

UNIVERSIDADE ABERTA



IMPLEMENTAÇÃO DE SOLUÇÕES INFORMÁTICAS
DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Estudo das Empresas de Telecomunicações Móveis Portuguesas

DAVID EMANUEL GUERREIRO RUIVO DE SOUSA

Dissertação de Mestrado em Comercio Electrónico e Internet

Departamento de Ciências Sociais e de Gestão

Lisboa, 2013

UNIVERSIDADE ABERTA



IMPLEMENTAÇÃO DE SOLUÇÕES INFORMÁTICAS DE
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

ESTUDO DAS EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES MÓVEIS PORTUGUESAS

DAVID EMANUEL GUERREIRO RUIVO DE SOUSA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM COMÉRCIO ELECTRÓNICO E INTERNET

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E DE GESTÃO

DISSERTAÇÃO ORIENTADA PELO PROFESSOR DOUTOR MÁRIO

FERNANDO CARRILHO NEGAS

LISBOA, 20 DE SETEMBRO DE 2013

Ao meu filho Lucas

O mundo é teu, tira apenas o que necessitas dele para seres feliz

Agradecimentos

Queria agradecer ao Professor Doutor Mário Negas pela sua enorme paciência e disponibilidade que teve para acompanhar este trabalho. Sem dúvida que o seu espírito cultural e boa disposição revelaram ser a melhor fonte de conhecimento que irei transportar ao longo da minha vida.

À Vera minha querida e adorada esposa que apesar de todos os desafios da vida se manteve presente nos bons e maus momentos tornando tudo mais fácil.

Ao Lucas o meu filho que é o propósito da minha existência e a continuidade de um *eu* melhor.

Aos meus pais Mariana e António que sempre me acompanharam apoiando-me nas jornadas mais complicadas com um carinho e amor intemporal.

Ao meu irmão Luís que me ensinou que até mesmo nas divergências um amor fraterno é mais forte.

E finalmente a Deus que na sua imensa sabedoria abre as portas aos meus antepassados e recebe-os com muito amor.

Resumo

Nos últimos anos a indústria de telecomunicações móveis portuguesa tem revelado uma forte expansão em clientes e tecnologias. Na origem desse desenvolvimento encontram-se as estratégias optadas pelas operadoras na captura e retenção de novos mercados e clientes. A aposta na inovação e o conhecimento desempenharam um papel fundamental na resposta às necessidades das populações introduzindo em larga escala novos produtos e serviços. Para atingir os resultados apresentados as empresas recorreram às estratégias de customer relationship management, neste contexto o estudo pretendeu responder à questão de que modo as empresas de telecomunicações móveis nacionais implementam as suas aplicações de CRM?

Neste estudo exploratório abordaram-se cinco Frameworks distintas nas suas metodologias de implementação de CRM e através da sua análise foi entendido o “Estado da Arte” procedendo-se à identificação dos pontos comuns de CRM na implementação. Foi através destes pontos que se concretizaram os questionários colocados em campo aos implementadores de CRM na indústria em estudo.

Na resposta à questão colocada o estudo demonstra que os implementadores de CRM não seguem metodologias de implementação publicadas mas sim as diretrizes das empresas. Por sua vez os implementadores de CRM atribuem mais importância à monitorização dos processos, implementação dos SI e delineação da estratégia CRM, e na realização do projeto de CRM é dada mais importância às pessoas seguindo-se os processos e em último lugar à tecnologia. Finalmente conclui-se que no processo de implementação são consideradas importantes as componentes de planeamento, implementação e controlo, sendo a última mais relevante. O estudo evidencia que existe uma necessidade futura de entender o alinhamento das componentes na sua adoção sugerindo uma nova investigação para compreensão de como são adotadas as implementações de CRM nas empresas de telecomunicações móveis nacionais.

Palavras-Chave: CRM, Frameworks, Implementação, Telecomunicações Móveis.

Abstract

In recent years the Portuguese mobile telecommunications industry has shown strong growth in both customers and technologies. At the origin of this development are the strategies opted by operators in the capture and retention of new markets and customers. Their focus on innovation and knowledge played a key role in addressing the needs of populations by introducing new products and services at large-scale. To achieve the results the companies resorted to the strategies of customer relationship management, in this context, the study sought to answer the question of how CRM applications are implemented in national mobile telecommunication companies?

In this exploratory study five distinct Frameworks are addressed in their implementation methodologies of CRM, through its analysis it was understood the "State of the Art" and proceeded to the identification of the common points of CRM implementation. It was through these points that questionnaires were materialized and placed in the field to CRM implementers in industry at study.

In response to a question the study demonstrates that the implementers of CRM do not follow implementation methodologies of published authors but do follow enterprises guidelines. In turn CRM implementers rely more on monitoring processes, implementation of SI and delineation of CRM strategy, in the design and implementation of CRM is given more importance to people following the processes and technology in last place. Finally it is concluded that in the process of implementation are considered important components of planning, implementation and control, as the last one reveals to be the most relevant. The study shows that there is a future need to understand the alignment of the components in the adoption process, therefore it suggests new research to understand how is CRM implementations adopted in national mobile telecommunications companies.

Keywords: CRM, Frameworks, Mobile Telecommunications, Implementation.

Índice

1. Introdução.....	1
1.1 Questões da investigação.....	3
1.2 Organização da dissertação	4
2. Revisão bibliográfica	5
2.1 Definição de CRM	6
2.2 Conceito de implementação e implementadores de CRM	8
2.3 Enquadramento da indústria Portuguesa de Telecomunicações Móveis	10
2.4 Frameworks de implementação de CRM.....	13
2.4.1 Framework Implementação de CRM por Payne (2006)	13
2.4.2 Framework Implementação de CRM por Urbanskiene <i>et al.</i> (2008) ..	15
2.4.3 Framework Implementação de CRM por Chalmeta (2005)	18
2.4.4 Framework Implementação de CRM por Barreto (2007)	22
2.4.5 Framework Implementação de CRM por Almotairi (2009)	26
2.5 Comparativo de Frameworks de implementação dos autores	28
3. Metodologia de investigação	34
3.1 Filosofia de investigação e metodologia de recolha de dados	34
3.2 Aplicação e resultados do pré-inquérito	36
3.3 Enquadramento do inquérito.....	37
3.4 Enquadramento das entrevistas	39

4. Estudo de caso com análise aos dados recolhidos.....	40
4.1 Caracterização do implementador	41
4.2 Análise de dados na componente de planeamento	46
4.2.1 Delineação estratégia CRM.....	46
4.2.2 Auditoria da situação atual	47
4.2.3 Análise organizacional	48
4.2.4 Definição das ferramentas	49
4.2.5 Gestão de recursos humanos	49
4.2.6 Comunicação do projeto	51
4.2.7 Segmentação de mercado e clientes	52
4.3 Análise de dados na componente de implementação	53
4.3.1 Formação dos colaboradores.....	53
4.3.2 Implementação dos SI.....	54
4.3.3 Controlo e avaliação da implementação.....	55
4.3.4 Mapeamento de processos.....	56
4.3.5 Criação de bases de dados	57
4.3.6 Criação de canais relacionamento	59
4.4 Análise de dados na componente de controlo.....	60
4.4.1 Definição de métricas de controlo	60
4.4.2 Monitorização dos processos.....	61
4.4.3 Avaliação da adaptação organizacional	62

4.4.4 Avaliação do impacto da implementação	64
4.5 Resultados dos Pontos comuns de CRM por função.....	66
4.6 Discussão dos resultados	73
5. Conclusões.....	83
5.1. Respostas às questões de investigação	83
5.2 Limites do estudo.....	86
5.3 Linhas futuras de investigação.....	87
6. Referências Bibliográficas	88
7. Anexos.....	92

Índice de Tabelas

Tabela 1: Comparativo das Frameworks de implementação de CRM	31
Tabela 2 - Relacionamento entre Frameworks e questões do inquérito	38
Tabela 3.1 - Função principal que mais se identifica no âmbito de implementador de CRM	42
Tabela 3.2 - Funções que os implementadores consideram mais importantes desenvolver	42
Tabela 3.3 - Total de projetos de CRM que os implementadores de CRM já participaram	43
Tabela 3.4 - Número médio de implementadores de CRM em projetos participados	44
Tabela 4.1 - Importância das organizações devem seguir uma estratégia de CRM.....	46
Tabela 4.2 - Importância da delineação de uma estratégia de implementação do projeto de CRM	47
Tabela 4.3 - Efetuar uma auditoria da situação atual da organização antes do projeto	48
Tabela 4.4 - Efetuar o levantamento dos impactos da implementação na organização.....	48
Tabela 4.5 - Análise às ferramentas a utilizar no planeamento do projeto	49
Tabela 4.6 - Os projetos devem alocar implementadores com experiência de implementação.....	50

