a adotar e é feita a análise das entrevistas efetuadas. No seguinte capítulo é realizado o estudo de mercado de CRM. São enunciadas, analisadas e comparadas diversas soluções de CRM existentes. No fim do capítulo é recomendada a aplicação de CRM a selecionar. No quinto e último são apresentadas as conclusões do projeto, limitações e sugestões para investigação futura.

CAPÍTULO 2 – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

2.1. Enquadramento Conceptual

As organizações ao desenvolverem as suas atividades e processos pretendem estar na vanguarda tecnológica. Numa sociedade cada vez mais competitiva é fundamental que as organizações percebam a importância que é o relacionamento com os seus clientes, por forma a obterem vantagens competitivas face aos seus concorrentes. A correta utilização de um sistema de Customer Relationship Management (CRM) vai de encontro às necessidades de uma organização facilitando o alcance de vantagens competitivas. O CRM é um conceito que começou a ter notoriedade a partir dos anos 90, na sequência do desenvolvimento das Tecnologias de Informação.

Buttle (2004) define CRM como sendo o termo a ser utilizado para descrever aplicações de *software* que automatizam os processos de vendas, marketing e outras funções de prestações de serviços das organizações. O mesmo autor explica que o conceito de CRM pode ser visto sob três perspetivas diferentes: a estratégica, a operacional e a analítica. A primeira refere-se ao facto do CRM ser colocado no centro da estratégia da empresa, com o intuito de angariar e manter clientes, criando mais valor acrescentado do que os concorrentes. A segunda enfatiza a automatização das funções da empresa, isto é, a aplicação de sistemas e tecnologias de informação aos serviços, força de vendas e marketing. A terceira e, última, diz respeito à aplicação do *data mining*, que consiste na recolha de dados junto dos clientes que, após análise, permitirá procurar padrões que possam gerar vantagens competitivas, através da segmentação de mercados.

Já Chalmeta (2005) define CRM como sendo um conjunto de processos empresariais e políticas globais destinadas a capturar, manter e prestar serviço aos clientes. As organizações têm de se manter constantemente atualizadas para fazer face à globalização dos mercados, desenvolvimento tecnológico, aumento da concorrência e constante mudança das preferências dos clientes.

Estes não procuram apenas um produto ou serviço que satisfaça as suas necessidades, mas sim, experiências únicas em todo o processo para satisfação de determinada necessidade, por exemplo, um atendimento personalizado. Assim Chen e Popovich (2003) defendem que as organizações devem apostar na criação de valor para os clientes, não só através de produtos ou serviços, mas também através de uma melhor comunicação.

Payne (2006) define o CRM como uma abordagem de negócio que procura criar, desenvolver e melhorar relacionamentos com clientes cuidadosamente segmentados, a fim de aumentar o seu valor e a rentabilidade da empresa, e consequentemente, maximizar o valor para os acionistas.

2.2. Matriz de Conceitos

O processo de pesquisa destes conceitos teve por base o acesso a livros sobre as temáticas mas, maioritariamente através do acesso a teses e documentos elaborados por diversos autores através de pesquisa de artigos científicos em bases de dados, tais como o Google Acadêmico, Elsevier e b-on. Na Tabela 1 - Matriz de Conceitos é apresentada a Matriz de Conceitos mais importantes para o desenvolvimento do tema da dissertação.

Tabela 1 - Matriz de Conceitos

| Conceito | Autor /Data | Características |
|-----------------------------|--|--|
| Sistemas de Informação (SI) | Turban, E., Mclean, E., Wetherbe, J. C (2010) (citado por Veríssimo, 2011) | Um SI recolhe, processa, armazena, analisa e dissemina informações para um propósito específico. Como qualquer outro sistema, um SI inclui entradas (dados, instruções) e saídas (relatórios, cálculos), sendo que processa entradas utilizando tecnologia e produz saídas que são enviadas para os utilizadores ou outros sistemas via redes eletrónicas. |
| CRM | Buttle (2004) | Aplicações de <i>software</i> que automatizam os processos de vendas, marketing e outras funções de prestações de serviços das organizações. |
| | Chalmeta, R. (2005) | Define CRM como sendo um conjunto de processos empresariais e políticas globais destinadas a capturar, manter e prestar serviços aos clientes. |
| | Payne (2006) | Define o CRM como uma abordagem de negócio que procura criar, desenvolver e melhorar relacionamentos com clientes cuidadosamente segmentados, a fim de aumentar o seu valor e a rentabilidade da empresa, e consequentemente, maximizar o valor para os acionistas. |
| Vantagens Competitivas | Michael E. Porter (2005) | Vantagem Competitiva é a forma como a estratégia escolhida e seguida pela organização procura determinar e sustentar o seu sucesso competitivo. |
| Implantação | Scheirer e Rezmovic (1983) | É o uso apropriado e suficientemente intensivo da intervenção. O conceito de implantação refere-se à extensão da operacionalização adequada de uma intervenção. |

A definição de conceitos recorrendo a esta matriz permite a sintetização dos mesmos. Realçar o conceito de CRM enquanto base para o desenvolvimento desta dissertação, para os autores analisados o CRM procura capturar, fidelizar e gerir todo o relacionamento com o cliente. Através da utilização do CRM as organizações procuram obter vantagens competitivas, conceito criado por Michael Porter, para assim criarem valor e, conseqüentemente maximizarem os lucros das organizações.

A Metodologia de Implementação é importante para alcançar o sucesso na implementação de um projeto e, concretamente, neste caso para a implementação de um Sistema de CRM na Broaden IS.

Segundo Motwani, et al., (2005) citado por Gonçalves (2011) sugerem uma metodologia de implementação dividida em 3 fases (Figura 2):



Figura 2 - Fases de Implementação
Fonte: Adaptado de Motwani, et al., (2005) citado por Gonçalves (2011)

Na fase da Pré-Implementação deve existir um claro entendimento sobre os objetivos estratégicos, um comprometimento da Gestão de topo e uma preparação para mudanças culturais e estruturais.

Na segunda fase, a Implementação é importante uma gestão excelente do projeto, a escolha da solução que melhor se adequa à realidade da empresa, informação aberta e política de comunicação, uma análise exaustiva do atual processo de negócio, uma boa equipa de implementação e uma celebração adequada quando o projeto estiver completo.

A última fase diz respeito à Pós-Implementação onde devem ser realizadas auditorias e *benchmarking*.

2.3. Evolução Histórica

Segundo Buttle (2004) o conceito de CRM e a sua origem teve início da década de 90, concretamente em 1993 pela empresa Siebel. Esta empresa criou um *software* que permite a gestão dos relacionamentos com os clientes, assim como armazenar a informação

necessária para um relacionamento personalizado com os mesmos. Assim se deu início ao mercado de *software* informático para CRM.

De acordo com Zenone (2007) existe a passagem do marketing em massa para o marketing de relacionamento.

No período da produção em massa, anos 1950, as organizações davam ênfase ao desenvolvimento de técnicas de produção em massa, que conjuntamente com preços acessíveis originavam que não existisse necessidades de preocupação com outros fatores. Na visão das organizações os clientes deslocar-se-iam em busca dos produtos, sem que fosse necessário adotar qualquer outro tipo de estratégia.

Na década de 1970 e 1980 têm início as atividades de marketing baseadas no relacionamento mais pessoal. Começou-se a identificar quais as necessidades e desejos dos clientes a fim de as satisfazer, só depois surgiria a fase de produção dos produtos. As organizações começaram aqui a compreender a importância de procurarem nichos e segmentos de mercado a fim de entrarem em novos mercados.

A partir dos anos 90 surge o marketing de relacionamento, as organizações percebem que cada vez mais a segmentação de mercado é importante. No entanto também ampliam o foco noutras ações. Reconhece-se o valor e importância da fidelização de clientes.

Em síntese, o marketing tem evoluído conceptualmente da visão focada apenas no produto, para um maior ênfase nos clientes e satisfação das suas necessidades.

2.4. Motivo para Implementar Sistemas de CRM

O principal motivo pelo qual as organizações devem adotar sistemas de CRM está diretamente relacionado com a possibilidade de criação de valor e, conseqüentemente, o aumento dos lucros. De acordo com Buttle (2004) as organizações ao satisfazer as necessidades dos clientes, mais facilmente os irão fidelizar durante mais tempo, potenciando os seus lucros.

A fidelização de clientes é relevante já que não só potenciam maiores receitas, mas ao mesmo tempo, a angariação de novos clientes é uma tarefa muito complicada e dispendiosa.

As organizações para serem bem-sucedidas devem procurar alcançar vantagens competitivas face aos seus concorrentes. Porter (2005) define vantagem competitiva sendo a forma como a estratégia escolhida e seguida pela organização procura determinar e sustentar o seu sucesso competitivo. No entanto, e de acordo com Hitt, M.A., Ireland, R.D.

e Hoskisson, R.E. (2007) obter vantagens competitivas reais não é uma tarefa fácil pois estas têm de ser únicas, sustentáveis, difíceis de imitar, superiores à concorrência e passíveis de serem aplicadas a diversas situações.

Para facilitar a melhor compreensão da relação entre a lealdade do cliente, a sua satisfação e o desempenho do negócio, apresenta-se a Figura 3.

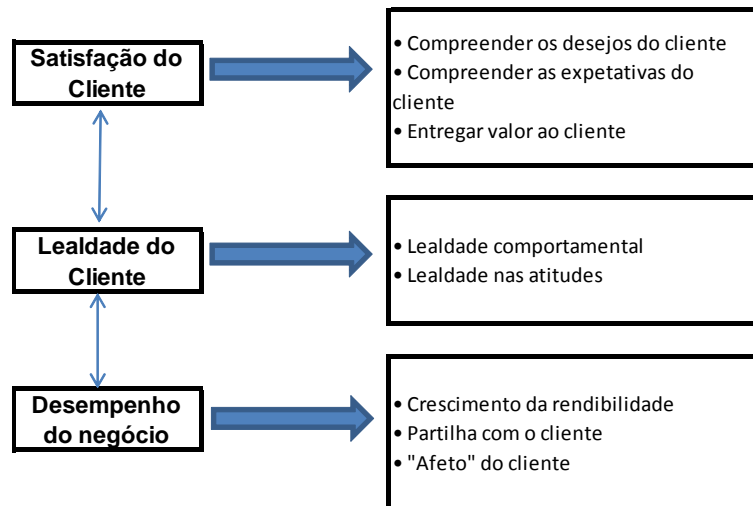


Figura 3 - Relação entre a satisfação e lealdade do cliente com o desempenho do negócio
Fonte: Adaptado de Buttle (2004)

As organizações que conhecem as preferências, necessidades e expectativas dos seus clientes mais facilmente criam valor e potenciam a satisfação dos seus clientes.

2.5. Implementação de CRM

Uma implementação de um sistema de CRM assenta em pilares distintos, que devem estar a funcionar corretamente e interligados. São eles as pessoas, as tecnologias e os processos.

A competitividade das organizações com a implementação de CRM aumenta pois existe uma contenção de custos e um aumento das receitas. Segundo os autores Chen e Popovich (2003) para que seja possível implementar um sistema de CRM com sucesso, é necessário conjugar as corretas aplicações tecnológicas, os recursos humanos e as boas práticas organizacionais.

As aplicações informáticas facilitam e potenciam a implementação de CRM uma vez que é possível um maior armazenamento de dados de clientes, análise (por exemplo *data mining*) e uma organização mais metódica e detalhada da atividade. Assim obtém-se um maior conhecimento das necessidades de atuais e futuros clientes, possibilitando o aumento de negócios e criação de valor. No entanto e de acordo com Buttle (2004) é

importante distinguir que a implementação de CRM não é, unicamente, a instalação de aplicações tecnológicas, já que engloba outros fatores como alterações de comportamentos dos recursos humanos, desenvolvimento das competências dos vendedores e qualificação de colaboradores de *call-centers*.

A fim de implementar com sucesso um sistema de CRM, Chalmeta (2005) destaca vários fatores, entre os quais, o envolvimento da gestão de topo e envolvimento dos colaboradores em todo o processo. A seleção da correta aplicação informática de acordo com os requisitos operacionais e estratégicos e as alterações dos processos internos são também fundamentais para uma operacionalização profícua. Os sistemas de CRM permitem ter uma visão única e integrada dos clientes através da utilização de ferramentas analíticas, efetuar a gestão do relacionamento com os clientes de forma eficaz, independentemente do canal que utilizarem para comunicar com a empresa. Também possibilitam melhorar a eficácia e a eficiência, no que diz respeito à gestão dos relacionamentos das organizações com os clientes.

2.6. Arquitetura e Funcionalidades do Sistema CRM

Como referido anteriormente, um sistema CRM não é apenas a instalação de uma aplicação informática, englobando também processos organizacionais e recursos humanos, nomeadamente o marketing e a atividade comercial.

Um sistema de CRM é bastante complexo e engloba diversas funcionalidades existentes numa organização. Desde as mais conhecidas como é o caso do departamento de Marketing e de Vendas, mas também fazem parte funcionalidades muito importantes como são os casos do site, do *email* ou do *back-office*, entre outras.

A Figura 4 sintetiza as funcionalidades de um sistema CRM.



Figura 4 - Arquitetura de um sistema CRM
Fonte: Adaptado de Santana (2009)

Das várias funcionalidades existentes num sistema de CRM Martinelli (citado por Santana, 2009) destaca as seguintes:

- **Suporte ao marketing:** segmentação e posicionamento de clientes, satisfação e avaliação do seu valor, gestão de campanhas e criação de base de dados de clientes;
- **Suporte às vendas:** recurso de integração de canais de vendas, gestão de pedidos e de oportunidades;
- **Suporte de serviços pós-venda:** recurso a Serviços de Atendimento a Clientes (SAC) e *Call-centers*;

A criação de uma base de dados consistente que sistematize as ações de vendas facilitando a gestão da comunicação e o acesso aos clientes nos períodos certos é uma importante característica para uma automação da força de vendas.

De forma a se perceber melhor o sistema CRM e a sua arquitetura, D'Ávila (2006) divide-o em três grupos - **CRM Operacional**, **CRM Colaborativo** e **CRM Analítico** - representados e explicados na Figura 5.

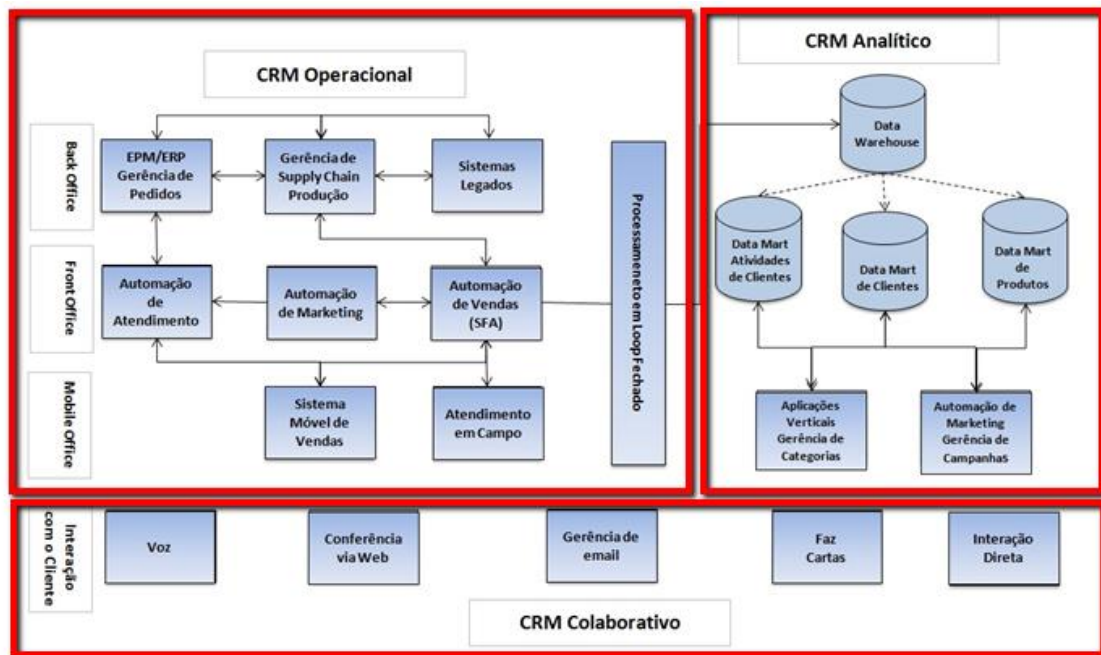


Figura 5 - CRM Operacional, Colaborativo e Analítico
 Fonte: Adaptado de D'Ávila (2006)

- **CRM Operacional:** constituído por aplicativos direcionados para o cliente. Nomeadamente pelos sistemas de *Back Office*, constituídos pelos sistemas integrados de gestão, sistemas de gestão da cadeia de valor e sistemas ligados. Já os sistemas de *Front Office* estão relacionados à automação do atendimento aos clientes, marketing e vendas e, por fim, os sistemas de *Mobile Office* estão relacionados aos sistemas móveis de atendimento aos clientes e à automação de serviços de campo;
- **CRM Analítico:** dimensão relacionada à inteligência dos sistemas, com o intuito de identificar e alavancar conhecimento, identificando diferenciais competitivos voltados para a gestão dos negócios. Normalmente está vinculado à utilização de tecnologias de *Data Warehouse* e *Data Mining* para orientar as estratégias de CRM, com base na análise de factos e dados armazenados na base de dados;
- **CRM Colaborativo:** relacionado com todas as interações entre os consumidores e canais de comunicação da organização. Os diversos canais de contacto necessitam de estar preparados não apenas para garantir essa interação, mas também para permitir o adequado fluxo dos dados resultantes da mesma para o restante da organização. As ferramentas de suporte tecnológico devem permitir a gestão da informação trocada nos diversos canais de contacto utilizados para estabelecer interações com os clientes;

Kalakota e Robinson (2001) desenvolvem a teoria do ciclo de vida do cliente que resulta em três fases de CRM: adquirir, aprimorar e reter (Figura 6).

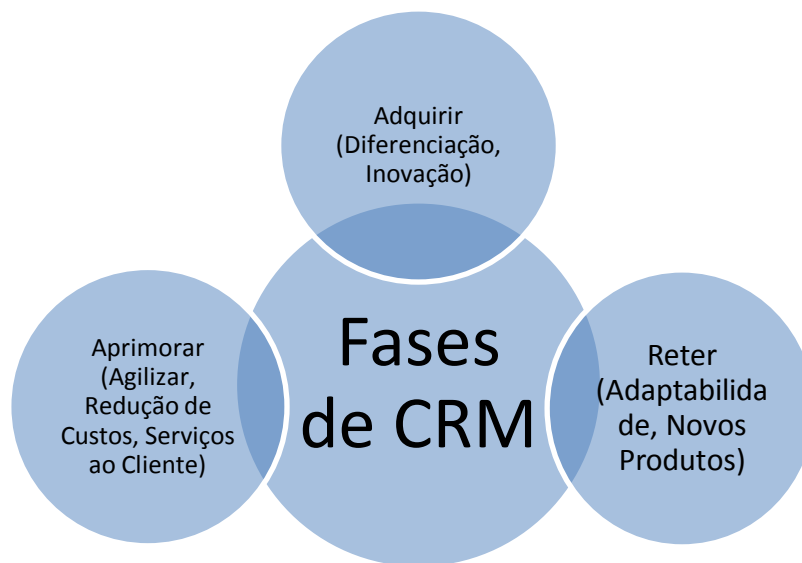


Figura 6 - Fases de CRM
Fonte: Adaptado de Kalakota (2001)

2.7. Metodologias de Implementação de um Sistema CRM

Para que seja possível obter benefícios com a implementação de um sistema CRM é importante perceber, antes de mais, quais os requisitos específicos de cada organização. Com o intuito de compreender qual a melhor maneira de implementar este sistema, em seguida, serão abordadas algumas metodologias defendidas por diversos autores, a fim de analisar perspectivas diferentes. A finalidade é perceber quais os pontos essenciais que as organizações têm de ter em conta para implementarem com sucesso um sistema de CRM.

2.7.1 Metodologia de Winer (2001)

Este autor defende um modelo baseado em sete fases para implementação de um sistema CRM, descritas na Figura 7.



Figura 7 - Modelo de Winer
Fonte: Adaptado de Winer (2001)

Na primeira fase, a organização deve criar uma base de dados sustentada dos seus clientes. No caso de organizações que estejam a iniciar atividade empresarial a base de dados deve ser constituída pelos contactos existentes. Aqui nesta fase devem ser elaboradas informações como os contactos de clientes, transações efetuadas.

A segunda fase é momento da utilização dos dados obtidos na primeira fase, a fim de existir uma segmentação de clientes, recorrendo ao *Data Mining* para identificar padrões de consumo.