Tabela 4.7 - Os colaboradores da organização devem participar ativamente no projeto	50
Tabela 4.8 - Recolha de contributos para o projeto de todas as secções da organização.....	51
Tabela 4.9 - Apresentar o projeto CRM a toda a organização	52
Tabela 4.10 - No âmbito do projeto desenhar mecanismos de segmentação de mercado e clientes	52
Tabela 5.1 - Realização de formações de CRM aos colaboradores durante a implementação.....	53
Tabela 5.2 - Promoção de ações de esclarecimento em cada etapa de implementação.....	54
Tabela 5.3 - Implementação adequada de SI para permitir a integrações com outras aplicações	54
Tabela 5.4 - Contributo dos SI na implementação de CRM.....	55
Tabela 5.5 - Rigidez no controlo das métricas das tarefas planeadas durante a implementação	56
Tabela 5.6 - Os processos internos de CRM devem ser automatizados ao máximo.....	56
Tabela 5.7 - Processos internos integrados entre as várias áreas de negócio.....	57
Tabela 5.8 - Criação de bases de dados relacionadas de clientes.....	58
Tabela 5.9 - Criação de modelos de dados explorando o histórico de clientes, produtos e serviços das bases de dados.....	58
Tabela 5.10 - Criação de canais de relacionamento com clientes durante a implementação	59
Tabela 6.1 - Construção de métricas de controlo para as tarefas do projeto.....	60

Tabela 6.2 -Ajustamento de métricas se existir alterações no decorrer do projeto.....	61
Tabela 6.3 – Consideração da monitorização constante do cumprimento de objetivos em cada fase do projeto.....	61
Tabela 6.4 - Realização de testes aos processos implementados antes de entrarem em produção.....	62
Tabela 6.5 - Avaliação da adaptação organizacional pós implementação	63
Tabela 6.6 - Avaliação da exequibilidade dos processos desenhados e colocação em produção.....	63
Tabela 6.7 - Avaliação geral do impacto do projeto pós implementação	64
Tabela 6.8 - Conhecer se o impacto do projeto levou a futuras necessidades de otimização de processos e criação de novos projetos	65
Tabela 7.1 - <i>Mix</i> por função	75
Tabela 7.2 – Implementadores de CRM que seguem metodologias	77
Tabela 7.3 - Metodologia científica seguida.....	77
Tabela 7.4 – Relevância em seguir abordagens de implementação de CRM de autores conhecidos.....	78

Índice de Figuras

Figura 1 - Relação do <i>Mix</i> entre pessoas, tecnologias e processos.....	2
Figura 2 - Modelo teórico de CRM por Urbanskiene <i>et al</i> (2008)	15
Figura 3 - Metodologia CRM-Iris	18
Figura 4 - Modelo para planear, implementar e acompanhar CRM	22
Figura 5 - Framework proposta por Almotairi (2009)	26
Figura 6 - Média dos resultados obtidos no <i>Mix</i> de CRM.....	44
Figura 7 - Média de valores dos pontos CRM dos profissionais de Suporte.....	67
Figura 8 - Média de valores dos pontos CRM dos Programadores	68
Figura 9 - Média de valores dos pontos CRM dos Analistas	69
Figura 10 - Média de valores dos pontos CRM dos Testers	70
Figura 11 - Média de valores dos pontos CRM dos Arquitetos SI	71
Figura 12- Média de valores dos pontos CRM dos Gestores	72
Figura 13 - Variação percentagem <i>Mix</i> por idades	74
Figura 14 - Média resultados na componente planeamento	79
Figura 15 - Média resultados na componente implementação	80
Figura 16 - Média resultados na componente Controlo.....	81

Anexos

Anexo A - Inquérito realizado aos implementadores de CRM.....	92
Anexo B - Quadro 1.1 - Sexo dos inquiridos	97
Anexo C - Quadro 1.2 - Idade dos implementadores em anos	97
Anexo D - Quadro 1.3 - Último grau académico concluído	98
Anexo E - Quadro 1.4 - Área de formação dos graus académicos	98
Anexo F - Quadro 1.5 - Anos de experiência em implementações de CRM	99
Anexo G - Quadro 1.6 - Anos em funções de Outsourcing	99

Lista de Siglas e Acrónimos

ANACOM - Autoridade Nacional de Comunicações

CRM - Customer Relationship Management

GSM - Global System for Mobile Communications

INE - Instituto Nacional de Estatística

SI - Sistemas de informação

TI - Tecnologias de informação

UMTS - Universal Mobile Telecommunications System

1. Introdução

As empresas de telecomunicações móveis portuguesas sempre desempenharam um papel de enorme consideração na inovação dos meios tecnológicos da sociedade atual. Na última década a preocupação constante em melhorar os relacionamentos com os seus clientes tem-se revelado como fator estratégico na manutenção e captura de novos mercados, que se têm apresentado mais dinâmicos e exigentes nos produtos e serviços que consomem.

À medida que os negócios das empresas de telecomunicações móveis se expandiram, também as suas tecnologias tornaram-se complexas contemplando um volume superior de processos de negócio integrados entre diferentes plataformas de Sistemas de Informação. Para satisfazer as necessidades dos mercados os métodos da implementação das aplicações de Customer Relationship Management tiveram de ser adaptados para permitir aumentar a cadeia de valor acrescentado ao cliente.

É no processo de implementação que nasce a necessidade de adaptar o ser humano à nova filosofia e estratégia de CRM nos SI a aplicar. Segundo Roman (1986), o fator humano em projetos de qualquer natureza é um aspeto fundamental de carácter decisivo para o sucesso do mesmo. A opção de escolher uma da estratégia de CRM deve-se às empresas procurarem apostar na especialização de nichos do mercado, qualificando os clientes com determinadas características únicas. Deste modo podem proporcionar aos seus clientes um atendimento exclusivo, profissional e personalizado. Compreende-se assim a necessidade de não se fazer apenas uma “informatização das vendas”, deve-se assimilar a adoção da estratégia de CRM de uma forma eficaz aliando a estratégia à tecnologia e definir processos para cada departamento da empresa prestando um atendimento com reconhecimento que o cliente deseja e espera (Bretzke, 2000). Para entender como são implementadas as soluções de CRM nas empresas de telecomunicações móveis portuguesas é necessário conhecer duas metodologias da literatura atual que respondem aos parâmetros da definição de uma implementação de sucesso. A primeira caracteriza-se por definir as componentes de CRM como pessoas, processos e tecnologia (Shang

& Lin, 2005), apenas um bom *Mix* entre elas permitem uma correta implementação de CRM com sucesso.

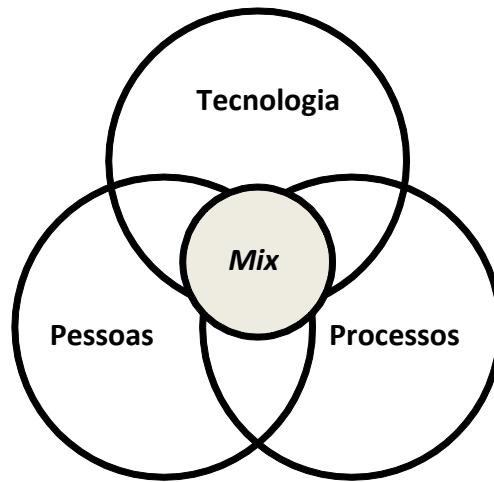


Figura 1 - Relação do *Mix* entre pessoas, tecnologias e processos.
Fonte: Elaborado por Autor.

A segunda metodologia denomina-se pelos fatores críticos de uma implementação de CRM de sucesso, que são abordados por Prado *et al.* (2010) sendo constituídos num conjunto de nove passos:

- Estratégia de CRM
- Agregar valor ao cliente
- Quebra da fronteira organizacional
- Capacitação dos funcionários
- Diferenciação dos clientes
- Envolvimento dos utilizadores
- Integração dos sectores da empresa
- Apoio da administração
- Investimento em TI

1.1 Questões da investigação

A conjugação das metodologias de implementação de CRM associadas ao conhecimento de vários profissionais de tecnologias de informação de CRM em empresas de telecomunicações móveis portuguesas são as bases deste estudo. Este apresenta uma perspetiva inovadora na área de CRM onde a experiência dos vários implementadores permite a resposta da seguinte questão principal:

- ❖ De que modo é que as empresas de telecomunicações móveis portuguesas implementam as suas aplicações de CRM?

Para responder a esta questão são abordadas cinco Frameworks de implementação de CRM de autores internacionalmente reconhecidos nos estudos inovadores neste campo de SI. A convergência das perspetivas únicas de cada etapa das Frameworks permite encontrar pontos comuns de referência nas implementações de sucesso. Adquirir o seu entendimento revela a necessidade de compreender a jornada efetuada da implementação formulando as seguintes questões secundárias:

- ❖ Qual, ou quais as Frameworks de implementação de CRM que se caracterizam por serem mais aproximadas às implementações das empresas de telecomunicações móveis portuguesas?
- ❖ Quais os pontos comuns na implementação de CRM que são considerados os mais importantes nas diferentes funções exercidas pelos implementadores de CRM nas empresas de telecomunicações móveis portuguesas?
- ❖ Como é percebida a implementação na maturidade do implementador?

1.2 Organização da dissertação

A orientação da dissertação é apresentada através do estudo da temática em cinco capítulos distintos.

O primeiro capítulo é a introdução, onde se apresenta o objetivo do estudo e as questões de investigação a estudar

O segundo capítulo demonstra o “Estado da Arte” através de uma revisão bibliográfica. Primeiramente é demonstrada uma definição de CRM, o conceito de implementação, implementadores de CRM e o enquadramento da indústria portuguesa de telecomunicações móveis. Em seguida são apresentadas em detalhe cinco Frameworks de implementação de CRM de autores conhecidos no meio científico. O capítulo é rematado com o escrutínio das Frameworks num comparativo de modo a entender os seus pontos comuns no enquadramento na temática.

O terceiro capítulo aborda a metodologia de investigação descrevendo as motivações, escolhas das filosofias e metodologias no estudo. Seguidamente são demonstradas a aplicação e resultados das ferramentas do pré-inquérito dando origem ao enquadramento do inquérito, no final é detalhado o enquadramento em que foram elaboradas as entrevistas.

No quarto capítulo é efetuada a apresentação dos resultados através dos dados recolhidos e tratados. A análise é iniciada primeiro pelos pontos da caracterização dos implementadores, etapas de planeamento, implementação e controlo. Em seguida são analisadas as variáveis relacionadas e discussão dos valores obtidos.

No quinto e último capítulo abordam-se as conclusões relativas às questões de investigação da dissertação, limitações de estudo e apresentam-se as propostas para estudos futuros.

2. Revisão bibliográfica

Este capítulo é dedicado ao enquadramento da temática em estudo através da definição de CRM, os seus implementadores e a sua estratégia de implementação na indústria de comunicações móveis portuguesa.

O autor decidiu usar cinco Frameworks conceptuais estruturadas de autores da área de implementação de CRM com publicações recentes e reconhecidas internacionalmente. O uso de **Frameworks** conceptuais permite, através das suas ideias, metodologias e teorias já definidas, apoiar a identificação do problema e determinar as questões mais relevantes da literatura (Patrícia & Nandhini, 2013). Deste modo o autor procurou diferenciar os vários ângulos e abordagens utilizadas para obter uma resposta científica e clara às suas questões do estudo.

2.1 Definição de CRM

A **definição de CRM** é um fator determinante para um melhor entendimento do que o CRM significa para uma organização. A falta de entendimento deste conceito é um impedimento ao próprio sucesso da sua implementação Almotairi (2009). Nos últimos anos as empresas têm adotado cada vez mais as soluções de CRM pois a sua maturidade levou à expansão dos seus negócios e clientes. Surge assim o conceito de CRM em si, onde o marketing tradicional é trocado pelo marketing relacional Payne (2006).

O CRM é portanto o resultado de dois campos de estudo, o Marketing e as tecnologias de informação (Silva & Rahimi, 2007). Do ponto de vista tecnológico Chen & Chen (2004) definem o CRM como uma metodologia que integra determinada informação numa base de dados e internet com o intuito de alavancar a eficiência do relacionamento de marketing com os clientes.

Existem portanto, diferentes conceitos de CRM explorados em várias Frameworks desenvolvidas para implementação de CRM, no entanto todas elas são muito semelhantes no que toca às componentes fulcrais de CRM. As três maiores componentes baseiam-se em tecnologia, pessoas e processos (Shang & Lin, 2005).

A componente de tecnologia combina a capacidade informática das empresas reunirem, armazenarem, tratarem e utilizarem informação dos seus clientes. Estas operações visam guardar a informação mais importante dos seus clientes com o intuito de criar modelos de *Data Mining* dispondo da capacidade de prever o comportamento dos seus clientes (Teo *et al*, 2006). As empresas requerem que os seus SI sejam escaláveis, fiáveis e dinâmicos de modo a integrar novos e melhores modelos de análise previsível. Estas capacidades permitem rapidamente responder às necessidades dos seus clientes em tempo real referido por Chen & Popovich (2003).

Já a componente de pessoas é um dos fatores mais críticos para a definição e implementação de CRM. Os empregados, clientes e parceiros das empresas estão intrinsecamente ligados pelos relacionamentos extraídos nas informações captadas dos clientes. O principal objetivo de CRM é relacionar os elementos dentro da sua informação para adaptar os produtos e serviços das empresas às necessidades de cada cliente em específico de modo a garantir a sua fidelização. No entanto é neste ponto que muitas vezes as implementações de CRM tendem a encontrar as suas maiores dificuldades, pois nem sempre os compromissos são assumidos pelos empregados das empresas para garantir uma implementação de sucesso referido por Chen & Popovich (2003).

Finalmente a última componente baseia-se nos processos. O CRM é uma estratégia de negócio que tem princípios no marketing relacional (Chen & Popovich, 2003). O sucesso de CRM advém da alteração dos processos de negócio na organização para melhor servir o cliente traduzindo-se numa otimização da cadeia de valor. Neste contexto todos os processos de negócio diretos e indiretos que envolvam o cliente devem ser analisados definindo-os como prioridade na automação, nomeadamente os processos de vendas, marketing e serviços (Mendoza, 2007).

2.2 Conceito de implementação e implementadores de CRM

Com o recente crescimento das áreas de SI surgiram novas empresas e profissões em vários segmentos (Hessel, 2004). No segmento de empresas consumidoras de SI nas suas operações e gestão de organizações nasce a necessidade de atrair capital humano para desenvolver conhecimentos profundos em implementação de tecnologias e aplicações (Dorgan & Dowdy, 2004). É desta necessidade que nasce a **implementação**, Pinto & Sleven (1987) afirmam que um projeto é considerado um sucesso na sua implementação, caso tenha em conta quatro critérios o tempo, o custo, a eficácia e satisfação do cliente.

À medida que os SI evoluíram foi necessário aquisição de novas competências por parte dos profissionais **implementadores de SI** qualificados nas mais diversas áreas de especialização referidas por Gallagher *et al.* (2010). No entanto todas as categorias de especialização estão situadas entre dois grandes grupos, as competências técnicas e não técnicas. Em ambos os grupos podemos enquadrar os implementadores de CRM pois uma implementação de sucesso está inserida no enquadramento de pessoas tecnologia e processos (Shang & Lin, 2005).

Nos estudos de Gallagher *et al.* (2008) verificou-se que o grupo das competências não técnicas, como o conhecimento da área de negócio, domínio de gestão de projeto, orçamentação, gestão de riscos, conhecimento da organização, desenho de processos de negócio, gestão de alterações, comunicação, negociação e relacionamento pessoal são áreas extremamente críticas para o sucesso das implementações. Estas características são por norma mantidas dentro das organizações pois são uma mais-valia na comunicação, relação e acompanhamento entre os departamentos de SI e as outras áreas organizacionais. Estes profissionais de CRM são normalmente enquadrados nos quadros das organizações e têm um papel determinante na metodologia de CRM aplicada.

O grupo das características técnicas é subdividido entre as categorias fundamentais, operações e essenciais referidos em Gallagher *et al.* (2008). As primeiras duas são

importantes para a implementação de CRM nas empresas mas os profissionais técnicos por norma não são críticos para as organizações, salientando-se que as organizações na atualidade recorrem à contratação de serviços de *outsourcing* para a realização dos seus projetos. Esta prática permite a flexibilização na contratação de recursos consoante a dimensão dos desafios e projetos a realizar obtendo a vantagem de trazer novas metodologias, ideias e conceitos por via de contratação de recursos externos (Gallagher *et al.*, 2008).

A classificação de Gallagher *et al.* (2008) revela que os profissionais técnicos enquadram-se nas componentes de programação, testes e funções de suporte como *Helpdesk*, gestão de base de dados, administradores de sistemas e operações. Tendo em conta a subcategoria dos essenciais podemos encontrar profissionais que por norma têm algum impacto no processo de implementação, sendo o caso dos analistas de sistemas e arquitetos de SI.