A seguinte fase diz respeito à seleção de clientes que irão ser os destinatários de campanhas de marketing. Deve ser dado mais ênfase aos clientes que são mais rentáveis.

A seleção da melhor abordagem a utilizar para comunicar com os clientes previamente definidos consiste na quarta fase.

Em seguida devem ser criados programas de relacionamento com os clientes. Winer (2001) defende a necessidade de estabelecer contactos que incrementem a satisfação dos clientes e não, apenas, um envio de *emails*.

A sexta fase é a necessidade de garantir a privacidade dos clientes em todas as fases de implementação de um sistema CRM.

Por último deve ser feita a análise e monitoramento do sistema CRM. É importante a utilização de indicadores que forneçam métricas sobre o sucesso da implementação do CRM e não apenas a utilização de indicadores financeiros, como são os casos da quota de mercado, margens de lucro e rentabilidade.

2.7.2 Metodologia de Jacobs e Jenkinson (2002)

A metodologia de Jacobs e Jenkinson (2002) de dez fases é apresentada com o intuito de as organizações criarem valor para os seus clientes com um sistema de CRM. Com esta organização, os seus recursos humanos e, principalmente, os clientes têm de ser beneficiados.

1º Fase -> Investimento

A definição do investimento, começa com uma auditoria do contexto organizacional a fim de determinar diversos fatores, como por exemplo: valores da organização, valor do cliente e gestão do relacionamento com este.

2º Fase -> Relacionamento

Com a finalidade de otimizar a relação com os clientes, procura-se implementar melhorias para que o relacionamento seja mais rentável e duradouro possível.

3º Fase -> Reputação

As organizações devem manter a fiabilidade e consistência em todos os contactos efetuados contribuindo para a manutenção da reputação.

4º Fase -> Relevância

Após esta fase devem ser criados serviços importantes, assim existirão maiores razões para os clientes permanecerem leais a uma organização.

5º Fase -> Valor

A criação de valor para o cliente que satisfaça uma necessidade deste seja através de um produto ou serviço é a fase em seguida.

6º Fase -> Pontos de Contacto

A sexta fase está diretamente relacionada com a criação de lealdade, na qual é relevante uma gestão eficaz dos pontos de contacto da organização.

7º Fase -> Criatividade/Imaginação

O desenvolvimento da criatividade da forma de contacto entre a organização e os seus clientes é muito importante para a criação de experiências enriquecedoras.

8º Fase -> Aprendizagem Contínua

A necessidade de aprendizagem contínua que implica uma implementação de um sistema CRM e a constante alteração das necessidades e preferências dos clientes, implica que as organizações estejam em constante aprendizagem e atualização na procura da obtenção do maior conhecimento sobre estes.

9º Fase -> Tecnologia

A evolução tecnológica facilita a implementação de um sistema CRM já que existem cada vez mais aplicações tecnológicas com maiores funcionalidades e potencialidades. Estas permitem por exemplo, cada vez mais capacidades de armazenamento e análises de informações de clientes.

10º Fase -> Stakeholders

Gestão dos ganhos dos *stakeholders* obtidos com a implementação de um sistema CRM. É essencial que as organizações satisfaçam não só os seus clientes como também todas as partes interessadas nas atividades desenvolvidas pela organização.

2.7.3. Metodologia de Curry e Kkolou (2004)

Curry e Kkolou (2004) defendem uma metodologia baseada em cinco fases. A primeira é a definição da estratégia. O principal ênfase deve ser o cliente, sendo que as estratégias da organização devem ser congruentes com o mesmo.

A segunda fase é a implementação do sistema, pois irá alterar os processos organizacionais existentes nas organizações e será necessária a adaptação dos recursos humanos. Lidar com a resistência à mudança é um fator inerente a qualquer implementação de um novo sistema.

A seguinte fase consiste no monitoramento e análise do sistema de CRM implementado. Assim as organizações têm a percepção se o investimento efetuado está a ser benéfico, se existem problemas ou fatores a melhorar.

A quarta fase é descrição e partilha dos processos diários existentes na organização, uma vez que muitos destes são comuns a diversos departamentos.

A última fase é a implementação de uma Tecnologia de Informação (TI) que reflita as estratégias internas e externas da organização e o ênfase no cliente. As TIs facilitam a partilha da informação, automatização de processos, criação de novas oportunidades e aumento da satisfação dos clientes.

2.7.4 Metodologia de Chalmeta (2005)

Chalmeta (2005) criou uma metodologia designada por IRIS para implementação de um sistema CRM (Figura 8).

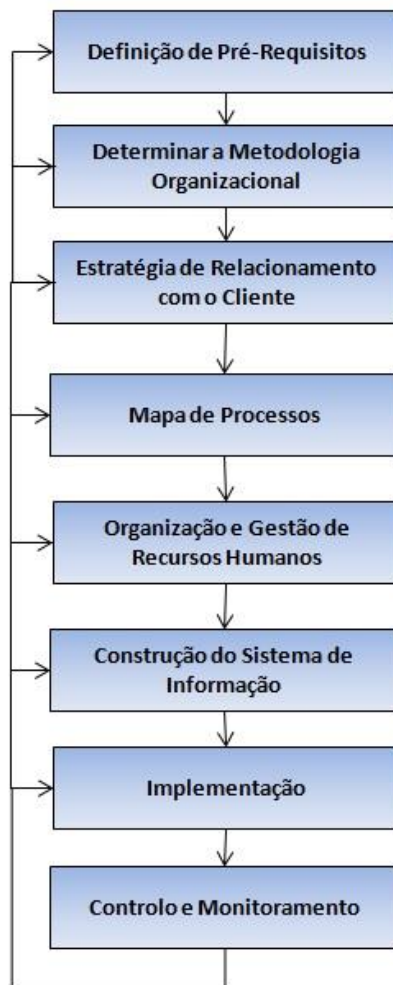


Figura 8 - Metodologia IRIS
 Fonte: Adaptado de Chalmeta (2005)

O processo tem início com a definição de pré-requisitos a ter em conta antes e durante a implementação do CRM, com o objetivo de aumentar a possibilidade de sucesso. Os gestores das organizações devem estar conscientes de quais os objetivos inerentes à implementação do sistema. Aspectos como a motivação dos recursos das organizações, o combate à resistência à mudança, o cumprimento dos prazos estabelecidos, participação dos gestores e colaboradores e o controlo dos resultados são exemplos de pré-requisitos que devem ser analisados antes e durante a implementação do CRM.

Em seguida deve-se determinar a metodologia organizacional da organização através da análise da cultura organizacional e objetivos estratégicos inerentes à organização.

Após esta fase tem início a criação da estratégia de relacionamento com os clientes. Esta estratégia começa com a identificação dos clientes (criação de bases de dados), depois deve ser analisada a rentabilidade dos clientes e realizar uma segmentação de acordo com

as suas características. A última tarefa é a definição de objetivos para cada cliente, isto é, percepção dos objetivos de vendas e quais os custos e receitas esperadas para cada cliente específico.

Depois é importante a geração de um mapa de processos, onde existirá uma adaptação dos processos organizacionais internos para que exista um enfâse no cliente.

Em seguida uma eficaz e eficiente gestão dos recursos humanos é muito importante já que, pode determinar o sucesso ou insucesso de uma implementação de um sistema CRM. Todos os colaboradores devem ter uma formação adequada, minimizando todos os custos e ao mesmo tempo estarem consciencializados das vantagens de implementar o sistema.

Para este autor a construção de um sistema de informação é uma etapa importante, uma vez que, permite a automatização dos processos organizacionais e a sua interligação entre os vários departamentos. Assim existe um alinhamento com a estratégia previamente definida. Também permite armazenar uma quantidade superior de informação relativa aos clientes para que a procura de padrões de consumo seja facilitada e, conseqüentemente, criar novas oportunidades de negócio e/ou prestar serviços mais satisfatórios, criando valor para a organização.

Em seguida deve-se implementar a metodologia. Segundo o autor trata-se de migrar o velho sistema para um novo sistema, definido nas fases anteriores. Para agilizar esta mudança devem ser criadas equipas de trabalho e definida uma política de comunicação interna.

Por último a monitorização de todo o sistema durante e no final do processo é essencial para perceber o sucesso da implementação. Aqui devem ser utilizados vários indicadores que permitam medir as melhorias na criação de valor.

2.7.5 Metodologia de Payne (2006)

A metodologia proposta por Payne (2006) é constituída por cinco fases enunciadas em seguida.

Fase 1: Desenvolvimento da Estratégia

A primeira fase engloba o desenvolvimento da estratégia. Esta subdivide-se em duas partes, a da organização e a dos clientes. A primeira parte tem início na análise da estratégia corrente da organização de acordo com as suas capacidades e características e do setor onde se insere. A segunda diz respeito à definição e segmentação dos clientes da organização.

Fase 2: Criação de Valor

Um dos principais objetivos, senão o principal, com a implementação de um CRM é a criação de valor, sendo o segundo processo desta metodologia. Neste ponto é muito importante perceber qual a melhor maneira de criar valor para os clientes, maximizando assim o valor da organização.

Processo 3: Presença Multicanal

A terceira fase é a presença multicanal, ou seja, as organizações devem ter a noção de qual a melhor forma de contacto com cada cliente em específico. Exemplos de contacto são o departamento de vendas, os *emails*, e-commerce, contactos telefónicos, etc. Neste ponto medir e guardar em bases de dados a avaliação da experiência de relacionamento do cliente para com a organização é importante para potenciar melhorias.

Processo 4: Gestão da Informação

A gestão da informação, o quarto processo da metodologia, é a maneira como a organização recolhe e gere a informação recolhida dos clientes. São essenciais para que existe uma partilha de informação entre o *Front Office* e o *Back Office* das organizações, guardar as preferências e gostos dos clientes, a fim de incrementar novas oportunidades de negócio mais rentáveis para a organização.

Processo 5: Monitoramento do Sistema de CRM Implementado

Por último existe o monitoramento do sistema CRM implementado. Aqui Payne (2006) defende a criação de métricas com dois níveis distintos. O primeiro é a análise na ótica dos clientes onde é fulcral analisar a sua satisfação, a lealdade e, conseqüentemente, os resultados. A segunda é a análise na ótica dos acionistas, na qual é importante analisar a redução de custos, bem como os resultados originados. O monitoramento é essencial para verificar quais foram as melhorias organizacionais implementadas e analisar que aspetos correram menos bem, a fim de se incrementar melhorias e adaptações necessárias.

2.7.6 Análise das diversas metodologias

As diversas metodologias defendidas pelos autores analisados podem ser utilizadas na implementação de um sistema de CRM. Não existe uma certeza absoluta de qual a melhor, dependendo em grande parte do contexto organizacional que a pretende implementar. As diversas metodologias supracitadas são constituídas por um número distinto de fases, no entanto todas elas assentam em quatro pilares inerentes à execução de qualquer projeto, ou seja, ao Planear, Selecionar, Implementar e Monitorar o sistema de CRM implementado. Planear corresponde à necessidade de se identificar um plano de ação. Selecionar engloba a criação e análise da base de dados. Implementar diz respeito à implementação do projeto definido na fase anterior e, por último, monitorizar, como decorreu todo o processo com o intuito de analisar os resultados e realizar possíveis melhorias, caso seja necessário.

Cada autor na abordagem que defende é influenciado pelo contexto profissional e dá prioridade às fases da metodologia que defende. Observando a metodologia de Chalmeta (2005), este autor defende que a fase da implementação de um sistema CRM deve ser alcançada mais rapidamente. No entanto não descarta que mesmo antes de se avançar para a implementação do sistema, as fases antecessoras são muito importantes para potenciar o sucesso de toda a implementação. Um exemplo destas fases é a enquadrar todos os recursos humanos de uma organização para as mudanças subjacentes à implementação do sistema. Assim será possível motivar os recursos humanos e minimizar os custos resultantes da resistência à mudança. Na metodologia IRIS tem início na fase de pré-requisitos e é alvo de estudo mais aprofundado na fase 5 – Organização e Gestão de Recursos Humanos.

De entre as abordagens apresentadas destaque para Winer que é o único autor que realça a importância da privacidade na recolha de dados dos clientes, para que estes se sintam mais seguros na disponibilização da informação. Na Tabela 2 é enunciada de forma sucinta e perceptível quais as principais semelhanças e diferenças entre as diversas metodologias.

Tabela 2 - Comparação das Metodologias

| | | Winer (2001) | Jacobs & Jenkinson (2002) | Curry & Kkolon (2004) | Chalmeta (2005) | Payne (2006) |
|-------------|-----------------------------------|-----------------|---------------------------------|-----------------------------|--------------------|-----------------|
| Planear | Definição da estratégia | | | X | X | X |
| | Auditoria da situação | | X | | X | X |
| | Definição do Investimento | | X | | | |
| Selecionar | Criação de BD | X | | | X | |
| | Análise da BD | X | | | X | X |
| Implementar | Marketing Relacional | X | X | | X | |
| | Canais de Comunicação | X | X | X | | X |
| | Análise da experiência do cliente | | X | | | X |
| | Organização de Processos | | | X | X | |
| | Gestão dos Recursos Humanos | | | X | X | |
| | Implementação do CRM | | | X | X | |
| Monitorar | Monitorização e controlo | X | | X | X | X |
| | Aprendizagem contínua | | X | | X | X |
| | Análise da Lealdade do cliente | X | | | | X |

Olhando exclusivamente para o número total de características que as metodologias abordam, dir-se-ia a metodologia IRIS é a mais completa. No entanto a melhor metodologia será a que melhor tiver em consideração o contexto organizacional no qual a

organização se insere e a que melhor endereçar os requisitos mais importantes para a organização.

2.8. Vantagens de utilização de sistemas de CRM

Na Tabela 3 em seguida são evidenciadas as vantagens da utilização de sistemas de CRM. Estas podem ser para a organização e para o cliente.

Tabela 3 - Vantagens de utilização de aplicação de CRM

| | Conhecer | Diferenciar | Vender | Fidelizar |
|--------------------------|---|---|--|--|
| Vantagens para a empresa | <ul style="list-style-type: none"> - Prever e influenciar o comportamento dos clientes; - Potencializar e difundir o conhecimento dos clientes por toda a empresa; - Criar um nível apropriado de capacidade de data mining; | <ul style="list-style-type: none"> - Criar ou melhorar produtos e/ou serviços com os desejados níveis de qualidade do ponto de vista do cliente; - Atingir novos segmentos de mercado de forma eficaz; - Realizar investimentos focalizados e racionais no âmbito do e-commerce; | <ul style="list-style-type: none"> - Racionalização dos canais de comunicação e distribuição; - Aumento da eficácia comercial através de soluções de automação da força de vendas; - Previsão de vendas mais rigorosa; | <ul style="list-style-type: none"> - Integrar todos os contactos com os clientes; - Acompanhar e dirigir encomendas, queixas, pedidos, pistas e toda a informação do cliente em tempo real; - Providenciar um serviço de cliente com alta qualidade, usando um Call Center; |
| Vantagens para o cliente | <ul style="list-style-type: none"> - Os produtos e os serviços estão mais adaptados às suas necessidades; - Os clientes têm múltiplos pontos para aceder à empresa; | <ul style="list-style-type: none"> - As necessidades individuais de cada cliente são conhecidas e compreendidas pela organização; - Seja qual for a pessoa contactada pelo cliente na empresa, a relação recomeça no ponto que ficou no último contacto; | <ul style="list-style-type: none"> - O cliente pode escolher como fazer a compra com base em preferências pessoais; - É dada informação relevante no ponto de venda por forma a permitir ao cliente tomar uma decisão mais fundamentada; | <ul style="list-style-type: none"> - Programas de lealdade são desenhados de acordo com as necessidades dos clientes e suas preferências; - O cliente pode fazer uso do serviço de cliente de 24 horas (com pessoal de serviço, obtendo informação de cliente pertinente e em tempo real); |

Fonte: Adaptado de Byun e Gray (2001)

CAPÍTULO 3 – DIAGNÓSTICO E PLANEAMENTO DA AÇÃO

3.1. Diagnóstico

No que concerne às metodologias de investigação quantitativa e qualitativa, resumidas na Tabela 4, na realização da dissertação a escolha recaiu na metodologia de investigação qualitativa.

Tabela 4 - Investigação quantitativa vs Investigação qualitativa

| | Quantitativa | Qualitativa |
|--|--|--|
| Enquadramento geral | Procura confirmar hipóteses sobre fenómenos | Procura explorar fenómenos |
| | Estilo mais rígido para induzir e categorizar respostas às perguntas | Estilo mais flexível para induzir e categorizar respostas às perguntas |
| | Usa métodos altamente estruturados como questionários, inquéritos e observação estruturada | Usa métodos semiestruturados como entrevistas em profundidade, grupos de foco e observação participante |
| Objetivos Analíticos | Para quantificar a variação | Para descrever a variação |
| | Para prever relações causais | Para descrever e explicar as relações |
| | Para descrever as características de uma população | Para descrever experiências individuais |
| | | Descrever as normas de grupo |
| Formato das Questões | Fechadas | Abertas |
| Formato dos Dados | Númerica (obtido por meio da atribuição de valores numéricos para as respostas) | Textual (obtida a partir de áudio, de vídeo e anotações) |
| Flexibilidade na conceção do estudo | A conceção do estudo é estável do início ao fim | Alguns aspetos do estudo são flexíveis (ex.: a adição ou eliminação de perguntas) |
| | As respostas dos participantes não influenciam ou determinam quais e de que forma são feitas as questões seguintes | As respostas dos participantes afetam que questões e de que forma são feitas em seguida |
| | A conceção do estudo está sujeita a suposições e condições estatísticas | A conceção do estudo é interativo, ou seja, a recolha de dados e as questões de pesquisa são ajustadas de acordo com o que se aprendeu |

A investigação qualitativa envolve o uso de dados qualitativos, entre os quais, entrevistas, documentos e observação ativa de dados, a fim de perceber e explicar

fenómenos sociais. Myers e Michael D. (1997) referem que em Sistemas de Informação estuda-se as questões organizacionais relacionadas com as inovações nas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Assim se explica o interesse na aplicação nos métodos de pesquisa qualitativa, concretamente, através das entrevistas semiestruturadas.

A escolha recai nesta abordagem pois tendo em conta o objeto de estudo e os requisitos da dissertação é aquela que se enquadra. Será muito importante elaborar um guião de entrevista (Apêndice 2), com a finalidade de perceber junto da gestão de topo da Broaden IS qual a estratégia empresarial a ter em consideração. Esta é também uma etapa fundamental para o desenvolvimento da dissertação pois, irá permitir fazer o levantamento de requisitos necessários de qual o melhor sistema de Customer Relationship Management (CRM) a selecionar e, posteriormente implementar.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2003), uma entrevista caracteriza-se pelo contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores. Assim o entrevistado expõe as suas perceções de um facto ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências.

Através da recolha de dados uma entrevista semiestruturada é uma metodologia mais ou menos aprofundada, fundamentada num guião anteriormente definido, possibilitando no entanto o seu ajustamento à medida que são efetuadas as questões em função de novos assuntos ou questões levantadas pelos entrevistados.

As entrevistas executadas privilegiaram a comunicação verbal, procurando o entrevistador recolher divergentes modelos de dados: informações, pareceres, representações de sentimentos e emoções, crenças, atitudes, sensações e perceções relacionadas com o objetivo da pesquisa.

Considerou-se o recurso ao método da entrevista semiestruturada para se obter informação mais aprofundada e consistente, sendo que o guião deu elasticidade para que os entrevistados abordassem distintas questões.

3.2. Planeamento da Ação

Nos subcapítulos em seguida irá ser apresentado o planeamento da ação a executar para implementação de um sistema de CRM na Broaden IS, começando pela proposta de metodologia de implementação a adotar, depois as características a ter em conta para a implementação do CRM, irá ser também analisada a organização e

realizado o levantamento de requisitos. Por sim será efetuada a análise às entrevistas realizadas.

3.2.1. Proposta de metodologia de Implementação de CRM a adotar

Ao fim da análise do estado de arte sobre a temática e percepção dos diversos posicionamentos defendidos pelos diferentes autores, é proposta uma metodologia de implementação do sistema de CRM a adotar pela Broaden IS. Esta tem por base principalmente a metodologia IRIS de Chalmeta mas também engloba aspetos das restantes.

A abordagem metodológica sugerida (Figura 9) para adoção engloba as seguintes fases: gestão dos Recursos Humanos; definição da estratégia; auditoria; construção da base de dados; segmentação e definição do relacionamento com os clientes; organização de processos; construção do SI; implementação do CRM; controlo e monitoramento.

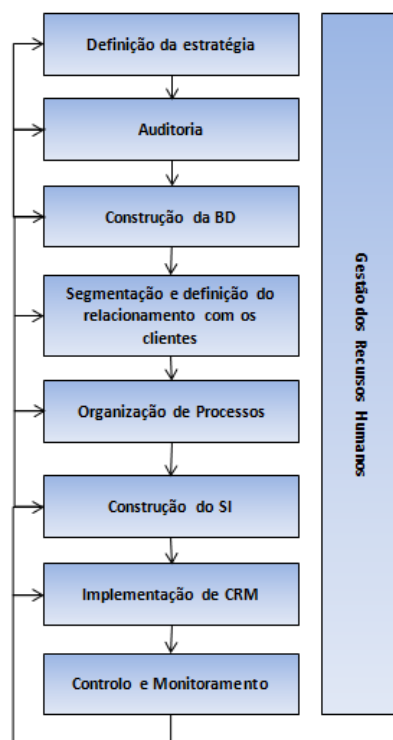


Figura 9 - Metodologia de implementação a adotar
Fonte: Elaborado pelo autor

- **Gestão de Recursos Humanos**

Em todas as organizações os RH são o pilar essencial para desenvolver todas as atividades e tarefas. No que diz respeito às estratégias definidas pelas empresas no relacionamento com os clientes, não é exceção, sendo inclusive a base essencial. Por muito bem definido que esteja elaborado um plano, se não existir vontade e comprometimento dos RH em melhorar o desempenho e não resistirem às mudanças, será bastante complicado uma implementação ter sucesso. Envolvendo os colaboradores desde da definição dos objetivos da empresa e o que se pretende que seja efetuado com todo o projeto é fundamental, permitindo também a diminuição dos custos associados à resistência à mudança. Esta fase é transversal a toda a metodologia pois o enfase nos RH em todo o processo é essencial para uma implementação com sucesso de CRM.

- **Definição da estratégia**

A primeira fase da metodologia é a definição da estratégia onde devem ser definidos os objetivos a alcançar com a implementação do sistema de CRM. Podem ser objetivos diversos desde melhorar resultados financeiros através da captação e satisfação de clientes, perceber a lealdade dos clientes, medir a taxa de retenção, medir a efetividade de uma campanha de marketing, entre outros. Os gestores das organizações nesta etapa são fundamentais pois são estes que por norma definem os objetivos, mas acima de tudo, pois são estes que têm a capacidade de decisão para levar o projeto até ao fim, controlarem desvios orçamentais e mais importante são os responsáveis por motivarem todos os colaboradores desde do início do projeto.

- **Auditoria**

A realização de uma auditoria à situação à qual se encontra a organização é a fase seguinte. A fim de realizar um projeto é relevante o levantamento das necessidades às quais as organizações se deparam para se tomar as diligências para corrigir estas situações. Também se deve aferir o que está a ser executado de maneira eficiente, para o continuar a fazer.

Aqui as organizações têm de avaliar as suas competências internas de CRM para aferir se possui todas as capacidades e competências para levar a cabo todo o

projeto. Caso não existam é essencial recorrer a formação e qualificação para implementação do sistema de CRM.

Se a estrutura organizacional definida nas empresas não estiver capaz para lidar com todo o projeto, é necessário realizar as respetivas mudanças para alteração desta situação.

De realçar que nesta fase também deve ser levada em conta as especificidades do negócio onde as organizações se inserem para que a aplicação de CRM escolhida seja a mais adaptada possível à organização.

- **Construção da Base de Dados**

Nesta fase é executada a criação e/ou manutenção da base de dados dos clientes. Com a finalidade de uma estratégia com ênfase no cliente é indispensável um elevado conhecimento sobre todas as suas características. Assim é passível a personalização dos produtos ou serviços consoante as preferências dos clientes. A informação sobre estes é obtida através do histórico de contactos efetuados seja ele direto ou indireto (através de aplicações tecnológicas). Nesta fase a questão da privacidade deve ser levada em conta para aqueles clientes que a pretendam.

- **Segmentação e definição do relacionamento com os clientes**

Na fase posterior à construção da base de dados e já na posse de uma maior quantidade de dados e informações sobre os clientes, é possível traçar um perfil mais pormenorizado de acordo com as suas preferências. Assim e após um conhecimento superior dos clientes, as organizações já podem elaborar a segmentação dos mesmos, permitindo assim a inserção de produtos e/ou serviços individualizados. Com esta segmentação é exequível planear ações de CRM mais direcionadas a determinados grupos.

Após a segmentação dos clientes e todas as fases anteriores, as organizações devem definir o relacionamento com os clientes. Esta definição está diretamente relacionada com o conceito de marketing relacional. Não importa apenas um produto e/ou serviço que satisfaça as necessidades dos clientes mas, sim em última instância a criação de valor para o cliente e, conseqüentemente, para as organizações.

- **Organização de Processos**

Para poder satisfazer as necessidades dos clientes eficientemente, os processos internos das empresas devem ser adequados. De acordo com a estratégia previamente definida e com as vantagens e fraquezas (evidenciados na fase da auditoria) devem ser otimizados os processos de relacionamento internos.

- **Construção do Sistema de Informação**

Esta etapa é muito importante para o êxito de uma implementação de CRM na qual sem as etapas anteriores não faz sentido. Mediante o SI a criar irá submeter as organizações a adaptação dos seus processos, por exemplo se existir falta de adaptabilidade às TIs por parte de colaboradores. Com um SI implementado possibilitará a integração de todos os processos internos das empresas e dos seus canais facilitando uma resposta rápida e efetiva a todos os pedidos dos clientes. As constantes evoluções tecnológicas permitem também às organizações novas oportunidades de negócios.

- **Implementação de CRM**

As TIs auxiliam os relacionamentos com os clientes e são facilitadoras do negócio. Aqui nesta fase deve ser escolhida a aplicação tecnológica de CRM a implementar de acordo com os requisitos e necessidades organizacionais. Deve ser escolhida a aplicação que melhor se adequa e cumpre a maior parte requisitos enunciados nas fases anteriores.

- **Controlo e Monitoramento**

A última fase, mas não menos importante, consiste no controlo e monitoramento de todo o sistema de CRM implementado. Este pode ser dividido entre controlo de processos internos e de interação com os clientes. No que concerne ao primeiro podem ser usadas métricas tais como rentabilidade global e/ou por cliente, resultados obtidos por determinada campanha, entre outros. Em relação à interação com os clientes a lealdade, a taxa de retenção e segundo Payne (2006) o *lifetime value* são algumas métricas passíveis de serem usadas.

Em última instância o grande intuito é a criação de valor para o cliente e, conseqüentemente para a organização. É um projeto complexo e bastante dinâmico que poderá atrair inúmeras vantagens para as organizações.

De realçar mais uma vez que os colaboradores são ainda mais essenciais nesta fase, já que se não tiverem motivação e competências não serão realizadas as melhorias necessárias.

O facto de existir uma ordem para implementação das diversas fases nesta abordagem metodológica, não invalida que se faça análises e mudanças nas fases anteriores. Passar de uma fase a outra não inviabiliza que se volte a trabalhar em fases precedentes.

3.2.2. Características a ter conta para a implementação do CRM

Na implementação de um sistema de CRM todas as organizações, sejam elas de maior ou menor dimensão, segundo Caldeira (1998) existem determinadas características que inevitavelmente afetam a escolha, implementação e monitorização de um sistema de CRM.

- A capacidade financeira é um importante fator a ter conta, sendo mesmo muitas vezes, o fator preponderante. Prepondera a liberdade e amplificação existentes de escolhas, sejam elas a seleção da aplicação informática e o seu custo, o recrutamento de Recursos Humanos com experiência e competências em CRM ou a possibilidade de recorrer a consultorias externas para otimização de processos internos.
- Os gestores das organizações pelo facto de desempenharem várias funções ao mesmo tempo originam desconcentrações no que concerne ao planeamento estratégico. Este é essencial para uma profícua implementação do CRM.
- A falta de confiança dos gestores de topo nos colaboradores proporciona que não exista um total comprometimento nas organizações perante projetos de gestão e de inovação.
- Falha de conhecimentos técnicos e de qualificações dos colaboradores.

Cada vez mais organizações investem em CRM, sendo que grande parte destas tendem a efetuar apenas investimentos em TIs e pretendem alcançar resultados imediatos. Ao invés desta assunção, a mais correta estratégia para uma implementação

de CRM com sucesso é através do planeamento estratégico e tempo para se alcançar os resultados desejados.

Segundo Berry (2003) as organizações não devem decidir pela implementação de um CRM de acordo com o fornecedor que disponibiliza a solução informática escolhida. Devem sim começar por assimilar quais os processos internos que podem e devem ser melhorados e aqueles que devem ser substituídos por completo. Antes da escolha da aplicação informática é fundamental que exista um claro planeamento estratégico das organizações. Perante o fator de limitação de recursos financeiros existentes as decisões de expansão de negócios, o melhoramento de processos internos e as escolhas das TIs devem ser cuidadosamente avaliadas em contexto empresarial.

3.2.3. A organização e o sistema de CRM

Como todas as organizações que atuam em ambiente empresarial, a Broaden IS pretende ser cada vez mais produtiva e competitiva, para crescer no mercado onde atua. Para tal é muito importante a capacidade diferenciadora em relação aos seus concorrentes no que concerne à eficiência e eficácia dos relacionamentos criados com os clientes. Paralelamente ao objetivo da organização em crescer constantemente surge o intuito em selecionar e implementar um sistema de CRM.

Este sistema irá permitir a centralização de toda a informação relativa a clientes, possibilitando uma análise mais profícua acerca dos mesmos, para que assim se possam antecipar e satisfazer todas as suas necessidades. Assim o valor acrescentado para os clientes será superior. Com uma maior quantidade de informação, a facilidade de segmentação de clientes e possíveis mercados, nos quais a Broaden IS deverá investir é percebida mais facilmente.

Até ao momento todas as informações relativas a clientes são geridas tendo por base o Excel, o que não facilita a partilha e a correta utilização dos dados. A introdução do sistema de CRM não irá substituir qualquer aplicação utilizada atualmente. Com este sistema as informações estarão acessíveis em tempo real para vários utilizadores, facilitando toda a tomada de decisão e potenciando melhores resultados.

3.2.4. Levantamento de requisitos – Variáveis

Para se perceber melhor os requisitos mais importantes e aferir dados foram efetuadas entrevistas semiestruturadas aos gestores da Broaden IS, concretamente ao CEO, ao Gestor de Projetos e ao Gestor de Suporte. Com base na proposta de metodologia de implementação de CRM assim como nas abordagens estudadas no estado de arte desta dissertação pretendeu-se analisar as seguintes variáveis:

a) Definição estratégica da Broaden IS

Perceber de forma sucinta de como surge a organização e qual a visão estratégica para a organização no curto, médio e longo prazo. O planeamento de ações já existentes ou futuras pelas organizações não pode ser desprezado, pois é essencial ter a noção para onde a organização caminha e do que deve fazer para atingir as metas traçadas. Para Porter (2005) as organizações procuram obter vantagens competitivas e assim, manterem-se à frente dos seus concorrentes. Têm também de ser flexíveis já que, assim podem responder rapidamente às alterações competitivas e de mercado.

b) Definição da Visão de CRM

Nesta variável o objetivo é perceber como surge a iniciativa de CRM, quais as metas a atingir e o que deve ser executado para que tenha sucesso.

c) Gestão de Recursos Humanos

Aqui importa perceber se os recursos humanos da Broaden IS estão preparados para utilização profícua de todo o sistema de CRM, isto é, se possuem competências para o desenvolvimento de todas as funções e tarefas a efetuar. Paralelamente ao fator relativo às competências e qualificações outro aspeto muito importante é a motivação destes para se envolver num projeto desta dimensão, por exemplo, se existe ou não resistência à mudança.

d) Auditoria

Compreender se já foram executados estudos de mercado relativamente à temática de CRM e se é pretendido recorrer a entidades externas para todo o processo de implementação do sistema de CRM.

e) Construção da base de dados

O intuito desta variável é perceber se já existe uma base de dados criada, e de que forma, é realizada a sua gestão.

f) Segmentação e definição do relacionamento com os clientes

Obter respostas acerca da existência da segmentação de clientes consoante as suas características e perfil é essencial para que se poder adotar as medidas necessárias para satisfação das necessidades dos clientes. A definição da política de relacionamento com os clientes e quais os canais de contacto utilizados são alvo de análise nesta variável.

g) Organização de processos

Para se ser bem-sucedido é fundamental que exista uma correta estrutura organizacional conjuntamente com uma organização de processos. Numa organização onde os colaboradores conhecem devidamente o organigrama, os fluxos de processos e todas as tarefas a desempenhar, conseqüentemente, irá advir, uma maior qualidade e motivação em todo o trabalho efetuado. O objetivo passará sempre por otimizar toda a estrutura e processos existentes na Broaden IS.

h) Implementação dos SI e do CRM

Aqui pretende-se aferir a resistência dos colaboradores em relação a novos Sistemas de Informação e perceber questões específicas relacionadas com a aplicação de CRM passível de escolha.

i) Controlo e monitoramento do CRM

Analisar qual a posição empresarial a seguir após implementação do sistema de CRM.

3.2.5. Análise das entrevistas

No apêndice 3 – Análise das entrevistas – é apresentado o resumo das entrevistas realizadas. Esta análise possibilitou uma melhor compreensão das variáveis previamente estabelecidas na secção 3.2.4.

De acordo com o CEO e Gestor de Projetos a Broaden IS surgiu para potenciar as mais-valias e experiência do departamento de IT em soluções SAP. A estrutura organizacional da organização engloba competências nos mais diversos módulos deste

ERP, desde competências relacionadas com as Finanças e Controlo até ao Planeamento e Produção, como se poderá verificar pelo organigrama da organização (Figura 10).

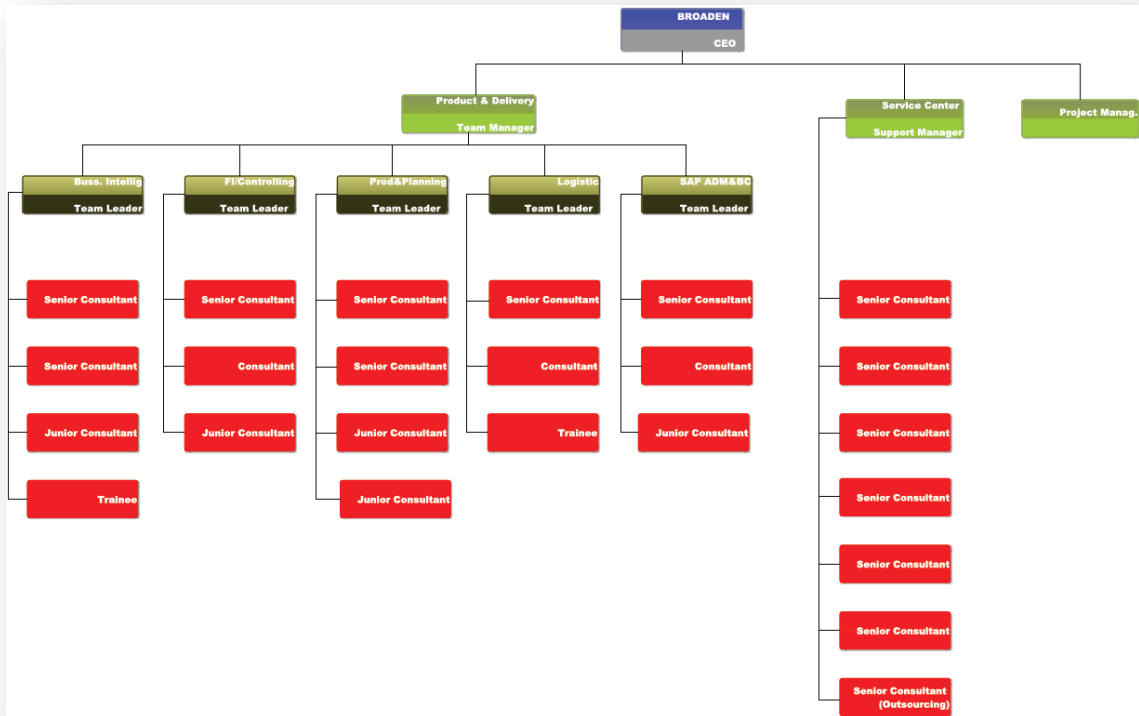


Figura 10 - Organigrama da Broaden IS
 Fonte: Elaborado pelo autor

A eficiência é um “elemento diferenciador” que o CEO e o Gestor de Projetos da Broaden IS realçam, sendo a “capacidade de fazer melhor do que os outros”. Assim definem a organização como sendo capaz de produzir mais com menos recursos e/ou a capacidade de produzir com maior qualidade usando os mesmos recursos.

O mercado preferencial no qual a organização pretende atuar é o da Europa Central, sem no entanto, descurar o mercado português. A estratégia definida para o médio e longo prazo é claramente a aposta na “produtização das diferentes soluções que foi desenvolvendo nestes últimos anos”. Atualmente passa por “projetos de implementação de SAP, projetos de revisão de processos e suporte corretivo e evolutivo”. O objetivo será sempre obter “o volume maior de vendas” com a “implementação de produtos assentes sobre SAP”.

A iniciativa de implementação de um sistema de CRM “surge com o lançamento da Broaden IS e com o início da atividade comercial” e não conjuntamente à aquisição

de uma TI. Nessa altura não foram definidas métricas a atingir no curto, médio e longo prazo: “deveria ter sido feito mas não foram”.

A implementação de todo o sistema de CRM tem como grande objetivo agrupar todo conhecimento sobre potenciais e atuais clientes onde existe “visibilidade sobre os contactos e oportunidades em aberto”. Criar as condições para que exista “uma forma simples e rápida de aceder a essa informação”.

O sistema utilizado atualmente é a criação de documentos usando o Microsoft Excel que posteriormente são guardados numa base de dados através da Ferramenta de Gestão Documental Lotus Notes Quickr. “À medida que o número atual e potenciais de clientes aumenta” será ingerível continuar a utilizar esta abordagem.

A recolha de dados de potenciais e atuais clientes “é efetuada antes quando se faz a prospeção de potenciais clientes e depois ao longo do seu ciclo de vida” e dependendo de acordo com as condições que os clientes exijam existe sempre o cuidado de preservar a sua privacidade. Nos clientes que o reivindicam é “subscrevido um acordo de confidencialidade pelos próprios RH da empresa”. Quando são realizadas apresentações junto de potenciais clientes “existem registos mais completos” nomeadamente através de relatórios de visita. Na relação com os clientes por forma a aferir a performance nos serviços são realizados relatórios: “envio de inquéritos de satisfação” e também através de “conversas informais com os clientes” e “pela análise do tratamento dos *tickets* de suporte”. Quando um determinado cliente propõe uma sugestão de mudança ou melhoria “não está definido” um procedimento a adotar. No entanto como afirma o Gestor de Suporte a organização tenta “ir de encontro à sugestão do cliente” privilegiando esta abordagem “uma vez que historicamente os recursos da Broaden IS vieram de um departamento IT interno, habituado à proximidade com o negócio e ajudando na melhoria de processos de forma conjunta”.

Atualmente não existe uma divisão de clientes apesar de estes apresentarem perfis e características distintas, mas como afirma o Gestor de Suporte a organização “não opera exclusivamente com clientes de uma dada área ou segmento de negócio” o que faz com que “as oportunidades de relacionamento tendem também a obedecer a fatores específicos de cada cliente refletindo soluções específicas para cada caso”. “Um contrato de suporte aplicacional possui uma estrutura comum entre os vários clientes, contudo vários aspetos são depois ajustados às características do cliente e aos requisitos que este pretende” no tratamento que existe com estes. O telefone, o *email*, o contacto direto, as redes sociais e o site são os canais de contacto utilizados.

As campanhas de promoção dos produtos/serviços da organização são maioritariamente realizadas através de “porta a porta” mas é pretendido “iniciar uma campanha através de *webinars* ou de eventos”.

A implementação do sistema de CRM não irá substituir as aplicações existentes e não existirá a necessidade de partilha de informação entre o CRM e outras aplicações pois o “volume de informação não justifica de momento nenhuma transferência de informação”. Caso o sistema de CRM implementado esteja inoperacional não irá originar que outros processos de negócio não possam ser executados.

Relativamente à existência de estudos de mercado sobre *softwares* de CRM “foi apenas efetuada uma análise interna comparando diferentes produtos de CRM” e não há o intuito de contratar empresas externas para o processo de implementação de CRM. A gestão da aplicação de CRM pretende-se que esteja “de momento a cargo da empresa”.

Apesar de normalmente a Broaden IS escolher as TIs mais vantajosas, o fator financeiro influencia decisivamente a decisão. “Toda a seleção de ferramentas TI está sujeita à análise custo-benefício pelo que o custo é um fator decisivo.”