No entanto Gallagher *et al.* (2008) demonstram no seu estudo uma apreciação gradual no interesse das organizações na aposta em profissionais que aproximam ambos os grupos de conhecimentos técnicos como não técnicos. Esta aproximação revela-se pertinente tendo em conta que os implementadores de CRM demonstram o sucesso do seu relacionamento com as áreas de negócio como ponto vital para a implementação da tecnologia (Abraham *et al.*, 2007).

2.3 Enquadramento da indústria Portuguesa de Telecomunicações Móveis

O aumento do negócio das telecomunicações sempre esteve relacionado com o crescimento tecnológico dos povos. No início o controlo das comunicações era efetuado através dos estados, sendo que alguns países a partir dos anos 80 decidiram reformar e liberalizar a indústria Freitas (2009), o investimento deixou de se realizado através do estado transitando para investidores nas empresas de telecomunicações. A liberalização das telecomunicações permitiu uma nova aposta na modernização de infraestruturas tecnológicas criando novos serviços de acesso à população em geral.

Os novos investimentos permitiram melhorar os desenvolvimentos tecnológicos em conformidade com as normas impostas dos reguladores do mercado, a sua rigidez determinou uma maior competitividade entre as empresas que por sua vez procuraram adaptar-se aos novos desafios e oportunidades reafirmando-se no mercado (Couto, 2008). No entanto no decorrer dos últimos anos temos assistido a fusões e aquisições das empresas de telecomunicações como meio de se manterem competitivas, Carvalho (2003) mostra esta tendência da indústria pelas seguintes motivações:

- As valorizações em bolsa de alguns operadores europeus estão atualmente relativamente acessíveis.
- As elevadas quantias pagas pelas licenças para operação, que representam uma parte substancial dos encargos com as dívidas de alguns operadores.
- Uma forte concorrência nos preços ao longo dos últimos anos tem levado a cortes drásticos nos preços dos serviços tradicionais de telecomunicações.

Tendo as operadoras adquirido uma maior dimensão procuraram expandir os seus mercados principais, a sua aposta pretende rentabilizar as suas carteiras de clientes

de modo a aumentar os gastos dos consumidores com novos serviços de telecomunicações, média e entretenimento. Os departamentos de marketing dos operadores procuram criar valor no CRM como ferramenta para identificar o perfil dos clientes e diferenciar seus serviços a fim de conquistar a fidelização (Carvalho, 2003).

Em Portugal o mercado de telecomunicações móveis nacional começou a emergir em meados dos anos noventa sendo regulado presentemente pela autoridade Nacional de Comunicações ANACOM desde 6 de janeiro de 2002, a nova designação do antigo Instituto das Comunicações de Portugal. A ANACOM assume o papel de entidade reguladora regulamentado e criando concursos de entrada dos operadores no mercado português. Os seus objetivos assentam na responsabilidade de garantir um mercado concorrencial, defender os interesses dos cidadãos, prestar informações claras nas tarifas e informar sobre as condições dos serviços (ANACOM, 2012).

No decorrer da sua atividade a ANACOM deliberou e regulamentou concursos Nacionais para três operadoras que se encontram registadas e autorizadas para licenças sem modalidade de operadora virtual de GSM/GPRS e UMTS ANACOM (2012), estas estão atribuídas à TMN, Vodafone e Optimus.

A TMN atualmente com sete milhões de clientes foi fundada em 1991 do grupo PT, revelou ser uma empresa das mais inovadoras em CRM a nível nacional e internacional. Um dos exemplos da sua inovação consistiu na criação de serviços adaptados à necessidade de cada cliente através da introdução dos cartões pré pagos (TMN, 2012).

A Segunda operadora, Vodafone inaugurou a sua atividade comercial a 18 de Outubro de 1992 enquanto Telecel. É a única operadora a operar com a mesma marca a nível internacional com mais de quatrocentos milhões de clientes (VODAFONE, 2012).

A Terceira Operadora, Optimus surge em 1997 como uma marca do grupo Sonaecom, procurou distinguir-se no mercado como sendo o único operador

totalmente integrado a operar em Portugal, revelando assim uma vez mais a sua capacidade de liderança e inovação (Optimus, 2012).

O enquadramento nacional das tendências da indústria é apresentado no último relatório da ANACOM (2012). Neste as operadoras registam no final do 1º trimestre de 2012 cerca de 16,7 milhões de estações móveis ativas associadas a planos tarifários pós-pagos, pré-pagos e planos combinados/híbridos, menos 0,4% do que no trimestre anterior. Em termos homólogos o crescimento foi de 1,7%, revelando que existe uma tendência de crescimento mais reduzida derivado à taxa de crescimento homóloga ter sido a mais baixa ocorrida na última década. No entanto tem-se revelado um acréscimo de utilização de banda larga nos dispositivos móveis. Os utilizadores efetivos de banda larga móvel foram cerca de 4,4 milhões. Em termos comparativos são cerca de mais 8,9% em relação ao trimestre anterior e mais 6,1% face ao quarto trimestre de 2012. Os utilizadores deste tipo de serviços constituem 33,2% do total estações móveis com utilização efetiva, mostrando ser o segmento da aposta futura nos investimentos estratégico das operadoras.

2.4 Frameworks de implementação de CRM

2.4.1 Framework Implementação de CRM por Payne (2006)

A metodologia apresentada por Payne (2006) consiste em cinco etapas para a implementação de sucesso de CRM.

- **Primeira etapa:** Situa-se no desenvolvimento da estratégia de implementação de CRM. O seu desenho e planeamento serão cruciais para delinear a natureza das restantes etapas. No desenvolvimento da estratégia existem dois pontos a ter em conta, o primeiro a determinação da estratégia de negócio propondo uma revisão do modelo de negócios, definição da indústria a atuar, qual o seu papel e a qualificação das características da concorrência. O segundo ponto apresenta-se na delineação da estratégia dos clientes, ou seja definir qual o papel do cliente, quais as escolhas preferências dos clientes e as suas características individuais. A qualificação das características dos clientes permitirá um processo eficiente na segmentação da carteira de clientes ajudando a detalhar os pontos fulcrais da estratégia a seguir.
- **Segunda etapa:** Contempla a criação de valor, lembrando que o objetivo principal de CRM é permitir o aumento de cadeia de valores em benefício do cliente e organização. Através desta etapa procura-se ganhar uma vantagem competitiva aos concorrentes determinando qual o valor que a organização consegue entregar aos seus clientes, que valor pode receber deles e como será possível maximizar o seu ciclo de vida. Demonstra Payne (2006) que através da retenção do cliente e uma gestão adequada do seu ciclo de vida é viável retirar a máxima rentabilidade do mesmo.
- **Terceira etapa:** Pretende a integração multicanal, este processo detém um papel importante no CRM pois permite retirar outputs da estratégia de negócio e dos processos de criação de valor transformando-os em interações

de valor acrescentado com o cliente. Estas interações incluem os contactos de serviço de pré-venda, venda e pós-venda. A escolha dos canais de comunicação e interfaces de comunicação adequados com os clientes é apresentada como um fator a ter em conta para o sucesso Payne (2006). É importante uma constante avaliação da reação do cliente perante a experiência do relacionamento com a organização com intenção garantindo a sua fidelização e confiança.

- **Quarta etapa:** Caracterizada pela gestão de informação, esta baseia-se em duas atividades, a recolha e relação de dados retirados provenientes dos pontos de contato com os clientes. O tratamento desta informação permitirá construir o perfil de cliente aumentando a sua experiência com a organização aumentando a cadeia de valor Payne (2006). O processo fica mais complexo e dispendioso com o crescimento da organização, aumento dos canais de comunicação e aumento dos SI. Mas a recolha, relação e tratamento de dados potencia uma análise mais detalhada na identificação de novas oportunidades de negócio e criação de novos produtos.
- **Quinta etapa:** Na última etapa são denominadas as análises de desempenho e o seu objetivo é assegurar que a estratégia da organização em termos de CRM está a ser seguida e aceite, tendo em vista propostas e bases para futuras melhorias. Para cumprir esta etapa Payne (2006) refere que a análise deve passar por um enquadramento dos acionistas no negócio com a verificação de existência de redução de custos da organização, traduzindo-se numa otimização de resultados financeiros da empresa. Um segundo enquadramento de análise deve ser feito tendo em conta a eficiência de CRM implementado, medindo o índice de satisfação dos clientes validando os seus resultados e lealdade. As organizações devem ambicionar a realização destes enquadramentos e avaliações para se tornarem mais competitivas.

2.4.2 Framework Implementação de CRM por Urbanskiene *et al.* (2008)

A metodologia apresentada por Urbanskiene *et al.* (2008) é representada na Figura abaixo dimensionada em sete etapas.

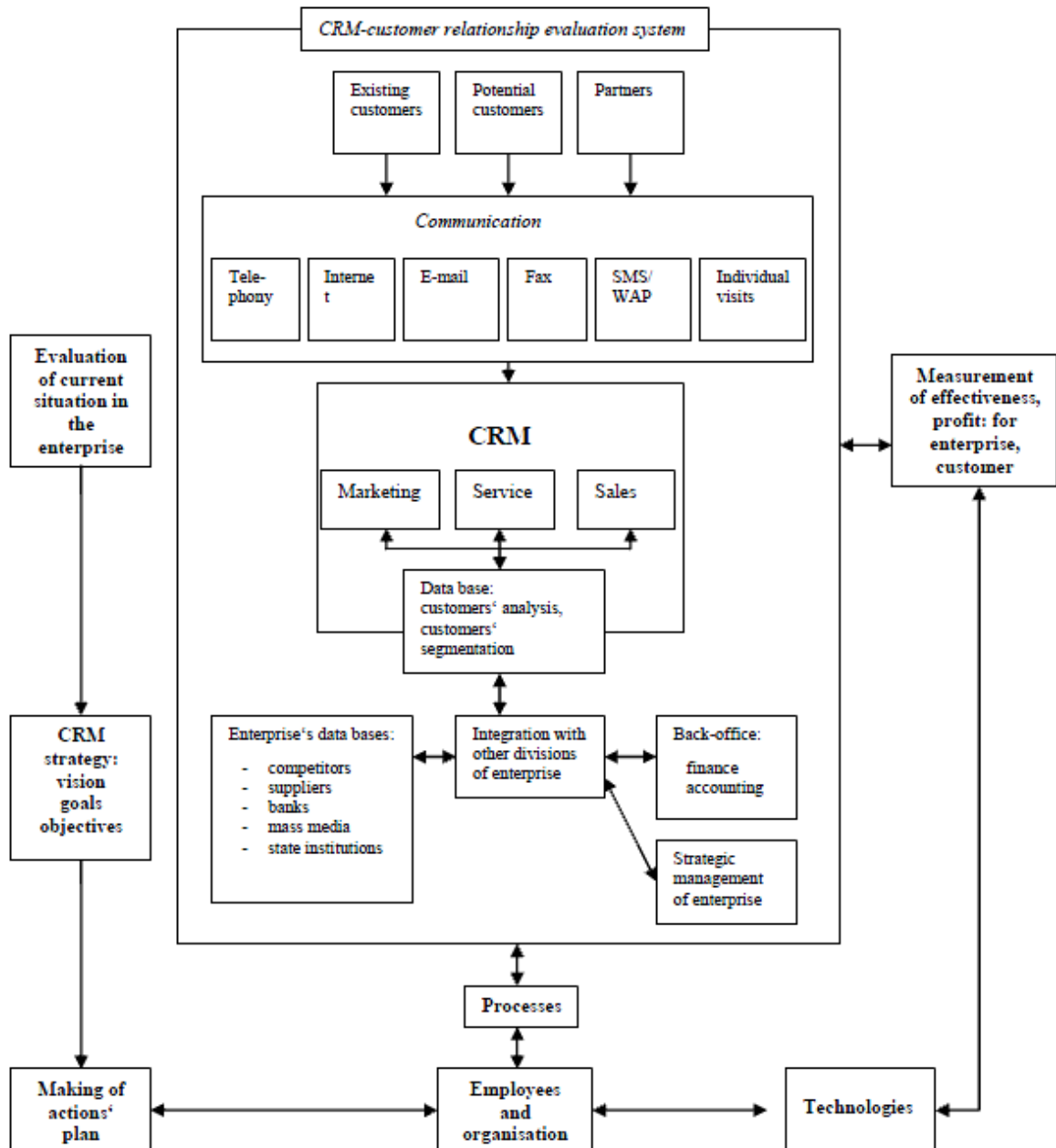


Figura 2 - Modelo teórico de CRM por Urbanskiene *et al.* (2008)

Fonte: Urbanskiene *et al.*, 2008, p.56.

- **Primeira etapa:** Pretende uma avaliação à situação atual na organização, onde antes da implementação de CRM deve ser elaborada uma auditoria. Esta deve contemplar as competências de trabalho com clientes, decisões erradas, falhas de estratégia, concorrência, parceiros, análise dos clientes e a necessidade de implementação de CRM na organização.
- **Segunda etapa:** Deve ser contemplado o desenvolvimento do sistema de CRM tendo em conta os seus clientes e as suas segmentações. Os objetivos das organizações são a redução de custos qualitativos e operar de forma mais lucrativa no serviço ao cliente. Como o cliente é a figura principal do modelo deverá existir um desenvolvimento de relação, lealdade, recolha de dados e segmentação eficaz para alcançar Urbanskiene *et al.* (2008).
- **Terceira etapa:** Situa-se na comunicação de canais e interação, tendo em conta as fontes de informação e bases de dados. Neste modelo são apresentadas como secundarias mas garantem o funcionamento tecnológico de CRM permitindo uma maior eficiência na análise da informação e formação de bases de dados dos clientes.
- **Quarta etapa:** É contemplada a Organização e empregados. Os projetos de CRM por norma requerem alguma dificuldade e causam reestruturações organizacionais tanto nos processos como na gestão de clientes. Para Urbanskiene *et al.* (2008) é imperativo na implementação de CRM que toda a organização esteja envolvida nunca esquecendo o foco da sua atividade. Os colaboradores devem prestar análises da situação, formular estratégias, criar planos de ação, propor melhorias, controlar a eficiência e eficácia do sistema tendo em vista o melhoramento do serviço com clientes.
- **Quinta etapa:** É baseada nos processos. É necessário determinar quais os processos que a organização utiliza, como funcionam e como influenciam os seus resultados. Os projetos de CRM envolvem toda a organização criando e alterando processos integrados nos vários sistemas da organização. A metodologia Urbanskiene *et al.* (2008) salienta a importância do sucesso de

integração de processos e sistemas ser bem-sucedida para o CRM não ficar numa ilha fechada.

- **Sexta etapa:** Contempla as tecnologias de informação. Os fáceis e rápidos acessos à informação devem ser garantidos através de acessos locais ou remotos. O Sistema de CRM deverá potenciar a relação com o cliente em vários canais como por exemplo correio eletrónico, internet, chamadas. A velocidade e eficiência da relação poderão variar consoante as tecnologias escolhidas para a implementação de CRM Urbanskiene *et al.* (2008).
- **Sétima etapa:** Na última etapa são focadas as definições de investimentos e antecipação de lucro. Os investimentos efetuados no CRM e futuro lucro dependem de vários fatores em diferentes circunstâncias. Os investimentos em TI, na formação, recursos do projeto, gestão de conflito na organização durante a implementação e tarefas que fogem ao planeamento de implementação são alguns dos fatores referidos por Urbanskiene *et al.* (2008). Existe uma complexidade na determinação de uma análise real de lucros, mas o verdadeiro lucro advém da capacidade de gestão real do cliente e do seu relacionamento com a organização.

2.4.3 Framework Implementação de CRM por Chalmeta (2005)

A metodologia apresentada por Chalmeta (2005) consiste em nove etapas. À sua metodologia Chalmeta (2005) denomina de metodologia CRM-Iris, aplicando os princípios de gestão de projetos de engenharia ou seja formulação, gestão e monitorização das etapas. A mesma pode ser contemplada na Figura abaixo.