No que concerne às competências dentro da organização existem “técnicas na área do ERP SAP que necessitam de estar constantemente a ser desenvolvidas.” Relaciona-se diretamente com “a evolução da tecnologia” que exige que se esteja “a par das novas soluções que a SAP vai lançando”. Paralelamente é essencial a “capacidade de pensar sempre numa perspetiva de negócio”, competência que se procura potenciar e desenvolver em todos os elementos que pertencem à organização. Para incrementar a partilha da experiência e o conhecimento dos colaboradores existem “reuniões e utilização do Yammer” sendo que estes não têm qualquer problema em adaptarem-se às novas TIs. Esta rede social também é utilizada para “notícias sobre a empresa ou ações em curso das equipas, ou até de membros”. A partilha de “experiência é transmitida entre membros, da mesma equipa ou de equipas diferentes, através de ações de formação internas onde é privilegia a experiência existente dentro da equipa”.

Segundo o Gestor de Suporte da Broaden IS os colaboradores desta organização estão preparados para tirar o melhor partido possível de um sistema de CRM. Salienta-se, no entanto, a “necessidade de formação uma vez que atualmente a empresa não desenvolve suporte a nenhuma aplicação de CRM pelo que o seu uso é desconhecido. Além da componente mais técnica, a formação também será necessária atendendo aos processos de negócio que venham a ser montados”. Segundo este procura-se motivar os recursos humanos relativamente às iniciativas de relacionamento com os clientes

“através de KPIs individuais, para alguns níveis hierárquicos, para angariação de *Leads*, pela publicitação por toda a empresa quando se celebram contratos com clientes”.

A escolha por parte dos clientes recai na Broaden IS na opinião do CEO e do Gestor de Projetos já que “os principais elementos diferenciadores é a senioridade dos recursos, os *skills* em certas áreas e a orientação ao processo de negócio”. Como afirma o Gestor de Suporte “o fator diferenciador está na experiência e *know-how* dos recursos da Broaden IS em implementações de aplicações e na otimização de processos de negócio”. Realça também o facto de ser um departamento interno de uma multinacional derivando assim uma orientação “mais próxima de um parceiro do cliente e não de uma simples empresa consultora” já que “está situação faz com que os recursos se sintam parte do próprio cliente”.

A atual chefia da Broaden IS acredita que todo o investimento na implementação de um sistema de CRM será proveitoso. Realçar aqui o facto que na opinião do Gestor de Suporte não ter certezas que o investimento a efetuar na implementação do sistema de CRM seja vantajoso pois “representa um custo significativo e atualmente a Broaden IS ainda não dispõe de um volume de faturação e clientes que permita talvez gerar retorno do investimento”. Afirmam que depois de instalada a solução de CRM o projeto não estará acabado e serão necessárias alterações e constantes melhorias, mas também declaram que de momento não estão planeados investimentos futuros no CRM da empresa.

Para que a adoção do CRM tenha sucesso será muito importante “o total empenho de todos os elementos da Broaden IS que mantêm contactos com clientes/potenciais clientes na atualização da informação. A falta de rigor é um risco no real valor acrescentado do uso da ferramenta”.

Segundo o Gestor de Suporte a implementação do sistema de CRM “deverá começar por um levantamento de requisitos com prioridades. Depois, deverá ser analisado o mercado de soluções de CRM de modo a avaliar as opções possíveis que permitam endereçar os requisitos previamente definidos. O passo seguinte será de promover a realização de apresentações por parte dos fornecedores de modo a avaliar o cumprimento dos requisitos por cada solução. Depois de aferir os custos/benefícios deverá ser realizado um piloto de forma restrita de modo a ajustar os processos estendendo no final a todas as áreas”.

No caso do Gestor de Projetos todo o processo de implementação do sistema de CRM deverá atender a seis preocupações distintas:









1. Preparar o projeto de implementação do CRM, definindo claramente os objetivos que se pretende atingir e que áreas do CRM serão incluídas no âmbito;
2. Antes de se avançar com a implementação da ferramenta devem ser definidos os processos a implementar e responsabilidades, quem? Que departamentos?
3. Definir logo à partida os "outputs necessários" assim como a informação que se pretende extrair do CRM;
4. Definir um sistema de auditoria à utilização do sistema de forma a garantir está a ser corretamente alimentado;
5. Definir métricas que permitam avaliar os benefícios para a empresa da utilização do sistema;
6. Considerando que se trata de uma implementação gradual definir um plano de evolução;

CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE MERCADO DE CRM

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

Na Tabela 5 são enunciadas algumas das soluções mais conhecidas e existentes no mercado a nível de soluções de CRM.

Tabela 5 - Soluções de CRM

| Nome | Logotipo |
|--------------------|--|
| Zoho CRM |  |
| Vtiger |  |
| Salesforce |  |
| SugarCRM |  |
| FreeCRM |  |
| SAP CRM |  |
| Microsoft Dynamics |  |
| Insightly |  |

4.1. Descrição das Soluções de CRM

1. Zoho CRM

Para a Zoho, o seu CRM, permite obter uma visão de 360 graus do todo o ciclo de vendas de uma organização. Identifica tendências, oportunidades, aumenta a eficiência e reduz os custos com as respostas certas, no momento adequado (Zoho, 2015).

2. Vtiger

Para Vtiger o seu sistema é mais do que apenas um CRM. Com soluções integradas que vão desde *email* marketing, a atividades e gestão de projetos, o Vtiger CRM é verdadeiramente uma solução de gestão para a maioria das organizações (Vtiger, 2015).

3. Salesforce

Com o Salesforce gerir contactos é apenas a fase inicial. Consideram-no o melhor CRM, onde é possível acompanhar todas as atividades de vendas, desde cada ligação, a novas oportunidades e clientes. Permite a racionalização do tempo despendido, pois irá possibilitar a venda para as pessoas certas, obtenção dos seus dados pessoais de marketing e de *insights* sociais (Salesforce, 2015).

4. SugarCRM

O SugarCRM potencia às organizações a criação de relações extraordinárias com os clientes, sendo a solução mais inovadora, flexível e acessível de CRM no mercado. Oferece aos utilizadores uma experiência totalmente personalizada, envolvente, intuitiva e adaptada aos utilizadores. Combina a simplicidade, a mobilidade e redes sociais dos consumidores com a otimização de processos de negócios de CRM convencionais (SugarCRM, 2015).

5. FreeCRM

É um dos mais acessíveis no mercado passível de escolha para as organizações. Consiste numa solução baseada na web, não sendo assim necessário, a criação de uma infraestrutura que implica custos mais elevados. Assim existe uma maior facilidade de obtenção e execução do sistema (FreeCRM, 2015).

6. SAP CRM

O CRM da SAP é apresentado como fornecedor da melhor funcionalidade para o marketing, vendas e serviço. Suporta processos de negócios voltados para o cliente através de múltiplos canais de interação. Com este sistema as organizações podem concentrar-se em estratégias de crescimento orientadas para os clientes, a fim de, se diferenciarem no mercado, proporcionando experiências de maior qualidade (SAP, 2015).

7. Microsoft Dynamics CRM

A Microsoft apresenta como solução de CRM o Microsoft Dynamics CRM. Segundo a empresa é uma solução empresarial para a gestão das relações com os clientes (CRM) que impulsiona a produtividade comercial e a eficácia do marketing através de *insights* sociais, *business intelligence* e gestão de campanhas na *cloud*, no local ou uma combinação híbrida (Microsoft, 2015).

8. Insightly

De acordo com a Insightly o seu CRM é o mais indicado para pequenos e médios negócios. A versão disponível é *Free* até dois utilizadores sendo ótimo para agilizar e organizar as redes de clientes e recursos humanos. Conta com um número de utilizadores superior a 800 000 e está presente em 100 países (Insightly, 2015).

4.2. Análise das Soluções de CRM

Como foi declarado por todos os elementos entrevistados (CEO, Gestor de Projetos e Gestor de Suporte) o fator financeiro é decisivo em todas as estratégias desenvolvidas pela organização. Na opinião do Gestor de Suporte o investimento a efetuar representa um custo significativo e a Broaden IS não possui, atualmente, um volume de faturação e clientes que permita talvez gerar retorno do investimento. Os preços de soluções de CRM são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 - Preços de soluções de CRM

| CRM | Versão | Preço |
|-------------------------------------|-----------------------|---------|
| Salesforce | Salesforce IQ Starter | 25\$ |
| | Professional | 65\$ |
| | Enterprise | 125\$ |
| | Unlimited | 250\$ |
| SugarCRM | Sugar Professional | 40\$ |
| | Sugar Enterprise | 65\$ |
| | Sugar Ultimate | 150\$ |
| SAP CRM (Mínimo de 15 utilizadores) | Team User CRM Sales | 89\$ |
| | Enterprise Standard | 149\$ |
| | Enterprise SCM | 199\$ |
| Microsoft Dynamics | Professional | 65\$ |
| | Sales Productivity | 79,99\$ |
| | Enterprise 360 Promo | 150\$ |

Uma vez que as quatro soluções de CRM enunciadas acima apresentam custos elevados foi decidido não pormenorizar todas as características e potencialidades destas soluções. Assim não serão sugeridas como aplicações de CRM a implementar na organização.

Em seguida serão analisadas as seguintes soluções: **Insightly**, **ZOHO CRM**, **Vtiger** e **FreeCRM**. De realçar que as versões analisadas serão as que estão disponíveis gratuitamente ou que apresentam um custo mensal inferior.

Na análise de cada uma das cinco soluções foram analisadas as características e funcionalidades de cada uma das aplicações de CRM.

4.2.1. *Insightly*

O CRM da Insightly é um *Software as a Service* (SaaS) cujo mercado alvo são as pequenas e médias empresas. Estando baseado na web, ostenta um *layout* bastante *clean*

e de fácil usabilidade. Em seguida na Figura 11 é apresentado o menu inicial do Insightly.

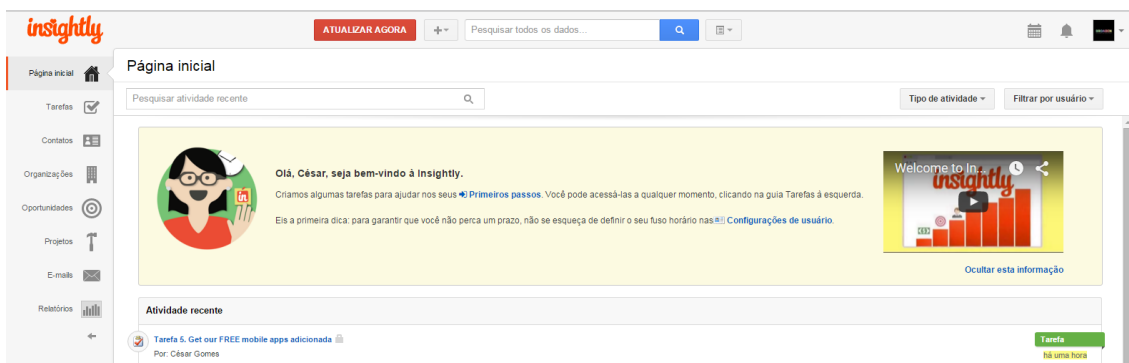


Figura 11 - Menu inicial do Insightly
Fonte: Insightly (2015)

Características

Esta solução de CRM apresenta uma versão *Free* que permite a criação até 2 utilizadores. Uma importante característica é a possibilidade de se configurar automaticamente o Insightly através da utilização de conta já existente de Google Apps ou do Microsoft Office 365.

Esta aplicação permite criar uma base de dados de clientes com um espaço de armazenamento máximo de 200 MB. Existe uma comunidade *online* de suporte - Support Insight.ly (<http://support.insight.ly/hc/en-us>) - com elevado conhecimento na aplicação que presta suporte e disponibiliza artigos. Assim está disponível 24 horas por dia. Quando exista alguma questão ou dúvida, apesar de ser uma versão gratuita, é possível enviar *email* para o suporte da Insightly. O *layout* do CRM pode ser alterado mediante a preferência dos temas já existentes.

A nível de contactos nesta versão é possível manter 2500 contactos na base de dados. Nos *emails* podem ser anexados os ficheiros que se pretender e é possível a integração com outras ferramentas. Por exemplo com o MailChimp, ferramenta de *email* marketing muito conhecida e usada pelas organizações. Já existem *Templates* de *email* previamente definidos, concretamente cinco possibilidades, e podem ser enviados *emails* em massa até a um máximo de dez por dia.

No que concerne a relatórios e *dashboards* é possível a sua criação e impressão em modelos já previamente estabelecidos. Entre os quais a divisão por categorias de oportunidades, análise de funil de oportunidades, valor de oportunidades, tarefas e eventos completados, entre outros.

Através da funcionalidade de Oportunidades é possível o rastreamento de oportunidades (produtos e/ou serviços) e de iniciativas de vendas criadas e/ou importadas. Posteriormente estes dados podem ser exportados.

Todos os projetos e campanhas podem ser acompanhados nos seus diversos estádios, é passível a visualização de atividade recente e a performance de um projeto comparativamente aos *milestones* definidos. De destacar também as possibilidades de criar etapas, *pipelines* e tarefas para projetos, especificar funções para contactos, visualizar tarefas concluídas e eventos por projeto e a visualização de relatórios de tarefas e eventos.

Para armazenar e utilizar ficheiros e anexos é exequível a integração com outros serviços para armazenamento e partilha de arquivos tais como o Google Drive, a Dropbox, o OneDrive e a Box. Aqui existe a limitação que qualquer ficheiro que seja importado de uma dessa base de dados estar limitado a 500 linhas.

Por último, no que diz respeito à mobilidade, esta aplicação de CRM tem aplicativos quer para Android quer para iPhone. Assim é possível usar o Insightly em qualquer dispositivo móvel.

Como aspetos menos positivos desta aplicação de CRM, destaque para a não existência de Gestão de contratos de clientes e não ser possível integrar com o Lotus Notes.

Funcionalidades

Para além de ser gratuita, a aplicação de CRM é muito intuitiva e fácil de usar. De destacar que existe uma comunidade *online* de suporte, assim como um blog específico sobre o Insightly.

Este CRM apresenta um menu principal cuja navegabilidade é muito similar a aplicações da Google, nomeadamente ao Gmail. O Insightly é composto por um menu principal com as seguintes funcionalidades: página inicial, tarefas, contactos, organizações, oportunidades, projetos, *emails* e relatórios.

Na página principal é possível verificar toda a atividade recente efetuada, filtrar por utilizador e mudar facilmente para qualquer uma das funcionalidades existentes no sistema. As tarefas são a funcionalidade que está disponível em seguida à página principal. Nesta funcionalidade é possível importar e exportar tarefas, assim como adicioná-las para o Google Calendar. Para impressão e fácil análise de tarefas efetuadas é possível gerar um relatório com esses dados.

Na funcionalidade dos contactos, é possível adicionar todas as informações relevantes que devem ser retidas nos contactos empresariais estabelecidos, como também de todos os colaboradores da organização. A Figura 12 apresenta a criação de um contacto no Insightly.

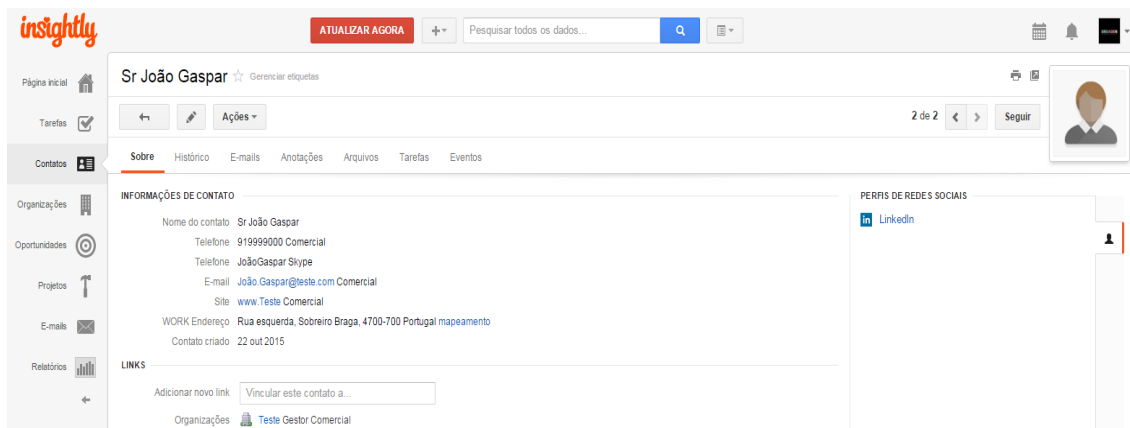


Figura 12 - Criação de um contacto no Insightly
Fonte: Insightly (2015)

Nas informações de contacto existem vários campos que podem ser ou não preenchidos consoante as necessidades (por exemplo nome, *email* e organização a que pertence). Destaque nesta funcionalidade também para obtenção do histórico, dos *emails*, das anotações, dos arquivos, das tarefas e por último de eventos. Por cada contacto criado estará disponível esta informação, melhorando o acesso a dados, permitindo assim um melhor relacionamento com o respetivo contacto.

Automaticamente quando se cria um contacto associado a uma organização tem-se também ativa a funcionalidade “organizações”. Aqui obtém-se as mesmas informações existentes na funcionalidade de contactos.

As funcionalidades de oportunidades e projetos apresentam as mesmas possibilidades de criação, importação e exportação de dados.

Na *tab* de *emails*, destaque para a possibilidade de programar *emails* para envio automático e a utilização de modelos já criados.

Por último, podem ser gerados relatórios da informação presente na aplicação de CRM.

4.2.2. Zoho CRM

O Zoho CRM é um *software* on-demand de CRM baseado na Web, sendo um SaaS muito conhecido e usado por inúmeras organizações. Apresenta uma navegabilidade de fácil intuição e possibilita a agilização de processos de vendas,

marketing, suporte ao cliente e gestão de inventário em um único sistema numa organização. Em seguida na Figura 13 é apresentado o menu de configuração do Zoho CRM.

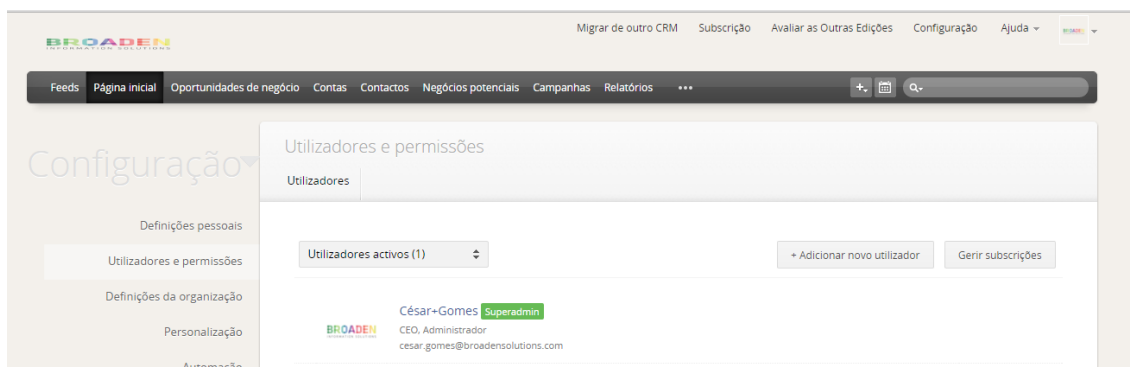


Figura 13 - Menu de configuração do ZOHO CRM
Fonte: Zoho (2015)

Características

O Zoho CRM tem uma versão gratuita até um máximo de 10 utilizadores com diversas características e utilidades passíveis de serem usadas pelas corporações. A base de dados de clientes disponível na aplicação tem um espaço de armazenamento de um 1 GB, bastante considerável para uma versão *Free*.

Uma importante característica que existe nesta aplicação são os Feeds. Sendo a colaboração um fator essencial em qualquer negócio e no alcance do sucesso, ferramentas que ajudem a comunicar de forma efetiva são essenciais. Através do Feeds há uma plataforma de envolvimento ativo na discussão e partilha de ideias para se atingir determinado objetivo. Com esta útil ferramenta o processo de decisão será mais fácil e rápido, assim certamente irá existir economias de tempo. Conjuntamente à ferramenta de Feeds está também disponível o *Chat* que possibilita também uma profícua colaboração entre os utilizadores da aplicação.

A criação de contactos tem um limite máximo de 25 000 registos e a importação de ficheiros pode ser efetuada até às 1000 linhas. Esta aplicação possui também a funcionalidade de *webforms*, designadamente, em formulários de *Leads* e de contactos.