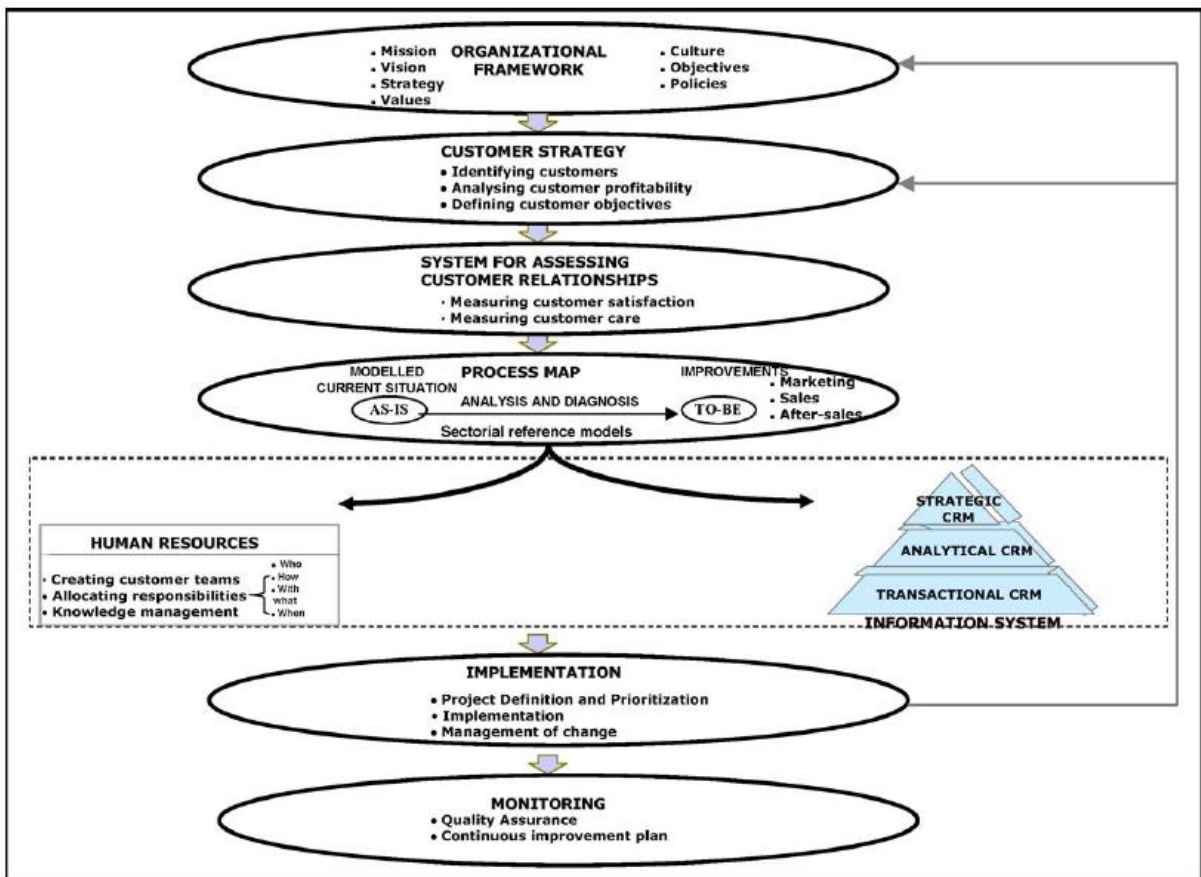


Figura 3 - Metodologia CRM-Iris

Fonte: Chalmeta, 2005, p.1018.

- **Primeira etapa:** Consiste na definição de pré-requisitos e gestão de projeto que estabelecem o curso da implementação devem ser delineados os objetivos e a visão a seguir sendo que estes deverão ser cuidadosamente monitorizados ao longo da implementação.
- **Segunda etapa:** Aparece a definição da metodologia organizacional da empresa. O ponto de partida de um CRM é sempre a definição dos objetivos, visão, estratégia, política e valores. Embora uma organização apresente resultados positivos não implica que possa ser otimizada com uma nova estratégia de CRM Chalmeta (2005).
- **Terceira etapa:** É dedicada à estratégia de clientes. Criar um sistema eficiente de CRM implica que as organizações alterem de modo radical o seu comportamento. Para seguir esta estratégia devem ter em conta dois pontos, primeiro devem identificar os seus clientes e apenas considerar os que são influenciáveis no seu comportamento. O segundo ponto envolve uma profunda análise da possível rentabilidade dos clientes caso a caso. Com estes dois pontos é possível definir objetivos para os clientes por segmento e individuo a curto, médio e longo prazo.
- **Quarta etapa:** Mostra que deve ser construído um sistema de relacionamento com clientes. A sua satisfação é prioritária para o melhoramento da competitividade das organizações e aumentar os objetivos dos clientes CRM Chalmeta (2005). Para tal é necessário identificar as necessidades e expectativas dos clientes recolhendo e tratando a informação recebida. A utilização de SI e novos canais de comunicação permitirá a organização realizar um acompanhamento mais detalhado na venda e pós-venda.
- **Quinta etapa:** Visa a criação de processos. Nesta etapa será redesenhado todo o processo de negócio da organização recorrendo a reengenharia. Recorrendo a entrevistas e questionários a organização deve procurar envolver todas as secções de modo a escrever os processos existentes de modo eficiente. O desenho ou redesenho dos processos deve contemplar a estratégia de

implementação de CRM analisando o estado atual AS-IS¹ da empresa e a situação a ser TO-BE².

- **Sexta etapa:** Envolve os recursos humanos. As organizações são formadas por pessoas e estas são os componentes essenciais para toda a estratégia de CRM. O papel das pessoas não pode ser subestimado, elas determinam o sucesso ou insucesso da implementação de CRM Chalmeta (2005). Os colaboradores devem estar alinhados com a estratégia de CRM e devidamente esclarecidos para evitar medos, preocupações e dúvidas durante o processo de implementação. É portanto essencial que vejam a importância de CRM, mas acima de tudo devem receber treino para se adaptar à nova filosofia de relacionamento de clientes.
- **Sétima etapa:** Envolve os sistemas de informação. Para uma implementação de CRM é importante selecionar os sistemas tecnológicos certos. Os sistemas devem ser flexíveis e permitir automatização de processos associados com a melhoria de relacionamento com o cliente maioritariamente nas áreas de marketing, vendas e pós-venda. Os sistemas devem ser integrados entre si e permitir a retenção de dados dos clientes para guardar o histórico, assim os colaboradores podem seguir de maneira mais eficiente a relação com o cliente. Os dados provenientes dos SI serão submetidos a análise e tratamento para realização de indicadores de mercado e criação de novos produtos e serviços mais indicados para os clientes.
- **Oitava etapa:** É efetuada a implementação. Na implementação deve ser elaborado um plano de qualidade que consiste na migração do AS-IS para o TO-BE. O planeamento geral deve ser dividido em pequenos projetos e

¹ AS-IS surge como definição de uma simulação da situação atual do modelo de negócio sem contemplar alterações ou mudanças. Fonte: Encyclopædia Britannica.

² TO-BE define-se como sendo uma simulação de um futuro modelo de negócio após ter sido incorporado no modelo atual. Fonte: Encyclopædia Britannica.

atividades atribuídas a equipas, um plano de comunicação deve ser delineado para garantir o alinhamento de execução das tarefas durante a implementação.

- **Nona etapa:** Consiste na monitorização. Durante a implementação do projeto é necessário efetuar monitorizações aos objetivos delineados no início da implementação. Nesta tarefa Chalmeta (2005) aponta que deve ser criada uma ferramenta tipo painel de dados para efetuar o controlo de monitorização. Este painel deve conter todos os indicadores de performance assim como as datas de início e fim de cada tarefa do projeto e deve conter indicadores de nível de satisfação do cliente. Será nesta última fase que Chalmeta (2005) recomenda a criação e aplicação dum método de qualidade de forma a entender se as alterações implementadas estão a obter os resultados esperados.

2.4.4 Framework Implementação de CRM por Barreto (2007)

A metodologia apresentada por Barreto (2007) consiste em doze etapas divididas em três fases, sendo estas o planejamento a implementação e o acompanhamento. Podemos ver a Figura abaixo com a representação do modelo de Barreto (2007).

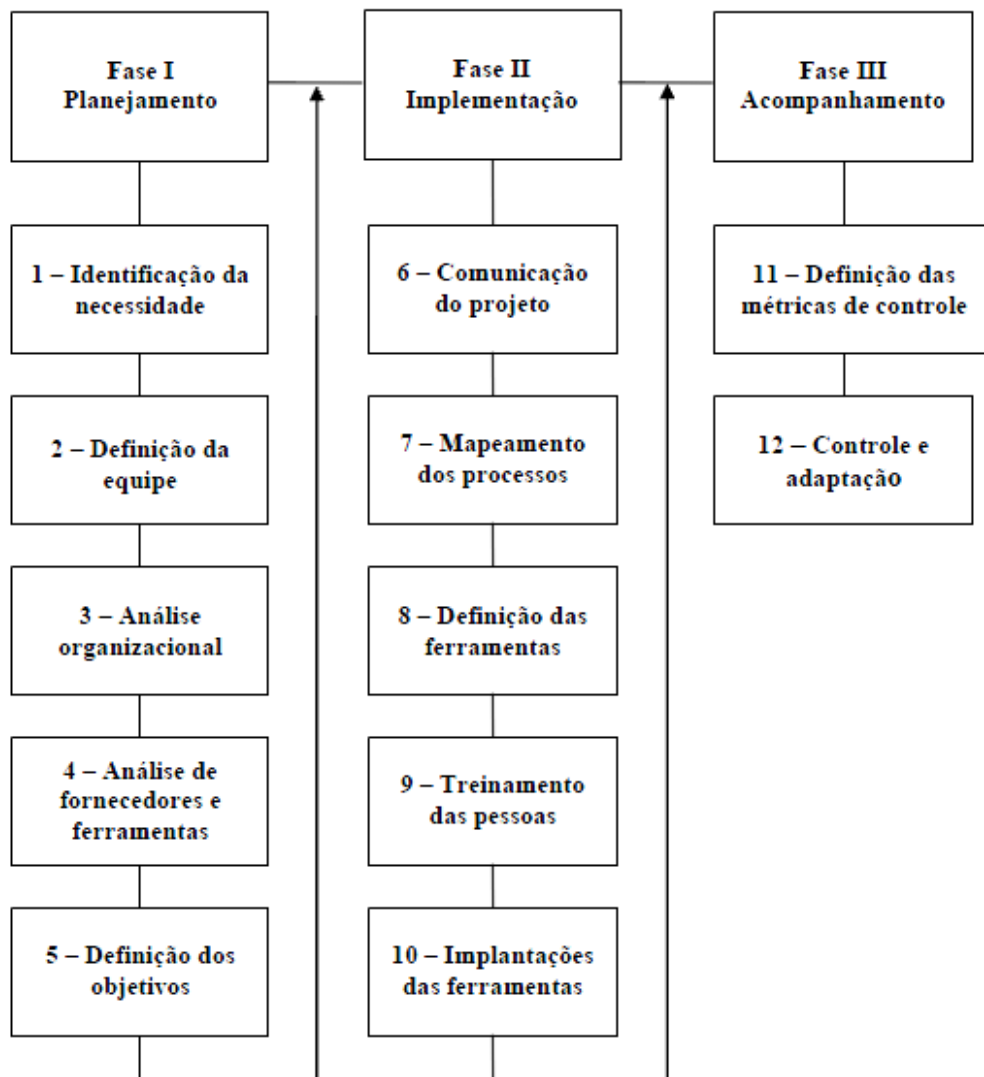


Figura 4 - Modelo para planejar, implementar e acompanhar CRM

Fonte: Barreto, 2008, p.128

- **Primeira etapa:** É a identificação da necessidade, consiste em identificar e justificar a necessidade de implementação de CRM. Deve ser definido se existe

a necessidade de relacionamento personalizado com o cliente e quais serão os benefícios provenientes para a organização (Barreto, 2007). Nesta etapa a gestão de topo da organização deverá elaborar uma estratégia de implementação através da conceção de um relatório preliminar contendo a abordagem de implementação a seguir.

- **Segunda etapa:** Entra a definição de equipa. Após a estratégia ter sido delineada deverá ser formada uma equipa multifuncional e integrada para proporcionar uma correta implementação de CRM. A equipa poderá sofrer alterações no decorrer do projeto e deve-se mostrar flexível para novas integrações no grupo no decorrer da implementação.
- **Terceira etapa:** consiste na análise organizacional. Estando as fundações das duas primeiras etapas bem delineadas deverá ser elaborada uma análise profunda do contexto da organização. Nesta etapa deverão ser escrutinados três fatores. O primeiro consiste na revisão dos processos da organização, que segmentações serão definidas e que impactos têm no cliente. O segundo quais as principais características e necessidades dos recursos humanos para realização da implementação de CRM. E o terceiro ponto caracteriza-se através do levantamento da capacidade de tecnologia que a organização tem para realizar o projeto.
- **Quarta etapa:** Inicia-se verificando a análise de fornecedores e ferramentas. Para uma implementação ter sucesso é fundamental elaborar uma análise de mercado para escolha das ferramentas tecnológicas para o projeto. Deverão ser quantificados e qualificados quais as principais aplicações de CRM do mercado, quais as suas funções, que ferramentas dispõem, sobre que bases de dados trabalham, qual o seu custo humano e licenciamento na implementação e manutenção.
- **Quinta etapa:** consiste na definição de objetivos Barreto (2007) estabelece a necessidade de serem criados objetivos a curto, medio e longo prazo tanto gerais como por área da organização. Estes objetivos servirão no futuro para

conseguir entender se os prazos e linhas orientadoras estão a ser cumpridos durante a implementação.

- **Sexta etapa:** Revela-se com a comunicação do projeto, consiste na capacidade da equipa de projeto comunicar transversalmente de uma forma clara as linhas orientadoras da implementação. A organização deverá ficar a saber qual o objetivo da implementação, quais as mudanças que serão efetuadas, quais os impactos nos processos e os próximos passos. No entanto Barreto (2007) demonstra que a informação poderá ser passada em diferentes níveis de detalhe consoante o grau de envolvimento com a equipa de projeto efetuando-se uma gestão adequada de conhecimento.
- **Sétima etapa:** Consiste no mapeamento de processos aprofundando o estudo minucioso dos processos de relacionamento com o cliente. Nesta fase é elaborado um mapa contendo todas as atividades, pré-requisitos, sectores, prazos, tempos de execução e responsáveis dos processos. O mapeamento dos processos da empresa é visto como um ponto crítico dentro da estratégia de implementação pois permite clarificar quais os ciclos a seguir no tratamento do cliente garantindo uma visão unificada dos processos organizacionais.
- **Oitava etapa:** É denominada pela definição das ferramentas. Esta etapa é considerada por Barreto (2007) um dos pontos vitais para o sucesso da implementação. A escolha das ferramentas adequadas irá melhorar a integração dos recursos humanos e facilitar a execução dos processos. As ferramentas escolhidas deverão proporcionar uma fácil integração entre sistemas, criação de canais de comunicação e garantirem flexibilidade dado que as realidades organizacionais alteram rapidamente.
- **Nona etapa:** Consiste no treino das pessoas. A implementação de CRM requer que exista formação aos colaboradores da organização em vários domínios como migrações de dados, implementação de ferramentas e respetiva utilização das mesmas. A Framework demonstra que deve ser muito importante a conceção e o modo como os colaboradores são inseridos na

estratégia de implementação, aconselhado o uso de seminários e formações. Estas ações permitem alinhar a organização com os objetivos de CRM e visam diminuir a curva de aprendizagem das novas aplicações.

- **Décima etapa:** Inicia-se a implantação de Ferramentas. A implementação das tecnologias necessárias para a utilização de CRM é uma etapa necessária que requer o planeamento da instalação das aplicações definindo prazos por etapa para cada uma das ações. Nesta fase é elaborado um plano geral de instalações e desenvolvimentos por profissionais técnicos para conseguirem conjugar as métricas técnicas com a da estratégia de CRM.
- **Décima primeira etapa:** Define as métricas de controlo consoante as estratégias delineadas na terceira etapa. Será através da definição de valores de referência que os padrões de qualidade serão determinados na implementação de CRM. É importante salientar que muitas métricas terão de ser adaptadas à realidade do negócio e poderão não convergir com a realidade do projeto da empresa. Para entender se o projeto está alinhado com os pressupostos as métricas devem ser elaboradas a nível qualitativo e quantitativo sendo constantemente monitorizadas.
- **Décima segunda etapa:** Consiste no controlo e adaptação e tem como objetivo a monitorização do seguimento da adoção da estratégia de CRM. Ao acompanhar as monitorizações e processos de adaptação é possível validar se a implementação está no caminho certo. É nesta etapa que podem ser redefinidas e adaptadas alterações ao nível da estratégia seguida que por norma são motivadas por carências do negócio, processos ou alterações de mercado. Os outputs tirados servirão de guia para propostas de melhorias vindouras na organização.

2.4.5 Framework Implementação de CRM por Almotairi (2009)

A metodologia apresentada consiste em três etapas definidas na Figura abaixo, em cada uma das etapas o Almotairi (2009) procura enquadrar um conjunto de indicadores de controlo para garantir a qualidade da implementação.