A ferramenta de *email* tem uma capacidade total de 5 GB e podem ser anexados documentos. Conta com a possibilidade e importação/exportação para outras ferramentas de *email* e já existem *templates* de *email*. De destacar que não existe a capacidade de envio de *emails* em massa na versão *Free*.

No Zoho CRM podem ser criados diferentes perfis de utilizadores, a nível hierárquico por exemplo, e permissões de acordo com os perfis criados e as suas respetivas funções. A gestão de *workflow* pode ser executada na aplicação no que concerne a regras, alertas e tarefas.

No que diz respeito a integrações a versão gratuita integra com quase todas as ferramentas da Zoho. São o caso do Zoho campanhas, o Zoho projetos, o Zoho relatórios e o Zoho survey. Com a integração destas ferramentas é exequível rastrear campanhas e projetos da organização.

Na versão *Free* a integração com o Google Apps é possível nomeadamente para exportar eventos para o Google Calendar e exportar tarefas criadas no Zoho CRM para o Google Tasks.

O Zoho CRM permite a integração com redes sociais tais como o Twitter, Facebook e Google+. Existe a componente mobile e pode ser usada para aceder ao Zoho CRM em vários dispositivos móveis.

A nível analítico existe a ferramenta de relatórios com modelos já criados. Caso haja a necessidade podem ser criados relatórios à medida utilizando os módulos existentes da versão gratuita.

Este CRM tem um nível de presença significativo no mercado e existem vários parceiros em Portugal com reconhecida experiência e implementações do mesmo em organizações. Uma dessas empresas trabalha inclusive com a SONAE Industria.

Na versão gratuita não está disponível o suporte para a aplicação, apenas está disponível para serviços pagos com outro nível de *pricing*. Não é possível alterar o *layout standard* já existente mas, pode ser alterado para outras cores. Também nesta aplicação não existe integração com o Lotus Notes.

Funcionalidades

O Zoho CRM apesar de ser uma versão *Free*, apresenta várias funcionalidades e é uma solução muito consistente para implementação numa organização. A sua navegabilidade é simples, clara e de rápida compreensão. A Figura 14 apresenta o menu inicial de navegação desta aplicação de CRM.

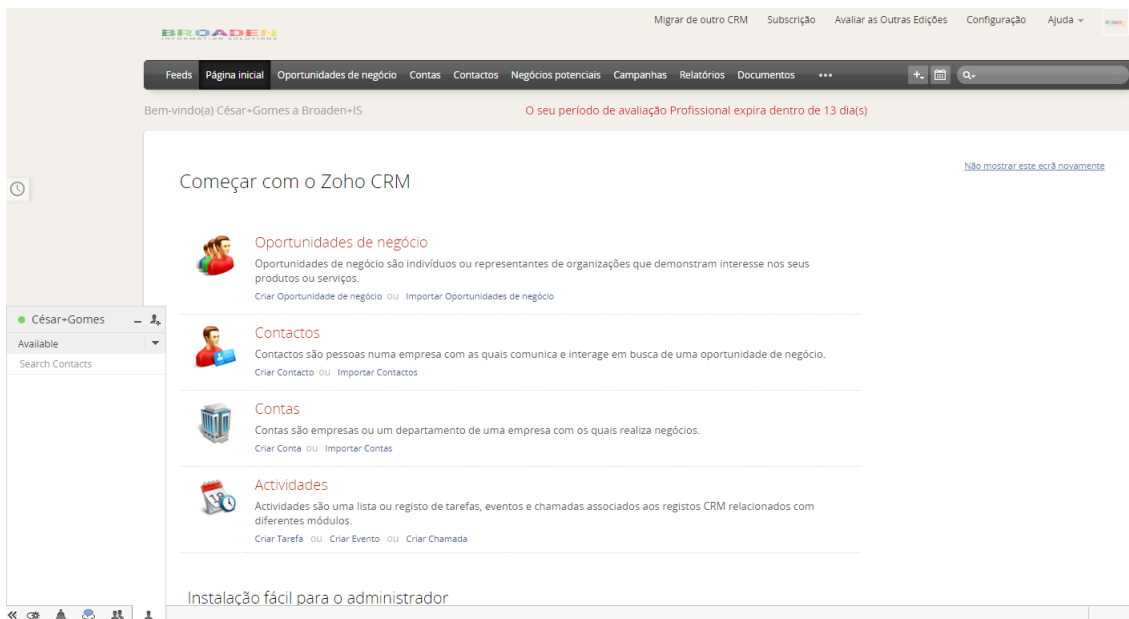


Figura 14 - Menu inicial do Zoho CRM
 Fonte: Retirado de Zoho (2015)

A navegação está dividida por *tabs* que no caso desta aplicação denominam-se de módulos.

Na primeira *tab* do menu principal existe uma funcionalidade muito interessante de colaboração denominada de Feeds. Esta permite:

- Criar mensagens em feeds e partilhá-las com todos os utilizadores da organização;
- Criar mensagens em grupos criados para que estejam visíveis para todos os elementos desse grupo;
- Mencionar um utilizador, responsabilidade ou grupo no estado das mensagens;
- Enviar mensagens privadas diretamente para determinado utilizador;
- Comentar mensagens e responder a mensagens privadas;
- Seguir os registos automaticamente através de regras estabelecidas;
- Anexar documentos às mensagens;
- Receber notificações de alterações efetuadas aos registos seguidos;

Outra funcionalidade de colaboração é o *chat* que permite uma comunicação direta com outros utilizadores.

A página inicial disponibiliza um conjunto de atalhos para fácil acesso a determinado tópico.

Na *tab* dos relatórios existem *templates* que se encontram criados e podem ser usados imediatamente. É o caso do negócio potencial, de atividade, de campanhas, de faturas, entre outros. No caso em que seja necessário a criação do mesmo relatório periodicamente é possível através do Programar de relatório, a geração automática de relatórios. Nesta funcionalidade para além da utilização de relatórios *standard* os utilizadores podem também criar relatórios. Deste modo poder-se-á conjugar os módulos de acordo com a necessidade e output pretendido. Nota para o facto de que nesta versão gratuita esta criação de relatórios só pode ser executada para os módulos que já se encontram disponíveis. No caso de versões pagas é possível criar com base em módulos novos.

A funcionalidade de documentos permite criar ficheiros através do Zoho Docs (Writer, Sheet e o Show) ou o *upload* de ficheiros guardados em repositórios externos e outros serviços para armazenamento e partilha de arquivos.

Através da funcionalidade Social é possível ligar, ouvir e envolver o que os clientes da organização dizem sobre esta nas redes sociais. O primeiro passo, que corresponde ao “ligar” é a tarefa de ligar os canais das redes sociais da organização ao CRM, em seguida é o passo de ouvir, ou seja, ter a perceção do que é dito pelos clientes sobre a organização nas redes sociais. O último passo consiste no “envolver”, para que se gere oportunidades, crie e estimule relações e se possa fechar negócios mais depressa.

Todas as restantes *tabs* (oportunidades de negócio, contas, contactos, negócios potenciais, campanhas, atividades, produtos, casos, soluções, vendedores, tabelas de preço, propostas, encomendas de venda, ordens de compra e faturas) têm por base a mesma configuração. Isto é, como pode ser verificado pela Figura 15, na funcionalidade “oportunidade de negócio”, é possível criar de raiz ou importar de base de dados.



Figura 15 - Oportunidade de negócio no Zoho CRM
Fonte: Zoho (2015)

Isto verifica-se para cada uma das funcionalidades supracitadas.

A última funcionalidade desta aplicação de CRM diz respeito às visitas (Visitor Tracking). Para se obter esta funcionalidade é necessário proceder à configuração de uma outra ferramenta desenvolvida pela Zoho que se denomina por Zoho SalesIQ. É uma ferramenta abrangente de monitorização de visitas e análise da Web, que permite o conhecimento de quem visita o *website* e o respetivo histórico de atividades no CRM. Na versão gratuita é possível a configuração para dois utilizadores, permite rastrear 5000 visitantes por mês, está configurada no *website* da empresa, existe suporte móvel, permite um máximo de 100 sessões de *chat* por mês e armazena os dados durante 30 dias. As principais vantagens de utilização do Zoho SalesIQ são as seguintes:

- Identifica o anonimato das visitas ao *website*;
- Providencia notificações imediatas, bem como informações relevantes sobre as visitas anteriores;
- Permite iniciar uma conversa eficaz com os seus clientes;
- Origina uma linha mensurável entre envolvimentos em conversas e vendas criando potenciais oportunidades de negócio;

De destacar também a existência de um botão rápido na aplicação de CRM que faculta a utilização das funcionalidades acima descritas de forma mais rápida e prática.

4.2.3. Vtiger

A aplicação de CRM Vtiger de entre as que foram estudadas e analisadas é aquela que não possui versão gratuita. O custo da versão de entrada – Sales Starter – é de 10\$ por mês para cada utilizador.

Esta aplicação de CRM está construída sobre AMP (Apache, MySQL e PHP) e o *software* é mantido em *open source*. Assim podem ser canalizadas a criatividade e as competências no desenvolvimento de inúmeros recursos humanos interessados que participam no desenvolvimento da combinação mais eficaz de ferramentas de CRM.

Na Figura 16 é possível visualizar o aspeto do *dashboard* do Vtiger, assim que é feito o log in na aplicação.

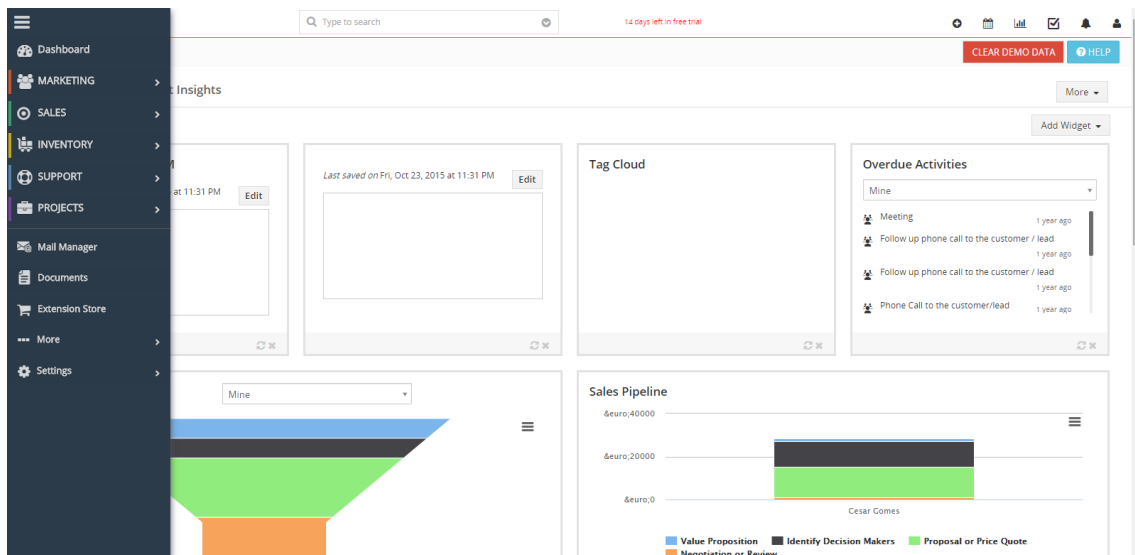


Figura 16 - Dashboard do Vtiger
Fonte: Vtiger (2015)

Características

O Vtiger é muito fácil de instalar, usar e manter. Apresenta um *layout* bastante intuitivo e de fácil perceção de todas as suas potencialidades.

Cada utilizador terá um custo de 10\$ por mês na versão Sales Starter. Esta aplicação de CRM tem uma capacidade de armazenamento de 5GB. Ao cliente é disponibilizado um suporte direto, isto é, através da ajuda existe na aplicação é possível o contacto imediato para a Vtiger através de *email* ou *chat*. O *layout* é adaptável a nível de organização do menu principal e de módulos.

Nesta aplicação de CRM existe uma gestão integral com os clientes, inclusive gerir a carteira de clientes.

Os contactos podem ser criados diretamente ou através de importação de outras ferramentas. O *email* tem uma capacidade máxima de 10 000 por mês, podem ser enviados em massa e existem já *templates* definidos e podem ser criados novos se necessário.

Um repositório de ficheiros é disponibilizado sendo que os documentos podem ser criados diretamente ou importados do Google Drive e/ou da Dropbox. A nível de perfis estes podem ser criados e adaptados com base na função desempenhada, assim como as suas permissões. Os *workflows* no Vtiger existem para várias situações, nomeadamente para eventos, tarefas, envio de *emails*, entre outros. Os *webforms* são usados para capturar *Leads* que visitem o *website* e para a gestão de campanhas.

Sendo uma aplicação bastante completa é possível rastrear tarefas e atividades, iniciativas de vendas, oportunidades, projetos e campanhas.

A nível de *dashboard* e relatórios existe bastante oferta dentro da aplicação mas caso não se enquadre nos requisitos pretendidos é possível proceder à criação de novos.

Um aspeto muito importante é que o Vtiger permite a gestão de contratos.

Uma vez que o Vtiger é hospedado em servidores EC2 da Amazon, Windows ou Linux possibilita o acesso à ferramenta inclusive em modo *offline*. Como é o caso das anteriores aplicações de CRM, também o Vtiger disponibiliza a aplicação móvel.

Aspetos menos positivos a realçar é o facto de não existir integração com as Redes Sociais e com o Lotus Notes.

Funcionalidades

O Vtiger é uma solução bastante completa, com várias funcionalidades e uma opção fiável para seleção e implementação numa organização. É uma aplicação muito intuitiva e com bastante usabilidade no que à navegabilidade diz respeito permitindo uma rápida adaptação dos utilizadores.

No menu principal existe um *dashboard* cuja configuração é bastante flexível, permitindo ao utilizador escolher qual a informação relevante para si e que deve ser visualizada mais rapidamente. Existem também botões de rápido acesso para criar determinada funcionalidade (por exemplo um novo contacto), aceder ao calendário, a gráficos, ao gestor de tarefas, às notificações e as configurações básicas do utilizador.

A funcionalidade de Gestão de *Email* após uma integração de uma conta de *email*, seja de Gmail, de Yahoo, de Fastmail ou de outra configurada, permite aos utilizadores executar ações relacionadas de CRM nos *emails* recebidos. Ajuda a criar

ligações, contactos, organizações, *tickets* problemáticos e tarefas. Podem ainda ser realizadas ações como anexar ficheiros e adicionar tarefas.

O *upload* de documentos pode ser efetuado diretamente ou através de serviços externos (Google Drive e Dropbox). Estes ficheiros podem ser classificados e agrupados em pastas distintas. De realçar ainda a existência de *workflows* que possam automatizar a criação de determinado documento.

No Vtiger na funcionalidade da Extensão Loja (Figura 17) é viável a integração com outras aplicações, caso o utilizador necessite. É o caso do MailChimp ou do Office 365 Connector.

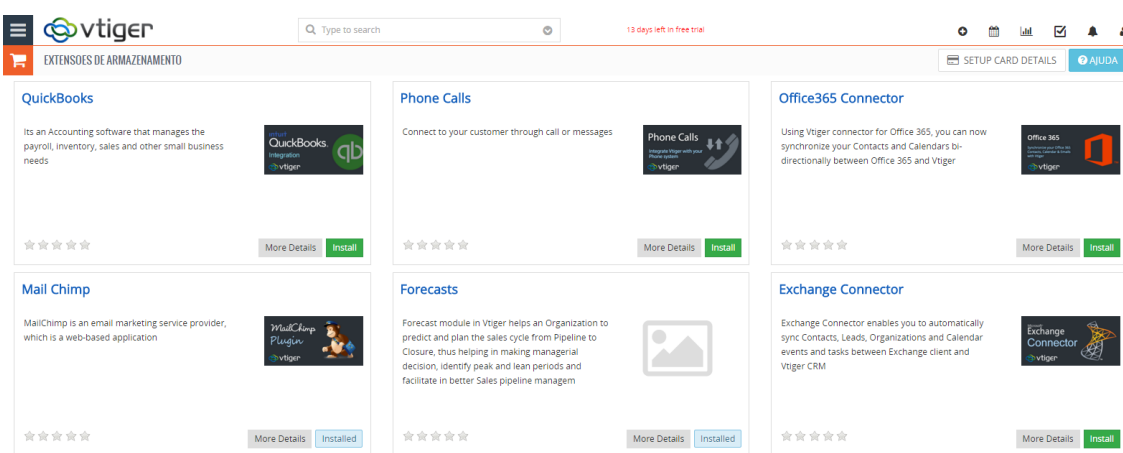


Figura 17 - Extensão Loja Vtiger
Fonte: Vtiger (2015)

Os feeds de RSS também podem ser adicionados nesta aplicação de CRM

Para além destas funcionalidades esta aplicação de CRM está dividida por cinco módulos principais:

- **Marketing:**

Proporciona meios eficazes para automatizar o processo de negócio que acrescenta valor para os clientes, através de funcionalidades como Gestão de campanhas, *email* marketing, formulários *online* de *Leads* e gestão de produtos. Também disponibiliza calendário, gestão de contactos e o anexo de ficheiros para ajudar na simplificação nos esforços de marketing das organizações. Na automatização do processo de negócio o Vtiger fornece *webforms* para capturar *Leads* que visitem o *website* e para gestão de campanhas.

- **Vendas:**
Simplifica e melhora as operações da equipa de vendas recorrendo à gestão de *Leads*, oportunidades, cotações, produtos e serviços fornecendo uma visão unificada de todos os dados relacionados com contactos e organizações. Os utilizadores podem visualizar as previsões de vendas mensais e trimestrais e criar relatórios personalizados por vendedor, região, etc.
- **Inventário:**
Manter o controlo de fluxo de nível de *stock* existente no inventário e lidar com preços e taxas associados com os produtos e serviços. Com a ajuda de notificações de inventário podem ser feitas previsões de inventário para se adotar técnicas de reposição, caso seja necessário. As implicações na gestão de transportes e impostos inerentes também saem facilitadas.
- **Suporte:**
Enfãse nos requisitos do negócio para possibilitar melhores soluções aos clientes e, conseqüentemente, aumentar a sua satisfação. A utilização de *Tickets* tem como intuito lidar com os problemas de suporte ao cliente e outros serviços. As FAQs são importantes para ajudar os clientes a encontrar soluções rápidas para as suas dúvidas e problemas de suporte. Os contratos de serviços ajudam a controlar os acordos estabelecidos nos contratos.
- **Projetos:**
Uma gestão de projeto bem organizado e sistematicamente planeado, com uma concreta definição do início e fim do projeto é fundamental para ser bem-sucedido. O Vtiger disponibiliza três funcionalidades diferentes para a execução deste módulo: projetos, tarefas de projeto e *milestones* do projeto.

4.2.4. FreeCRM

Uma das aplicações conhecidas é o FreeCRM que é uma solução de *software* baseada na Web. O seu *layout*, evidenciado na Figura 18, em comparação com as aplicações anteriores não cativa tanto a atenção do utilizador, levando a que este tenha uma ideia que está perante uma solução tecnológica mais antiga.

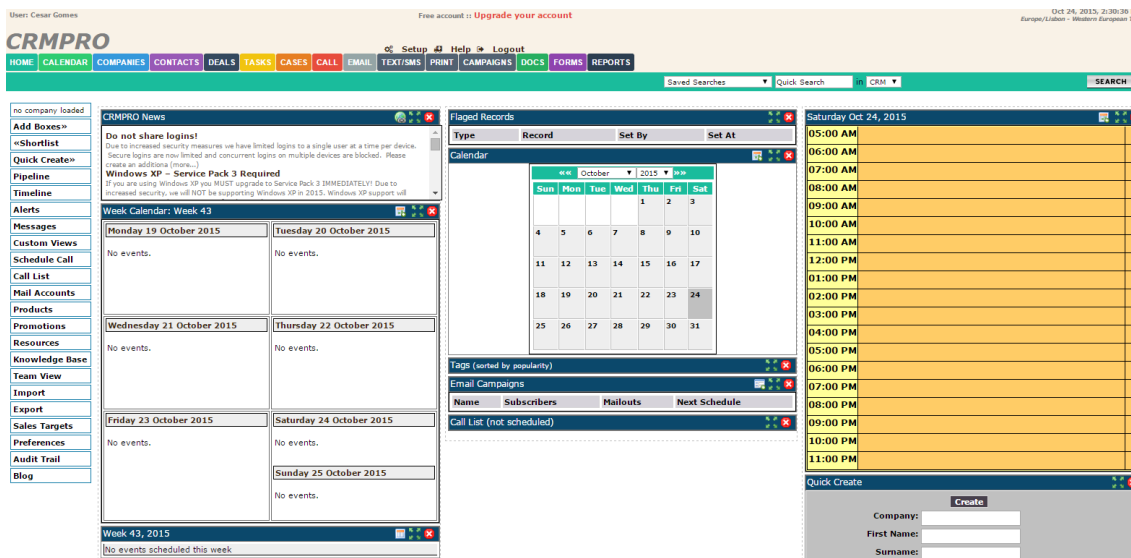


Figura 18 - Menu principal do FreeCRM
Fonte: FreeCRM (2015)

Características

O FreeCRM é uma solução gratuita mas apenas durante um ano. Após este período, é necessário fazer o *upgrade* para uma das versões pagas disponibilizadas, o CRMPRO ou o VOICE CRM, ou realizar o backup de todos os dados existentes nesta aplicação de CRM para serem usados noutras aplicações.

O *dashboard* desta aplicação de CRM pode ser adaptado consoante as preferências dos utilizadores. Existe um elevado número de relatórios que podem ser extraídos da aplicação, no entanto, não é possível a criação de um novo relatório para ir de encontro a determinada atividade.

O número de utilizadores passíveis de serem criados no FreeCRM é de 100 e o número máximo de contactos que podem ser gravados é de 100 000. O seu espaço de armazenamento na versão gratuita é muito limitado com apenas 10 MB.

No que diz respeito aos documentos apenas é possível a criação direta ou do *upload* de ficheiros de discos internos ou externos. Não é possível a sincronização com serviços de armazenamento ficheiros como é o caso do Google Drive ou da Dropbox.

Existe a possibilidade de criação de formulários e podem ser atribuídos diferentes perfis e permissões aos utilizadores consoante a estratégia definida.

No FreeCRM caso se pretenda, é viável o rastrear de tarefas e atividades, iniciativas de vendas e oportunidades. Os processos de venda efetuados também podem ser adaptados.

Com a finalidade de potenciar a colaboração entre os utilizadores da aplicação existe um fórum de mensagens onde podem ser levantadas questões e problemas, possibilitando a resposta direta. Assim o processo de decisão de determinado assunto pode ser de mais rápida resolução.

Utilização de contas e *templates* de *email*, assim como a criação de campanhas de *email* ou de texto/sms não estão disponíveis nesta versão gratuita. Também não é fornecido qualquer tipo de suporte para a versão em causa e não existem Apps móveis desta aplicação de CRM.

Funcionalidades

O FreeCRM não tem um *layout* que se destaque quando se começa a trabalhar com a aplicação pela primeira vez. No entanto apesar deste facto, é fácil de começar a usar as suas funcionalidades pois existem várias *Tabs* e atalhos que permitem aos utilizadores seleccionar rapidamente qual a tarefa que pretendem executar ou analisar.

Nas funcionalidades desta aplicação é importante destacar que na versão gratuita apesar de estarem visíveis na aplicação, acontece que não são passíveis de utilização. É o caso das campanhas e das contas de *email*.

O *dashboard* é facilmente configurável para que os utilizadores possam visualizar rapidamente as suas tarefas, reuniões, eventos, etc.

O calendário de grupo permite a gestão da agenda a fim de acompanhar os eventos, criar tarefas, inserir notas, definir lembretes, anexar ficheiros a determinadas atividades e atribuir tarefas a certos utilizadores.

A gestão de contactos é uma funcionalidade essencial em qualquer negócio e permite a interação com clientes, fornecedores ou outro tipo de relacionamento.

Na funcionalidade de “empresas”, os campos podem ser personalizados seja para um fornecedor, parceiro, cliente ou organizações sem fins lucrativos. Existe a funcionalidade de negócios para acompanhar todas as vendas que são efetuadas. Aqui o suporte e os vendedores podem colaborar em todo o ciclo de vendas para alcançar o sucesso nas vendas e em serviços aos clientes. Conjuntamente existe a *tab* casos para acompanhar os problemas existentes no suporte efetuado ao cliente. Assim é fácil acompanhar quais os casos mais problemáticos e que devem ser alvo de maior atenção.

Através da gestão de tarefas e do acompanhamento das mesmas, problemas e vendas, torna-se visível o tempo que os colaboradores estão a despende em

determinado negócio ou problema. A funcionalidade de chamadas permite agendar chamadas a efetuar e registrar toda a informação obtida no seu seguimento.

Criar novos documentos e associá-los a um contacto ou empresa pode ser executado através da funcionalidade de documentos. Usando os formulários fica disponível a recolha de informações importantes de *Leads* e clientes.

Por último existe a possibilidade de extração de relatórios já disponibilizados pela aplicação desde relatórios de suporte, de tarefas, entre outros.

4.3. Comparação das Soluções de CRM

Qualquer uma das quatro aplicações apresentam características e funcionalidades muito interessantes e úteis para implementação nas organizações.

Todas as aplicações permitem a criação de contas, contactos, repositório de documentos e sua anexação. O rastreamento de tarefas e atividades, iniciativas de vendas e de oportunidades também é possível em todas as soluções.

Em termos de *pricing* as mais vantajosas são o Insightly e o Zoho CRM pois são as versões gratuitas perpetuamente. O FreeCRM apesar de também ter versão gratuita após um período de um ano, existe obrigatoriamente o requisito de fazer o *upgrade* para uma versão paga. O Vtiger tem um custo de 10 dólares por mês para cada utilizador da aplicação. A capacidade de criação de utilizadores por aplicação é de superior no FreeCRM com a possibilidade de 100 utilizadores, já no Zoho CRM existe a capacidade máxima de 10 utilizadores, no Insightly de 2 utilizadores e no Vtiger de 1 utilizador.

No que diz respeito ao espaço de armazenamento da base de dados o Vtiger é claramente a melhor solução pois tem um total de 5 gigabytes disponíveis. O Zoho CRM das versões *Free* é a que tem uma capacidade superior de 1 gigabyte, ao passo que o Insightly tem uma capacidade de 200 megabytes e o FreeCRM de 10 megabytes. A tecnologia do Vtiger é a única que se encontra hospedada em servidores EC2 da Amazon ao passo que as restantes aplicações são aplicativos baseados na Web. Tal possibilita que o Vtiger seja única das soluções que é operacional em *offline*.

O suporte à utilização da aplicação é disponibilizado pela Vtiger, inclusive em termos de suporte técnico avançado, e pela Insightly. De destacar esta última pois, sendo uma versão gratuita estão ao dispor dos utilizadores para qualquer questão ou dúvida que exista. Ao mesmo tempo existe um *blog* com o intuito de ajudar os clientes em questões que possam ser mais comuns e assim, terem uma resposta rápida para

solucionar os seus problemas. Estas duas aplicações possibilitam aos utilizadores que adaptem o *layout* de acordo com as suas preferências.

De destacar que apenas o FreeCRM não possibilita a utilização de *email* nem a sua integração. No que concerne a campanhas sejam de *email*, ou de outra índole, esta aplicação também não disponibiliza acesso ao utilizador na versão gratuita. Conjuntamente com este, o Zoho CRM também não tem a possibilidade de enviar *emails* em massa para contactos existentes.

O Zoho CRM é a solução mais consistente a nível de ferramentas de colaboração possibilitando aos utilizadores a utilização do fórum (Feeds) e do *chat* para comunicação mais eficaz e processos de tomada de decisão mais ágeis e céleres.

Todas as aplicações são muito competentes em relação *dashboards* e relatórios, disponibilizando uma vasta gama de utilização. Caso os relatórios disponíveis não sejam suficientes, de realçar que apenas o Vtiger permite a criação de relatórios de raiz, sendo a assim a aplicação mais completa e flexível nesta funcionalidade.

Excetuando o Insightly todas as outras aplicações possibilitam a criação de perfis e definição de permissões de acessos consoante a estratégia definida e pretendida. O mesmo acontece para a utilização de *webforms*. Já a criação de *workflows* apenas é possível utilizando o Zoho CRM e o Vtiger.

De realçar pelo aspeto negativo que o FreeCRM é a única solução que não tem aplicação móvel desenvolvida e de criação de projetos e do seu acompanhamento. Esta aplicação e o Vtiger permitem aos utilizadores adaptar os seus processos de venda.

Por último destacar que apenas o Vtiger disponibiliza a importante funcionalidade de gestão de contratos e que nenhuma das quatro aplicações pode ser integrada com a ferramenta Lotus Notes.

Na Tabela 7 apresenta uma comparação entre as quatro aplicações de CRM a considerar, cujos custos se afiguram mais aceitáveis para a Broaden IS. Excluídas ficam as soluções de CRM mais onerosas.

Tabela 7 - Soluções CRM: comparação de funcionalidades

| Carac./Func | Insightly | Zoho CRM | Vtiger | FreeCRM |
|---|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------------------|
| Versão / Utilizadores | <i>Free / 2</i> | <i>Free /10</i> | Sales Starter / 1 | Free (até 1ano) / 100 |
| Preço mensal por utilizador | 0 | 0 | 10\$ | 0 |
| Espaço de armazenamento da BD | 200 MB | 1 GB | 5 GB | 10 MB |
| Tecnologia | Baseado na Web | Baseado na Web | Hospedado em servidores | Baseado na Web |
| Suporte | X | - | X | - |
| Contas / Contactos | X | X | X | X |
| <i>Email / Templates de email / Integração com email</i> | X | X | X | - |
| <i>Emails em massa</i> | X | - | X | - |
| Campanhas | X | X | X | - |
| Anexo de Documentos | X | X | X | X |
| <i>Workflows</i> | - | X | X | - |
| <i>Chat/Fórum</i> | - | X | - | X |
| Mobile | X | X | X | - |
| <i>Dashboards & Relatórios</i> | X | X | X | X |
| Repositório de ficheiros | X | X | X | X |
| <i>Layouts adaptáveis</i> | X | - | X | - |
| Rastrear Tarefas e Atividades / Iniciativas de vendas / Oportunidades | X | X | X | X |
| Processos de vendas adaptáveis | - | - | X | X |
| Projetos | X | X | X | - |
| Gestão de contratos | - | - | X | - |
| <i>Webforms /Perfis / Permissões de Roles</i> | - | X | X | X |
| <i>Acesso Offline</i> | - | - | X | - |
| Integração com Lotus Notes | - | - | - | - |

Na Tabela 8 é feita a comparação com base na Gestão de Projetos.

Tabela 8 - Soluções CRM: comparação de Gestão de Projetos

| CRM Ges.Proj. | Insightly | Zoho CRM (*Necessário usar o Zoho Projects) | Vtiger | FreeCRM |
|---------------------------------|-----------|---|--------|---------|
| Projetos | X | X* | X | - |
| Tarefas de projeto | X | X* | X | - |
| <i>Milestones</i> de Projeto | X | X* | X | - |

Analisando as aplicações de CRM na ótica da gestão de projetos, o FreeCRM não possibilita qualquer acompanhamento e ajuda aos utilizadores na gestão de projetos. Todas as restantes soluções possibilitam acompanhamento de gestão de projetos, com a especificidade de que para o Zoho CRM ter esta funcionalidade, é necessário utilizar o Zoho Projects e fazer a respetiva integração.

Através da gestão de projetos é possível que os utilizadores criem projetos e definam limites de datas, isto é, a data de início, a data prevista para finalização do projeto e data de fecho do projeto. Permite também especificar prioridades e orçamentos e relacionar projetos com determinado contacto ou organização.

Através das tarefas de projeto, pode ser atribuído a um grupo ou um utilizador específico determinada tarefa a executar dentro de um prazo estabelecido.

Usando os *Milestones* de projeto podem ser definidos uma série de marcos importantes que se pretende atingir em determinado momento do projeto.

No que concerne a quatro serviços específicos, Gestão de Imobilizados, de Gestão de Tickets, Tickets Problemáticos, Resposta Automática de Email, o Vtiger é a solução mais completa (Tabela 9). No lado oposto encontra-se o Insightly que não possui nenhum. Já o Zoho CRM e o FreeCRM permitem a gestão de *tickets* e a sua classificação consoante a urgência.

Tabela 9 - Soluções CRM: comparação de Serviços

| CRM | Insightly | Zoho CRM | Vtiger | FreeCRM |
|-------------------------------------|-----------|----------|--------|---------|
| Serviços | | | | |
| Gestão de Imobilizados | - | - | X | - |
| Gestão de <i>Tickets</i> | - | X | X | X |
| <i>Tickets</i> Problemáticos | - | X | X | X |
| Resposta automática de <i>Email</i> | - | - | X | - |

Por último, de destacar as aplicações de CRM no que ao portal de cliente diz respeito (Tabela 10). A base de conhecimento que está disponível quer no Vtiger quer no Insightly está diretamente relacionada (a base) com o suporte existente por parte destas aplicações de CRM. No caso desta última, o *blog* funciona como uma grande base de conhecimento e repositório com FAQs sobre questões e dúvidas dos utilizadores.

De realçar que o Insightly e Zoho CRM permitem a integração com as redes sociais das organizações levando a que estas lidem com conversações e relações. Assim o cliente dispõe de um canal mais efetivo para opinar sobre os produtos e/ou serviços das organizações, comunicação essa que é realizada entre organização e cliente. No entanto através das redes sociais os clientes passam a comunicar diretamente uns com os outros sobre determinada organização podendo afetar decisivamente a sua imagem e valor de forma positiva ou negativa.

Por último, realçar que apenas no Zoho CRM existem parceiros portugueses com elevada experiência. Após investigação, foi possível apurar que um desses parceiros trabalha inclusivamente com outras marcas da SONAE Industria. Assim, para potencial parceria para implementação da aplicação de CRM recorrendo a entidades externas com conhecimentos elevados e experiência, Zoho CRM seria a solução a adotar.

Tabela 10 - Portal de cliente

| CRM | Insightly | Zoho CRM | Vtiger | FreeCRM |
|------------------------------|-----------|----------|--------|---------|
| Portal de cliente | | | | |
| Base de Conhecimento | X | - | X | - |
| Webmail | - | X | X | - |
| Parceiros | - | X | - | - |
| Integração com Redes Sociais | X | X | - | - |

4.4. Recomendações

Após análise das quatro aplicações de CRM e tendo por base unicamente o critério de número de características e funcionalidades oferecidas por estas soluções, a escolha recairia no Vtiger. De entre as soluções analisadas, é a mais completa. No entanto existem outros fatores importantes a ter em causa. Desde logo o facto de ser a única aplicação que implica um *fee* mensal desde o momento em que se inicia a sua utilização, sendo que este custo está subjacente a apenas um utilizador. Estes dois fatores têm uma importância elevada e por este motivo não será a aplicação recomendada para implementação na Broaden IS.

Perante a estrutura organizacional da empresa e a estratégia a desenvolver será fundamental a existência de pelo menos dois utilizadores na aplicação de CRM. Após a análise e comparação efetuada na secção anterior das aplicações de CRM, a melhor escolha incide no Zoho CRM. Consiste numa aplicação *free* bastante completa que permite a criação de 10 utilizadores, o que no caso da Broaden IS e da sua estratégia é um requisito muito importante que cumpre. No entanto, este não é único motivo pelo qual a escolha deve recair na aplicação de CRM da Zoho. É muito intuitiva e de fácil utilização e apesar de ser uma versão gratuita tem um espaço de armazenamento da base de dados bastante considerável. Excetuando o facto de não possuir integração com a aplicação Lotus Notes, dispõe de todas as características e funcionalidades essenciais enquanto ferramenta de gestão do relacionamento com os clientes. Outro motivo muito importante para que se escolha esta aplicação, é a possibilidade de recorrer a uma consultora externa para apoio na implementação da solução, a única que tem parceiro em Portugal. Inclusive, é uma empresa que já desenvolveu projetos para a SONAE Industria facilitando, assim, uma possível parceria.

Foi desenvolvido um protótipo da solução (Apêndice 4) que se encontra disponível para utilização pela organização. Todos os dados utilizados no protótipo não são reais, no entanto o objetivo primordial foi testar todas as funcionalidades e capacidades do Zoho CRM. Este objetivo foi cumprido sendo que caso a organização decida avançar por esta solução através deste protótipo pode simplificar toda a implementação do Zoho CRM.

No protótipo já estão definidos os utilizadores fundamentais para dar início à utilização da solução. Estão criados os seguintes utilizadores:

- **Administrador:** este perfil é o que possibilita todas as configurações e desenvolvimentos na aplicação de CRM;
- **CEO Broaden IS:** é o responsável por toda a estratégia a adotar e tem o maior conhecimento sobre a organização;
- **Gestor de Projetos:** pelo elevado conhecimento sobre as práticas adotadas e soluções usadas em todos os projetos desenvolvidos;
- **Gestor de Suporte:** é o responsável direto do relacionamento com os clientes externos e detém um conhecimento elevado dos mesmos;
- **Vendedor 1:** perfil criado para um colaborador responsável pelas vendas;

Em cada um destes utilizadores definidas autorizações diferentes de acordo com as suas necessidades.

No protótipo também foi criado um exemplo em algumas das funcionalidades do Zoho CRM (Contas, Contactos, Produtos, Campanhas e Oportunidade de Negócio). Com base nos testes efetuados foi elaborado um relatório (Teste Campanha) para verificar a efetividade da campanha.

Em suma a solução que melhor satisfaz os requisitos para implementação na Broaden IS é o Zoho CRM.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

5.1. Síntese das Conclusões

A gestão do relacionamento com o cliente é cada vez mais essencial no alcance de vantagens competitivas face aos concorrentes e, assim na criação de valor, quer para a organização, quer para o cliente. Desta forma as organizações potenciam melhores experiências e satisfação de necessidades dos clientes aumentando os seus resultados operacionais e financeiros.

O trabalho realizado, enquadrado na temática de Customer Relationship Management e da sua importância para as organizações, pretendeu responder à questão “Qual o sistema de CRM a implementar na Broaden Information Solutions?”. Analisado o contexto atual da Broaden IS, foi identificada a melhor metodologia a adotar para implementação de um Sistema de CRM, onde a clarificação da estratégia da organização, seleção da solução de CRM e desenvolvimento de protótipo para posterior implementação, foram já realizadas.

O estudo inicial do estado de arte sobre CRM estabeleceu a base de trabalho teórica e científica para a realização do estudo desenvolvido nos capítulos posteriores.

Após este estudo foi apresentada e explicada a metodologia que a Broaden IS deverá utilizar. Esta abordagem tem por base as diversas metodologias apresentadas por diversos autores sobre CRM e é aquela que melhor se enquadra para implementação na organização. Existem algumas fases chave para que haja sucesso neste projeto. Paralelamente à definição da estratégia, auditoria, construção da base de dados e segmentação e definição do relacionamento com os clientes, a gestão dos recursos humanos é fulcral. No caso da Broaden IS, este ponto é fundamental pois na estrutura atual não existe um conhecimento elevado sobre CRM e, será sempre necessário acompanhar os colaboradores e desenvolver as suas competências para trabalhar não só na aplicação de CRM mas também será necessário atender aos processos de negócio que venham a ser montados.

As entrevistas semiestruturadas efetuadas foi a abordagem mais indicada para recolha de dados e especificação dos requisitos para implementação do sistema de CRM. Os elementos entrevistados A, B e C foram considerados os mais importantes para todo o projeto a desenvolver na organização. O CEO da Broaden IS pois é aquele que é responsável por toda a estratégia a adotar e tem o maior conhecimento sobre a organização, o Gestor de Projetos já que tem um elevado conhecimento sobre as

práticas adotadas e soluções usadas em todos os projetos desenvolvidos e o Gestor de Suporte uma vez que é o responsável direto do relacionamento com os clientes externos e quem detém um conhecimento elevado dos mesmos.

A aplicação de CRM mais indicada para a Broaden IS implementar é Zoho CRM pelos motivos já enunciados na secção 4.4. - Recomendações. Estas aplicações de CRM são muito importantes pois permitem aos utilizadores a consulta de todo o histórico completo de determinado cliente ao longo de todos os canais de comunicação.

Em suma, todo o sistema de CRM permite dar ênfase aos ativos importantes de uma organização que são os clientes, quer seja na fidelização dos seus atuais clientes quer na procura de potenciais clientes, maximizando a interação com cada um destes seja a nível das vendas, produtos e/ou serviços ou do marketing.

Para concluir, realçar que toda a experiência obtida com o desenvolvimento da dissertação foi um desafio desde o primeiro momento, perfilando-se como uma experiência enriquecedora quer em termos pessoais quer em termos profissionais. Permitiu a aquisição de novos conhecimentos, aumentou o sentido de responsabilidade e de autonomia.

5.2. Limitações do Estudo

Na realização de qualquer projeto existem determinadas situações e limitações que influenciam o desenrolar do mesmo. A criação desta dissertação não foi exceção.

Num espaço de um ano não foi possível implementar a aplicação de CRM em contexto real e efetuar o seu controlo e monitoramento a fim de perceber quais as mudanças que existiriam na organização.

Outro fator limitativo relaciona-se com o facto de o CRM ser uma temática complexa na qual não existe consenso entre autores dificultando assim a sua análise.

Uma limitação importante é a falta de conhecimento quer do autor da dissertação quer a nível organizacional pois não existe competências com elevada experiência em CRM. No entanto esta limitação é ao mesmo tempo um desafio que fez com que se procedesse a um levantamento teórico o mais exaustivo possível. Assim foi possível desenvolver competências na área e realizar uma abordagem prática que inteirasse qual o melhor sistema de CRM a implementar para a Broaden IS.

5.3. Sugestões para Investigação Futura

Com base nas limitações referidas no ponto anterior é possível elaborar uma série de sugestões para eventual investigação futura. Assim podem ser realizadas ações para aprofundar o estudo efetuado nesta dissertação.

Desde de logo dar seguimento à metodologia sugerida para implementação, até ao controlo e monitoramento para que se possa analisar as mudanças positivas e que aspetos ainda necessitam de ser trabalhados para incrementar as respetivas melhorias em toda a organização.

Com a finalidade de aferir que todo o estudo que foi desenvolvido é o mais correto e vai de encontro às necessidades da Broaden IS poderia ser realizada uma investigação da parte de uma consultora externa de implementações de CRM para que assim existisse o seu *input* e que medidas deveriam ser levadas a cabo.

Em síntese, este projeto deve ser visto como uma base consistente na temática de CRM e que seja o passo definitivo para que a Broaden IS implemente um sistema Customer Relationship Management e que daí advenha melhorias organizacionais e financeiras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Berry, D. (2003). **CRM for the small to medium enterprise – king-sized CRM on a bite sized budget**. Customer Inter@ction solutions.

Broaden IS (2015). Retirado a 18/02/2015 de <http://www.broadensolutions.com>

Buttle, F. (2004). **Customer relationship Management: Concepts and tools**. Elsevier Publications.

Byun, J., Gray, P. (2001). **Customer Relationship Management**. Center for Research on Information Technology and Organizations. University of California, Irvine.

Caldeira, M. (1998). **Understanding the adoption and use of information systems/information technology in small and medium-sized Manufacturing enterprises: a study in Portuguese industry**. Tese de Doutorado, School of Management, Cranfield.

Chalmeta, R. (2005). **Methodology for customer relationship management, Grupo integracion Y Re-ingenieria de Sistemas (IRIS)**. Universitat Jaume I, The Journal of Systems and *Software*. Retirado a 04/01/2015 de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642007000100016

Chen, I., Popovich, K. (2003). **Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology**. Business Process Management Journal. Emerald Insight.

Coelho, P. (2014). **Contribuições para a Adoção de Arquitetura Orientada a Serviços numa Instituição – A Integração do Processo de Contratação Pública com os Diferentes Sistemas Aplicacionais Existentes**. Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Portugal. Retirado a 10/12/2015 de http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/123456789/1311/1/Paulo_Coelho.pdf

Curry, A., Kkolou, E. (2004). **Evaluating CRM to contribute to TQM improvement – a cross-case comparison**. The TQM Magazine. Emerald Insight.

D'Ávila, Rafael. (2006). **Um Método para a Adoção de Estratégias de CRM Orientado para Tecnologia e Processos Organizacionais**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Brasil. Retirado a 08/01/2015 de <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/12568/000626802.pdf?sequence=1>

Dhar, S., Balakrishnan. (2006). **Risks, benefits, and challenges in global IT outsourcing: Perspectives and practices**. Journal of Global Information Management.

FreeCRM (2015). Retirado a 04/10/2015 de www.FreeCRM.com

Gonçalves, E. (2011). **Caracterização das Melhores Práticas de Implementação de Sistemas ERP**. Universidade Técnica de Lisboa, Portugal. Retirado a 10/12/2015 de <http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/4515/1/DM-EAPG-2011.pdf>

Hitt, M.A., Ireland, R.D. e Hoskisson, R.E. (2007) **Strategic Management – Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases**. 7th ed., Thomson/SouthWestern

Insightly (2015). Retirado a 04/10/2015 de www.insightly.com

Jenkinson, A., Jacobs, M. (2002). **The IDM Guide to CRM Mastery**. Published by institute of direct marketing, United Kingdom. Retirado a 08/01/2015 de <http://www.mycustomer.com/files/siftmedia-mycustomer/idm-009.pdf>

Kalakota, R., Robinson, M. (2001). **E-business 2.0 - Roadmap for success**. New York. Retirado a 11/01/2015 de <http://bit.ly/1FbYroF>

Maculve, P., Rodrigues, A. (2002). **O Outsourcing em Projetos de Desenvolvimento de Sistemas de Informação: Conceitos, Princípios e Opinião**.

Microsoft (2015). Retirado a 04/10/2015 de www.microsoft.com/pt-pt/dynamics/crm.aspx

Myers, Michael D. (1997). **Qualitative Research in Information Systems**, Quarterly, MIS, Association for Information Systems (AISWorld) Section on Qualitative Research in Information Systems. Retirado a 05/02/2015 de <http://www.qual.auckland.ac.nz/>

O'Brien, R. (1998). **An Overview of the Methodological Approach of Action Research**, University of Toronto, Faculty of Information Studies. Retirado a 05/02/2015 de http://web.net/robrien/papers/arfinal.html#_edn1

Payne, A. (2006). **Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Relationship Management**. Butterworth-Heinemann Publications: Elsevier, Oxford. Retirado a 10/01/2015 de <http://testa.roberta.Free.fr/My%20Books/Mainframe/jcl%20cobo1%20tutorials/Handbook%20of%20CRM.pdf>

Project Management Institute. (2000). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**. 2000 Edition. Newton Square, Pennsylvania USA. Retirado a 25/02/2015 de <http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf>

Porter, Michael E. (2005). **Estratégia Competitiva, Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Campus.

Quivy, R., Compenhoudt, L. (2003). **Manual de Investigação em Ciências Sociais** (3.ª Edição). Lisboa: Gradiva

Salesforce (2015). Retirado a 03/10/2015 de www.salesforce.com

Santana, D. (2009). **Caracterização da adoção de sistemas CRM nas grandes empresas portuguesas**. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Retirado a 10/01/2015 de https://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/268/1/msc_dasantana.pdf

SAP (2015). Retirado a 04/10/2015 de <http://go.sap.com/solution/customer-engagement.html>

Scheirer, M. A., Rezmovic, E. L. (1983). **Measuring the degree of program implementation: A methodological review.** Evaluation Review.

SugarCRM (2015). Retirado a 03/10/2015 de www.sugarcrm.com

Veríssimo, L. (2011). **Implantação de sistemas ERP em duas pequenas empresas: uma análise dos elementos habilitadores e inibidores decorrentes da estratégia de implantação.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Retirado a 14/02/2015 de <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/33260/000787132.pdf?sequence=1>

Viana, C., Hortinha, J. (2005). **Marketing Internacional.** 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Vtiger (2015). Retirado a 03/10/2015 de www.vtiger.com

Winer, R. (2001). **A Framework for Customer Relationship Management.** California Management Review. Retirado a 14/01/2015 de <http://dl4a.org/uploads/pdf/CRM.pdf>

Zenone, L. (2007). **Customer Relationship Management - Gestão do Relacionamento com o cliente e a Competitividade Empresarial.** Novatec. Retirado a 11/01/2015 de <http://www.novateceditora.com.br/livros/crm/capitulo9788575221303.pdf>

Zoho (2015). Retirado a 03/10/2015 de www.zoho.com/crm

APÊNDICE 1 – CARTA MODELO DE SOLICITAÇÃO DE ENTREVISTAS

Maia[Data]

Caro/a [Entrevistado],

No âmbito do meu projeto de dissertação de Mestrado que me encontro a efetuar neste momento na Broaden Information Solutions, cujo tema é o seguinte: “Implementação de um sistema de Customer Relationship Management na Broaden Information Solutions”.

A oportunidade emergiu da necessidade da existência de um sistema CRM na Broaden IS e conjuntamente com o interesse em aprender mais sobre a temática.

De forma a aferir requisitos relevantes e úteis para a profícua realização do projeto estou a constituir um painel diversificado de entrevistados. Este testemunho irá ser com certeza uma mais-valia para o trabalho a desenvolver.

Desta forma, venho conferir a sua disponibilidade em colaborar neste projeto, em formato de entrevista semiestruturada, com a duração máxima de 60 minutos.

Aguardo pela sua confirmação, em data e hora que lhe considerar ser mais conveniente.

Caso necessite de algum esclarecimento adicional, não hesite em contactar-me.

Atenciosamente,
César Gomes

APÊNDICE 2 – GUIÃO DE ENTREVISTA

Entrevista semiestruturada

Contextualização:

A presente entrevista é elemento integrante de um projeto de dissertação de Mestrado, cujo tema aborda a Implementação de um Sistema de Customer Relationship Management na Broaden Information Solutions (Broaden IS).

Estrutura:

O objetivo desta entrevista é recolher informações relacionadas com a estratégia empresarial da Broaden IS e levantamento de requisitos para todo o processo de seleção e implementação de um sistema CRM.

Esta entrevista é constituída por questões qualitativas, de resposta aberta, de forma a permitir obter dados mais descritivos sobre a realidade. É constituída por tópicos previamente selecionados para análise: definição estratégica da Broaden IS, definição da visão de CRM, gestão de Recursos Humanos, auditoria, construção da base de dados, segmentação e definição do relacionamento com os clientes, organização dos processos, implementação dos Sistemas de Informação e do CRM e controlo e monitoramento do CRM.

Fase posterior:

No final da entrevista, todos os dados recolhidos serão analisados de forma a constituírem requisitos para o desenho de soluções.

[Dados a recolher: Função/Área e longevidade na empresa]

A. Definição estratégica da Broaden IS

1. De forma sucinta, como surgiu a Broaden IS?
2. Como é a estrutura organizacional da Broaden IS?
3. Qual a posição da empresa no mercado?

4. Que estratégias foram traçadas para o médio e longo prazo?
5. O que está a ser feito atualmente e o que é pretendido fazer no futuro?
6. A melhoria contínua e procura de novas Tecnologias de Informação (TI) para melhorar e potenciar processos empresariais é procurada?
7. Existem relatórios acerca da performance dos serviços que são prestados? (Resultados de inquéritos de satisfação).
8. Na sua opinião, na prestação de um serviço qual o aspeto mais preponderante a eficiência ou a eficácia? Porquê?

- A eficiência caracteriza-se pela quantidade de recursos que se vão utilizar para alcançar determinado resultado, ou seja, é a capacidade de produzir mais com menos recursos ou a capacidade de produzir com maior qualidade usando os mesmos recursos (forma como a atividade é realizada).
- A eficácia caracteriza-se por fazer o que é necessário para alcançar determinado resultado, com vista a satisfazer uma necessidade, ou seja, recolher a melhor forma de alcançar o resultado pretendido (resultado da atividade realizada).

B. Definição da Visão de CRM

9. Como surge a iniciativa de CRM na empresa?
10. Qual o objetivo da empresa com o CRM?
11. A iniciativa surge conjuntamente à aquisição de um SI?
12. Foram definidas metas a atingir no curto, médio e longo prazo? O que na sua opinião, deveria ser alcançado?
13. Quem definiu as metas?
14. O que será necessário para que a adoção do CRM tenha sucesso?
15. Qual o sistema atual que usam?
16. Quais as limitações desse sistema atual e porque se pretende mudar?
17. Se não existe sistema, onde é que guardam a informação de clientes? Quantas aplicações / Bases de Dados?
18. A iniciativa de instalar uma solução de CRM é da responsabilidade do IT ou do negócio? Tipicamente é assim que são escolhidas as outras soluções/aplicações?

C. Gestão de RH

19. Os RH da empresa estão preparados para tirar o melhor partido do CRM?
Necessitam de formação?

20. Que formas utilizam para motivar os RH em relação às iniciativas de relacionamento com os clientes?

D. Auditoria

21. Existe o intuito de contratar alguma empresa externa para o processo de implementação de CRM?

22. Foi realizado algum estudo de mercado para a aquisição do *software* de CRM?

23. Que competências existem na organização? Quais aquelas que devem ser desenvolvidas?

E. Construção da base de dados

24. Já existe alguma informação disponível em sistemas antigos ou arquivos de papel sobre os clientes?

25. Em que momento é feita a recolha de dados do cliente?

26. Existe algum acordo com os clientes para preservar a privacidade dos seus dados?

27. Que outras aplicações são usadas na empresa que contenham informação ou implementem processos de relacionamento com clientes? (Ex: ERP, Datawarehouse...)

28. A implementação de CRM substitui alguma dessas aplicações?

29. Como é feita a partilha de informação entre o CRM e as outras aplicações da empresa? (Ex: batch, *online*, diária, semanal...)

30. Quando um cliente /utilizador lhe expõe uma sugestão de melhoria ou de mudança, qual o procedimento adotado?

F. Segmentação e definição do relacionamento com os clientes

31. Os clientes apresentam perfis diferentes?

32. É feita algum tipo de divisão dos clientes?

33. Como se relacionam com os clientes? Quais os canais de contacto utilizados?

34. Existe diferenciação de tratamento conforme o cliente?

35. Porque é que os clientes escolhem a Broaden IS e não outra concorrente?

36. Como promovem os produtos da empresa? Campanhas mais massificadas ou personalizadas?

G. Organização dos processos

37. Como é partilhado o conhecimento e a experiência dos RH? (Reuniões, no site da empresa...)
38. Quais as dificuldades esperadas na otimização das tarefas dos RH?
39. Existem processos de negócio que não possam ser executados, caso a aplicação de CRM esteja inoperacional? (Ex: executar campanhas de marketing, efetuar vendas, fazer e enviar propostas comerciais, registar pedidos e/ou reclamações de clientes...)

H. Implementação dos Sistemas de Informação (SI) e do CRM

40. Existe resistência por parte dos RH em adaptarem-se a novos SI?
41. Por norma as TI selecionadas são as mais vantajosas para a empresa, ou existe limitações a nível dos recursos financeiros que influenciam essa decisão?
42. Pretende-se que a gestão da aplicação de CRM esteja a cargo da empresa ou que seja feita pelo fornecedor escolhido?

I. Controlo e monitoramento do CRM

43. Nesta fase inicial, pensa que o investimento a efetuar será proveitoso para a empresa?
44. No futuro pretende-se fazer investimentos no CRM da empresa?
45. Depois de instalada a solução CRM, pensa que o projeto estará acabado? Ou será necessário proceder a melhorias/alterações permanentes de modo a responder às necessidades do mercado/clientes?
46. Como pensa que deve ter lugar a implementação do CRM? (o que deve ser feito em primeiro lugar, em segundo e assim sucessivamente).

APÊNDICE 3 – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

| Entrevistas Variáveis | CEO e Gestor de Projetos | Gestor de Suporte |
|---|--|-------------------|
| <p>Definição estratégica da Broaden IS</p> | <p>1) “A Broaden IS surgiu como um desafio lançado pelo então Chairman da SIND de forma a utilizar as mais-valias dos recursos do departamento TI da SIND aproveitando assim mais de uma dezena de anos de experiência na implementação de soluções SAP na área industrial.”</p> <p>2) “Existem as competências técnicas na área do ERP SAP que necessitam de estar constantemente a ser desenvolvidas. A evolução da tecnologia exige estarmos a par das novas soluções que a SAP vai lançando. Por outro lado a capacidade de pensar sempre numa perspetiva de negócio é uma competência que promovemos e que tentamos sempre inculcar nos novos elementos que se juntam todos os anos à Broaden IS.”</p> <p>3) “A Broaden IS está num nicho de mercado referente a competências SAP em áreas bem específicas. Está principalmente direcionada para o mercado da Europa Central não descurando no entanto o mercado português.”</p> <p>4) “A Broaden IS aponta essencialmente para a produtização das diferentes soluções que foi desenvolvendo nestes últimos anos com o objetivo de que o volume maior de vendas seja a implementação de produtos assentes sobre o SAP para a área industrial.”</p> <p>5) “Para além de projetos de implementação de SAP, projetos de revisão de processos e o suporte corretivo e evolutivo, a aposta em produtização das soluções é que temos vindo a fazer e prevemos de aprofundar nos próximos anos.”</p> <p>6) “Sim todos os projetos e serviços de suporte são analisados quer por conversas informais com os clientes, pelo envio de inquéritos de satisfação e pela análise do tratamento dos <i>tickets</i> de suporte.”</p> <p>7) “Eficiência já que o nosso elemento diferenciador é a capacidade de fazer melhor do que os outros.”</p> | |

| Entrevistas Variáveis | CEO e Gestor de Projetos | Gestor de Suporte |
|-----------------------------------|--|---|
| Definição da Visão de CRM | <p>8) “Surge com o Lançamento da Broaden IS e com o início da nossa atividade comercial.”</p> <p>9) “Ter uma forma de agrupar todo o conhecimento que vamos adquirindo sobre clientes ou potenciais clientes (visibilidade sobre os diversos contactos efetuados com cada cliente, visibilidade sobre os contactos e oportunidades em aberto). Ter uma forma simples e rápida de aceder a essa informação.”</p> <p>10) “Não.”</p> <p>11) “Sabemos que deveria ter sido feito mas não foram.”</p> <p>12) “Necessário o total empenho de todos os elementos da Broaden IS que mantêm contactos com clientes/potenciais clientes na atualização da informação. A falta de rigor é um risco no real valor acrescentado do uso da ferramenta.”</p> <p>13) “Iniciámos por utilizar o Zoho que depois foi abandonado e atualmente apenas usamos o QUICKR para armazenar documentos em excel, na sua maioria.”</p> <p>14) “O sistema atual não é uma verdadeira ferramenta de CRM pelo que à medida que o número de clientes e potenciais clientes aumenta torna-se ingerível.”</p> <p>15) “Ferramenta de Gestão Documental Lotus Notes Quickr.”</p> | |
| Gestão de Recursos Humanos | | <p>1) ”a equipa é jovem, habituada ao uso de tecnologia e reconhecendo as vantagens inerentes ao seu uso. Naturalmente, é de esperar a necessidade de formação uma vez que atualmente a empresa não desenvolve suporte a nenhuma aplicação de CRM pelo que o seu uso é desconhecido. Além da componente mais técnica a formação também será necessária atendendo aos processos de negócio que venham a ser montados.”</p> |

| Entrevistas Variáveis | CEO e Gestor de Projetos | Gestor de Suporte |
|------------------------------------|---|---|
| | | 2) “Através de KPIs individuais, para alguns níveis hierárquicos, para angariação de <i>Leads</i> ; pela publicitação por toda a empresa quando se celebram contratos com clientes.” |
| Auditoria | 16) “Não.” 17) “Foi apenas efetuada uma análise interna comparando diferentes produtos de CRM.” | |
| Construção da base de dados | 18) “Já existia informação na base de dados documental.” 19) “A recolha de dados do cliente é efetuada antes quando se faz a prospeção de potenciais clientes e depois ao logo do seu ciclo de vida.” 20) “Depende do cliente mas para alguns, sim.” 21) “SAP.” 22) “Não.” 23) “O volume de informação não justifica de momento nenhuma transferência de informação.” 24) “Sim.” 25) “De momento não.” 26) “Não está definido.” | 3) “Creio que sim, nomeadamente em formato Excel.” 4) “assim que se define uma possibilidade de um contato com um potencial cliente. Existem registos mais completos, nomeadamente quando se realiza uma apresentação junto de um potencial cliente sob a forma de um relatório de visita.” 5) “a confidencialidade está salvaguardada nos contratos estabelecidos com os clientes. Adicionalmente, foi subscrevido um acordo de confidencialidade pelos próprios RH da empresa.” 6) “Sem dúvida, muita da informação que é mantida de forma repartida por vários ficheiros passaria a estar disponível no CRM.” 7) “Sim, até porque a Broaden IS não opera exclusivamente com clientes de uma dada área ou segmento de negócio. As oportunidades de relacionamento tendem também a obedecer a fatores específicos de cada cliente refletindo soluções específicas para cada caso.” 8) “essa divisão será apenas uma classificação do cliente não induzindo nenhum processo específico.” 9) “ir de encontro à sugestão do cliente, penso que privilegiámos essa abordagem, uma vez que historicamente os recursos da Broaden IS vieram de um departamento IT interno, habituado à |

| Entrevistas Variáveis | CEO e Gestor de Projetos | Gestor de Suporte |
|--|--|--|
| Segmentação e definição do relacionamento com os clientes | <p>27) “Via Telefone, <i>email</i>, contacto direto, redes sociais, site.”</p> <p>28) “Dependendo do cliente adota-se o tratamento mais adequado.”</p> <p>29) “Consideramos que os principais elementos diferenciadores é a senioridade dos recursos, os <i>skills</i> em certas áreas e a orientação ao processo de negócio.”</p> <p>30) “Para já está a ser feito “porta a porta”, mas pretendemos iniciar uma campanha através de <i>webinars</i> ou de eventos.”</p> | <p>proximidade com o negócio e ajudando na melhoria de processos de forma conjunta.”</p> <p>10) “Existem vários canais utilizados desde um primeiro contato realizado, por exemplo, via LinkedIn, até ao uso de telefone, <i>email</i> e contato pessoal. Em clientes com contratos já estabelecidos a forma provavelmente mais utilizada será o <i>email</i> e o telefone.”</p> <p>11) “Sim cada cliente possui as suas especificidades e a Broaden IS promove soluções direcionadas para os requisitos de cada cliente. Por exemplo, um contrato de suporte aplicacional possui uma estrutura comum entre os vários clientes, contudo vários aspetos são depois ajustados às características do cliente e aos requisitos que este pretende.”</p> <p>12) “o fator diferenciador está na experiência e know-how dos recursos da Broaden IS em implementações de aplicações e na otimização de processos de negócio, fruto de um passado recente como departamento interno. Esta orientação torna a Broaden IS mais próxima de um parceiro do cliente e não de uma simples empresa consultora. Esta situação faz com que os recursos se sintam parte do próprio cliente.”</p> |
| Organização de processos | <p>31) “Reuniões e utilização do Yammer.”</p> <p>32) “Não.”</p> | <p>13) “O conhecimento é partilhado entre os membros da equipa através de repositórios de ficheiros que contêm informação de projetos e/ou processos implementados. Cada equipa possui o seu repositório, mas este está disponível para todos os membros da empresa. Notícias sobre a empresa ou ações em curso das equipas, ou até de membros, são partilhadas numa rede social interna, criada no Yammer. A experiência é transmitida entre membros, da mesma equipa ou de equipas diferentes, através de ações de formação internas onde é privilegiada a experiência existente dentro da equipa.</p> |

| Entrevistas Variáveis | CEO e Gestor de Projetos | Gestor de Suporte |
|--|---|---|
| | | Cerca de 2-3 vezes por ano é realizada uma reunião geral de atividade da empresa de modo a favorecer o envolvimento de todos.” |
| Implementação dos SI e do CRM | <p>33) “Não.”</p> <p>34) “Todas a seleção de ferramentas TI são sujeitas a análise custo benefício pelo que o custo é um fator decisivo.”</p> <p>35) “De momento a cargo da empresa.”</p> | |
| Controlo e monitoramento do CRM | <p>36) “Sim.”</p> <p>37) “De momento não.”</p> <p>38) “São sempre necessárias melhorias.”</p> <p>46) “1. Preparar o projeto de implementação do CRM, definindo claramente os objetivos que se pretende atingir e que áreas do CRM serão incluídas no âmbito</p> <p>2. Definir os processos a implementar e responsabilidades, quem? Que departamentos? (no nosso caso a área que mais se destaca é toda a parte de relacionamento com potenciais clientes e com clientes assim como a área de social media) antes de avançar com a implementação da ferramenta</p> <p>3. Definir logo à partida os "outputs necessários" assim como a informação que se pretende extrair do CRM</p> <p>4. Definir um sistema de auditoria à utilização do sistema de forma a garantir está a ser corretamente alimentado</p> <p>5. Definir métricas que permitam avaliar os benefícios para a empresa da utilização do sistema</p> <p>6. Considerando que se trata de uma implementação gradual definir um plano de evolução”</p> | <p>14) “pessoalmente tenho muitas dúvidas uma vez que uma ferramenta de CRM representa um custo significativo e atualmente a Broaden IS ainda não dispõe de um volume de faturação e clientes que permita talvez gerar o retorno do investimento.”</p> <p>15) “vão haver melhorias/alterações. É isso que experimentamos com os nossos clientes e que tentamos também proporcionar-lhes, por isso é de prever o mesmo num mercado em constante evolução.”</p> <p>16) “o processo deverá começar por um levantamento de requisitos com prioridades. Depois, deverá ser analisado o mercado de soluções de CRM de modo a avaliar as opções possíveis que permitam endereçar os requisitos previamente definidos. O passo seguinte será de promover a realização de apresentações por parte dos fornecedores de modo a avaliar o cumprimento dos requisitos por cada solução. Depois de aferir os custos/benefícios deverá ser realizado um piloto de forma restrita de modo a ajustar os processos estendendo no final a todas as áreas.”</p> |

APÊNDICE 4 – UTILIZAÇÃO DO ZOHO CRM

Utilizadores:

Configuração

Definições pessoais

Utilizadores e permissões

Definições da organização

Personalização

Automação

Modelos

Integração de sites

Apps e recursos

Espaço do Programador

Administração de dados

Gestor de subscrição

Definições sociais

Utilizadores e permissões

Utilizadores | Perfis | Funções | Grupos | Definições de partilha de dados | Permissões dos campos e ligações

Utilizadores do recurso do Zoho Mail

Utilizadores activos (5)

+ Adicionar novo utilizador Gerir subscrições

Desativar Pesquisar

César+Gomes Superadmin
 Responsável do Zoho CRM, Administrador
 cesar.gomes@broadensolutions.com

CEO Broaden IS Não confirmado
 Administrador, Administrador
 ceo@broadensolutions.com

Gestor de Projetos Não confirmado
 Administrador, Administrador
 projectmanager@broadensolutions.com

Gestor de Suporte Não confirmado
 Administrador, Administrador
 suportmanager@broadensolutions.com

Vendedor 1 Não confirmado
 Vendas, Padrão
 salesperson@broadensolutions.com

Funções:

Configuração

Definições pessoais

Utilizadores e permissões

Definições da organização

Personalização

Automação

Modelos

Integração de sites

Apps e recursos

Espaço do Programador

Administração de dados

Gestor de subscrição

Definições sociais

Utilizadores e permissões

Utilizadores | Perfis | **Funções** | Grupos | Definições de partilha de dados | Permissões dos campos e ligações

Utilizadores do recurso do Zoho Mail

Funções Ajuda

Esta página ajuda-o a definir a partilha de dados CRM entre utilizadores de acordo com a hierarquia de funções em toda a organização.

Expandir tudo Comprimir tudo Nova função

Broaden IS

- Responsável do Zoho CRM**
 - CEO**
 - Administrador**
 - Vendas**

Grupos:

Configuração

- Definições pessoais
- Utilizadores e permissões**
- Definições da organização
- Personalização
- Automação
- Modelos
- Integração de sites
- Apps e recursos
- Espaço do Programador
- Administração de dados
- Gestor de subscrição
- Definições sociais

Utilizadores e permissões

- Utilizadores
- Perfis
- Funções
- Grupos**
- Definições de partilha de dados
- Permissões dos campos e ligações

Utilizadores do recurso do Zoho Mail

Grupos

Esta página lista todos os grupos públicos criados para a sua Organização.

[Criar novo grupo](#)

| Nome do grupo | | Descrição do grupo |
|---|--|--|
| Editar Apagar | Feed Equipa de Desenvolvimento do Zoho CRM | Feed para comunicação da equipa de implementação do Zoho CRM |
| Editar Apagar | Equipa de Vendas | Grupo da equipa de vendas. |
| Editar Apagar | Feed Equipa de Vendas | Feed para a equipa de vendas. |

Feeds:

BROADEN

[Migrar de outro CRM](#) | [Subscrição](#) | [Avaliar as Outras Edições](#) | [Configuração](#) | [Ajuda](#)

Feeds | Página inicial | Oportunidades de negócio | Contas | Contactos | Negócios potenciais | Campanhas | Relatórios | Actividades

Olá! Tudo bem?

Feeds

Todas ▾ Agora ▾

César+Gomes criou Produto bCodif
20:58

bCodif

bCodif

bCodif

Escrever um comentário

César+Gomes criou Tarefa Agendar reunião para promoção do bCodif para Contacto
20:57

Agendar reunião para promoção do bCodif

Agendar reunião para promoção do bCodif

Elevado

Escrever um comentário

Contas:

BROADEN INFORMATION SOLUTIONS

Migrar de outro CRM Subscrição Avaliar as Outras Edições Configuração Ajuda

Feeds Página inicial Oportunidades de negócio **Contas** Contactos Negócios potenciais Campanhas Relatórios Actividades

Todas as Contas + Novo(a) Conta Importar Contas Ferramentas de Conta

Eliminar Mais Acções

| <input type="checkbox"/> | Nome da Conta | Telefone | Web site |
|--------------------------|----------------------|----------|----------|
| <input type="checkbox"/> | Transportes Teixeira | | |

10 Registos por página Soma total < 1 para 1 >

Política de privacidade | Termos de Serviço | © 2015 Zoho Corp. Todos os direitos reservados.

Contactos:

BROADEN INFORMATION SOLUTIONS

Migrar de outro CRM Subscrição Avaliar as Outras Edições Configuração Ajuda

Feeds Página inicial Oportunidades de negócio Contas **Contactos** Negócios potenciais Campanhas Relatórios Actividades

Todos os Contactos + Novo(a) Contacto Importar Contactos Ferramentas de Contacto

Executar macro Enviar e-mail Eliminar Mais Acções

| <input type="checkbox"/> | Nome do Contacto | Telefone | E-mail |
|--------------------------|------------------|----------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Miguel Teixeira | | |

10 Registos por página Soma total < 1 para 1 >

Política de privacidade | Termos de Serviço | © 2015 Zoho Corp. Todos os direitos reservados.

Produtos:

BROADEN INFORMATION SOLUTIONS

Migrar de outro CRM Subscrição Avaliar as Outras Edições Configuração Ajuda

Feeds Página inicial Oportunidades de negócio Contas Contactos Negócios potenciais Campanhas Relatórios **Produtos**

Todos os Produtos + Novo(a) Produto Importar Produtos Ferramentas de Produto

Eliminar Mais Acções

| <input type="checkbox"/> | Nome do Produto | Código do Produto | Produto Activa |
|--------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | bCodif | bCodif | ✓ |

10 Registos por página Soma total < 1 para 1 >

Política de privacidade | Termos de Serviço | © 2015 Zoho Corp. Todos os direitos reservados.

Campanhas:

BROADEN INFORMATION SOLUTIONS

Migrar de outro CRM Subscrição Avaliar as Outras Edições Configuração Ajuda

Feeds Página inicial Oportunidades de negócio Contas Contactos Negócios potenciais **Campanhas** Relatórios Actividades

Todos os Campanhas + Nova(a) Campanha Importar Campanhas Ferramentas de Campanha

Eliminar Mais Acções

| <input type="checkbox"/> | Nome do Campanha | Tipo | Estado | Data de início | Data de fim |
|--------------------------|---------------------|-------------------|-------------|----------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | bCodif no fórum SAP | Feira de comércio | Planeamento | 02-11-2015 | 02-12-2015 |

10 Registos por página Soma total 1 para 1

Política de privacidade | Termos de Serviço | © 2015 Zoho Corp. Todos os direitos reservados.

Oportunidade de negócio:

BROADEN INFORMATION SOLUTIONS

Migrar de outro CRM Subscrição Avaliar as Outras Edições Configuração Ajuda

Feeds Página inicial **Oportunidades de negócio** Contas Contactos Negócios potenciais Campanhas Relatórios Actividades

Todos os Oportunidades de negócio abertos + Nova(a) Oportunidade de negócio Importar Oportunidades de negócio Ferramentas de Oportunidade de negócio

Executar macro Enviar e-mail Eliminar Mais Acções

| <input type="checkbox"/> | Nome do Oportunidade de negócio | Empresa | Telefone | E-mail |
|--------------------------|---------------------------------|----------------------|----------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Miguel Teixeira | Transportes Teixeira | | teixeira@teixeira.pt |

10 Registos por página Soma total 1 para 1

Relatório criado:

BROADEN INFORMATION SOLUTIONS

Migrar de outro CRM Subscrição Avaliar as Outras Edições Configuração Ajuda

Feeds Página inicial Oportunidades de negócio Contas Contactos Negócios potenciais Campanhas **Relatórios** Actividades

Relatórios

Relatórios recém-avaliados

Teste Campanha

Configurar Análise do CRM avançada desenvolvido por Zoho Reports

Serão listados no máximo 2000 registos em cada página do relatório.
Pode exportar os dados de uma página de cada vez com o máximo de 2000 registos num único ficheiro exportado.

+ Criar relatório

Opções de filtro:

Coluna:

Oportunidade de negócio Tempo criado = Duração em dias

Aplicar filtro

Exportar Guardar como Personalizar Recarregar Ocultar detalhes Eliminar relatório

A apresentar de 1 a 1

| Empresa | Descrição (Campanha) | Nome próprio | Estado de Oportunidade de negócio |
|----------------------|----------------------|--------------|-----------------------------------|
| Transportes Teixeira | | Miguel | Contactado |

Total de registos nesta página :1 Registos

A apresentar de 1 a 1

Atividades:

BROADEN INFORMATION SOLUTIONS

Migrar de outro CRM Subscrição Avaliar as Outras Edições Configuração Ajuda

Feeds Página inicial Oportunidades de negócio Contas Contactos Negócios potenciais Campanhas Relatórios **Actividades**

Todos(as) os(as) Actividades

+ Nova tarefa + Novo compromisso + Nova Chamada

Cientes

Sem Actividades nesta categoria

Aberto Negócios potenci...

Sem Actividades nesta categoria

Oportunidades de negóc...

Sem Actividades nesta categoria

Outros

Agendar reunião par...
César+Gomes Não iniciada ELEVADO

Painéis de Comando:

BROADEN INFORMATION SOLUTIONS

Migrar de outro CRM Subscrição Avaliar as Outras Edições Configuração Ajuda

Feeds Página inicial Oportunidades de negócio Contas Contactos Negócios potenciais Campanhas Relatórios **Painéis de comando**

Painéis de comando

Configurar Análise do CRM avançada desenvolvido por Zono Reports

Mudar para painel de comando: **Painéis Campanha** Ir para a lista de painéis de comando

Fixe como normal Adicionar componente

Oportunidades de negócio derivadas de Campanha Editar | Apagar

| Nome do Campanha | Contagem de registo |
|---------------------|---------------------|
| IC&B&B no fórum S&J | 1 |

Campanha versus receita Editar | Apagar

| Nome do Campanha | Soma da Quantidade |
|---------------------|--------------------|
| IC&B&B no fórum S&J | 1 |

APÊNDICE 5 – PLANO DE ATIVIDADES

O Plano de Atividades é dividido em duas tabelas distintas e representadas em seguida. Uma vez que 1 crédito European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS) equivale a 28 horas de trabalho e contendo a dissertação 45 ECTS, a carga de trabalho perfaz um total de 1260 horas (52,5 dias). Já retirando as horas subjacentes a execução dos *Milestones* (descritos na *tabela 3*), em cada uma das tarefas fulcrais e de desenvolvimento do projeto descritas em seguida no Cronograma da Dissertação será realizada uma estimativa de dias a depender nas mesmas.

Cronograma da Dissertação

| | Nov. 2014 | Dez. | Jan. 2015 | Fev. | Mar. | Abr. | Mai. | Jun. | Jul. | Ago. |
|----|--------------|------|--------------|------|------|------|------|------|------|------|
| T1 | | | | | | | | | | |
| T2 | | | | | | | | | | |
| T3 | | | | | | | | | | |
| T4 | | | | | | | | | | |
| T5 | | | | | | | | | | |
| T6 | | | | | | | | | | |
| T7 | | | | | | | | | | |
| T8 | | | | | | | | | | |

Tarefa 1 (T1): Revisão do Estado de Arte → 5 Dias;

Nesta fase foi efetuado o estudo sobre o estado da arte de Sistemas de CRM. Numa primeira fase foi elaborada a pesquisa através de várias bases de dados (Emerald Insight, Elsevier Publications, Google Académico, Livros, Blogs...). Em seguida foi definida qual a informação mais relevante e feita a seriação dos dados a usar na escrita do Estado de Arte sobre a temática.

Tarefa 2 (T2): Desenvolvimento do Projeto de Dissertação → 5 Dias;

A T2 engloba a realização de todo o documento a ser entregue no *milestone* Tii (Entrega do Projeto de Dissertação). Foi definido que nesta fase a Revisão do Estado da Arte já estaria maioritariamente finalizada. O respetivo documento foi dividido em 5 pontos (1. Enquadramento do Trabalho Proposto, 2. Objetivos e Resultados esperados, 3. Abordagem Metodológica, 4. Plano de Atividades e 5. Riscos da Dissertação) distintos com diferentes finalidades.

Tarefa 3 (T3): Clarificação da Estratégia Organizacional → 4 Dias;

Esta tarefa é essencial para o desenvolvimento do projeto, uma vez que será aqui que irá ser clarificada a atual estratégia da Broaden IS nos processos empresariais e na relação com os clientes. Existirá aqui também o levantamento e priorização de problemas com os quais a empresa se depara atualmente no decorrer da sua atividade. Nesta etapa será importante também a realização de *Benchmarking* no que concerne às estratégias empresariais usadas por outras organizações que tenham ou estejam a passar por processos de implementação de Sistemas CRM.

Tarefa 4 (T4): Recolha de Dados (Entrevistas...) -> 6 Dias;

A T4 (Recolha de Dados) será realizada maioritariamente através de entrevistas semiestruturadas cujo propósito é consolidar informações relativas à estratégia empresarial e conceber quais os requisitos que devem ser tidos em conta para a posterior seleção e implementação do sistema de CRM. Serão realizadas entrevistas com o responsável da Broaden IS, com o responsável do Suporte e com o responsável de Gestão de Projetos.

O intuito é colaborar com os membros supracitados, mas não só, também com todos os membros que estejam diretamente e/ou indiretamente relacionados a fim de alcançar o objetivo que passa pelo alcance do objetivo desejável, a profícua implementação do Sistema de CRM na organização.

Tarefa 5 (T5): Análise dos Dados Recolhidos -> 7 Dias;

Nesta tarefa irá ser realizada a análise dos dados recolhidos nas tarefas anteriores (T3 e T4). Esta etapa é muito importante para perceção de quais os requisitos estratégicos e de processos essenciais para selecionar o sistema CRM mais adequado para a Broaden IS.

Tarefa 6 (T6): Seleção do Sistema CRM -> 3 Dias;

Previamente nesta tarefa irá ser realizado um estudo de *Benchmarking* a nível das ferramentas de CRM existentes no mercado com a finalidade de perceber quais as suas funcionalidades e características. Com base nos requisitos previamente definidos e com base numa escala será selecionado o Sistema CRM que atinja um maior *score*.

Tarefa 7 (T7): Implantação do Sistema de CRM -> 6 Dias

A tarefa 7 consiste no *Go-Live* do Sistema, ou por outras palavras, da passagem do Sistema para produtivo. A implantação do Sistema visa o aumento da capacidade empresarial, procurando alcançar vantagens competitivas face aos concorrentes da Broaden IS, a fim de potenciar receitas e diminuir custos e, conseqüentemente, existir uma maximização do lucro.

Tarefa 8 (T8): Elaboração de Cenários para Avaliação da utilização do Sistema de CRM -> 4 Dias;

Em todos os Sistemas de Informação implementados nas organizações é fundamental o seu monitoramento, a fim de perceber se as mudanças incrementadas na organização surtiram efeito. Aqui é importante mensurar o que corre bem e nos aspetos passíveis de melhoria, encetar medidas para a sua correção. O objetivo principal será tentar avaliar o sistema de CRM implementado na Broaden IS, no entanto, e face ao curto espaço de tempo de utilização do sistema não será fácil obter uma análise completa e consistente. Assim e face a este cenário, será importante pelo menos, dar início à avaliação da utilização do Sistema de CRM.

Em seguida é apresentado o Cronograma de *Milestones* que engloba todas as atividades de suporte, nomeadamente, apresentações, escrita e entrega de relatórios.

Cronograma de Milestones

| | Jan 2015 | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |
|--------------|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Ti | | | | | | | | | | | | |
| Tii | | | | | | | | | | | | |
| Tiii | | | | | | | | | | | | |
| Tiv | | | | | | | | | | | | |
| Tv | | | | | | | | | | | | |
| Tvi | | | | | | | | | | | | |
| Tvii | | | | | | | | | | | | |
| Tviii | | | | | | | | | | | | |

Tarefa i (Ti): Entrega do Formulário de Admissão à Dissertação

Tarefa ii (Tii): Entrega do Projeto de Dissertação

Tarefa iii (Tiii): *Workshop* de apresentação do Projeto de Dissertação

Tarefa iv (Tiv): Finalização do relatório da Dissertação

Tarefa v (Tv): Escrita do relatório da Dissertação

Tarefa vi (Tvi): Entrega do relatório da Dissertação – Versão provisória

Tarefa vii (Tvii): Provas Públicas

Tarefa viii (Tviii): Entrega do relatório da Dissertação – Versão final