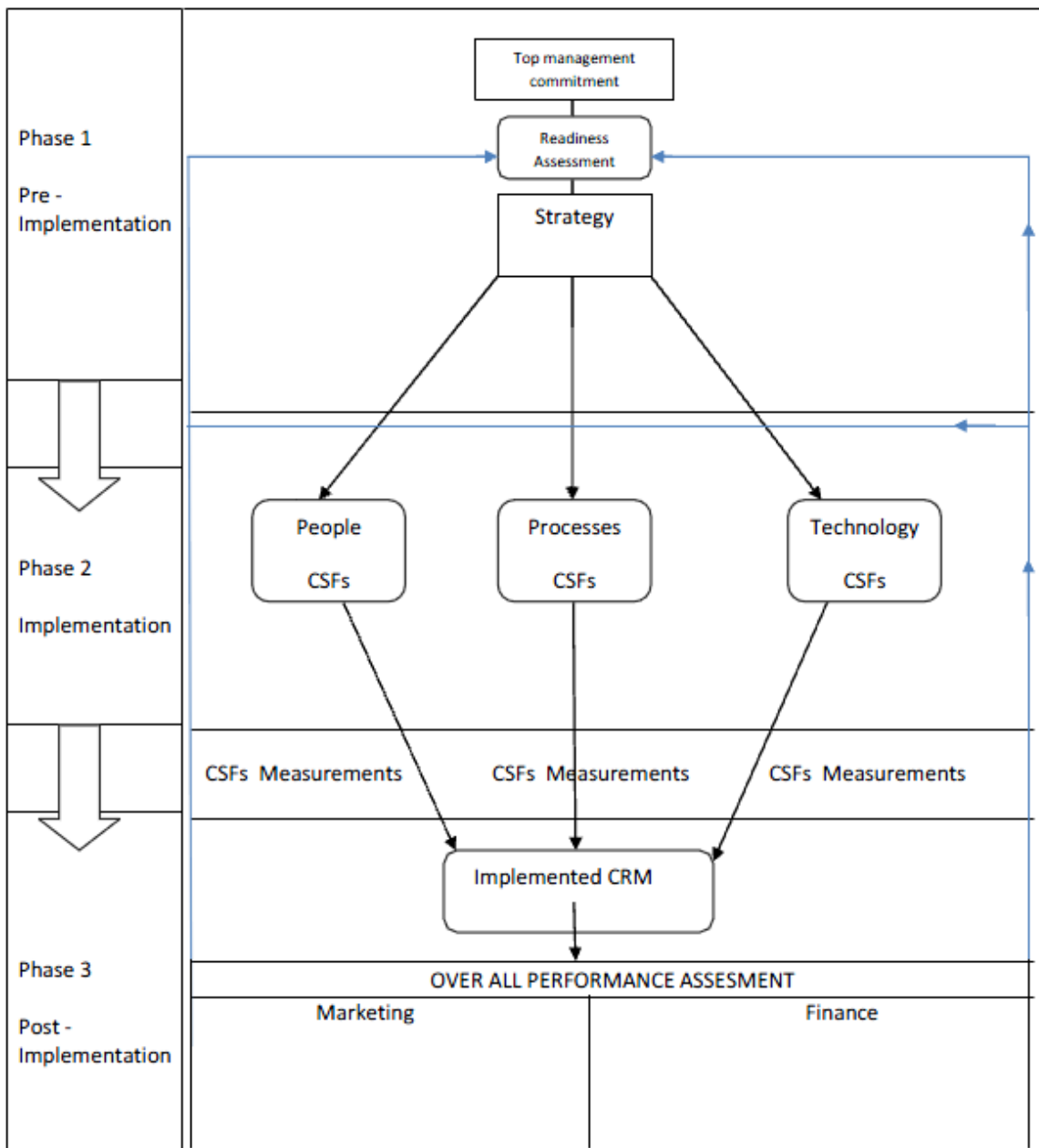


Figura 5 - Framework proposta por Almotairi (2009)

Fonte: Almotairi, 2009, p.10.

- **Primeira etapa:** Consiste na pré-implementação onde a organização deve obter o apoio da gestão de topo para a implementação de CRM antes de efetivamente iniciar o processo de implementação. Com o compromisso da gestão de topo aceitar o processo inicia-se uma avaliação da existência da capacidade humana, tecnológica e de processos para implementação de CRM. A primeira etapa termina quando a estratégia de CRM estiver concluída, alinhada e comunicada aos colaboradores.
- **Segunda etapa:** a implementação dá o início ao projeto de CRM, o seu foco será garantir que os fatores de sucesso das componentes pessoas, processos e tecnologias estão a ser corretamente desenvolvidas. Para garantir que a implementação de CRM é bem-sucedida Almotairi (2009) afirma que é necessário uma constante avaliação da implementação em cada uma das suas componentes ao longo da fase de implementação.
- **Terceira e última etapa:** Consiste na pós-implementação, Almotairi (2009) demonstra que deve ser elaborada uma avaliação do impacto da implementação de CRM na organização. A avaliação deve ter em conta quais os objetivos financeiros, marketing e fatores externos como elementos determinantes do sucesso. Com base nesta avaliação a organização deve medir a performance do seu CRM e utilizar os resultados obtidos para realizar propostas de futuras melhorias ao seu CRM.

2.5 Comparativo de Frameworks de implementação dos autores

Ao se realizar a análise das várias metodologias das Frameworks de implementação de CRM foram encontrados vários pontos comuns. Neste estudo unificou-se os pontos de CRM com características semelhantes de modo a entender a relevância dos mesmos em cada fase do processo de implementação. Após uma análise detalhada verificou-se a existência de três componentes contendo as etapas comuns ao processo de implementação sendo estas o **planeamento** a **implementação** e **controle** representadas na Tabela 1.

A primeira componente o **planeamento**, é caracterizada por conter os pontos estratégicos e linhas orientadoras da definição da metodologia a seguir e consiste nos seguintes pontos detalhados:

- **Delineação estratégica de CRM** como sendo um ponto comum de concordância geral entre as Frameworks e crítico para o sucesso da implementação, todas as organizações devem ter uma estratégia de CRM bem definida.
- **Auditoria da situação atual** antes da implementação do projeto de CRM como entendimento da realidade atual da organização antes de compreender para onde queremos progredir.
- **Análise organizacional** em termos de estruturas de hierarquia, secções, departamentos e capacidade de implementação do projeto de CRM.
- **Definição de ferramentas** a serem utilizadas no desenho, implementação e manutenção do processo de CRM. Seja em *software* ou processos é necessário que as organizações disponham dos meios corretos para uma implementação de sucesso.

- **Gestão de recursos humanos** como prova da gestão e capacidade de implementação de que a estratégia de CRM é corretamente implementada e aceita na organização.
- **Comunicação do projeto**, entendendo que a estrutura da organização está alinhada com o seu futuro e consciente do seu papel na implementação.
- **Segmentação de mercados e clientes** como característica de estratégia de marketing e fator de diferenciação entre clientes e organizações concorrentes.

A segunda componente estabelece o processo de **implementação**, ou seja funcionalmente como os processos vão ser executados no decorrer do projeto, consiste nos pontos abaixo descritos:

- **Formação dos colaboradores** entendendo que os mesmos devem estar aptos a trabalhar com as ferramentas aplicadas ao projeto e estão contextualizados com a estratégia de CRM escolhida pela organização.
- **Implementação dos SI** sendo um dos pontos que contem relevância na automatização dos sistemas permitindo uma maior rentabilidade da informação dos clientes e automatização de processos integrados.
- **Controlo e avaliação da implementação** obedecendo à garantia de que o processo de implementação deve ser constantemente monitorizado a cada etapa da sua execução cumprindo rigorosamente o planeamento.
- **Mapeamento dos processos** verificando e documentando os processos de negócio da organização para serem perceptíveis nas próprias áreas de operação.

- **Criação de bases de dados de relacionamento** de clientes podendo rentabilizar com processos de segmentação possíveis mercados alvo de clientes através de novos produtos ou serviços.
- **Criação de canais de relacionamento** entre a organização e cliente permitindo chegar a mais clientes, mais rápido e utilizando os meios preferenciais de comunicação dos mesmos.

A terceira e última componente é o **controle**, é onde se avalia o desempenho da implementação do projeto de CRM, o mesmo é composto pelos seguintes pontos:

- **Definição de métricas** de controle no projeto de implementação sendo necessário quantificar e qualificar as várias etapas dos projeto e formular quais os valores de sucesso ou insucesso em cada uma delas.
- **Monitorização dos processos** através da avaliação das métricas por processos de *software* ou outros meios, seguindo de perto se os objetivos propostos de tempo, qualidade e desempenho estão a ser cumpridos em cada uma das etapas.
- **Avaliação da adaptação organização** como entendimento do projeto estar a ser aceite e cumprida nas áreas processo de aplicadas.
- **Avaliação do impacto da implementação** como entendimento do sucesso da implementação e colocação de propostas de melhorias a serem consideradas.

Tabela 1: Comparativo das Frameworks de implementação de CRM

Pontos Comuns no CRM		Almotairi (2009)	Barreto (2007)	Chalmeta (2005)	Payne (2006)	Urbanski ne <i>et al.</i> (2008)
Planeamento	Delineação estratégia CRM	X	X	X	X	X
	Auditoria da situação atual		X	X		X
	Análise organizacional	X	X	X		X
	Definição das ferramentas		X	X	X	X
	Gestão de recursos humanos		X	X		X
	Comunicação do projeto	X	X	X		
	Segmentação de mercado e clientes		X	X	X	X
Implementação	Formação dos colaboradores		X	X		
	Implementação dos SI		X	X		X
	Controlo e avaliação da implementação	X	X			
	Mapeamento de processos		X	X		X
	Criação de bases de dados		X	X	X	X
	Criação de canais relacionamento		X	X	X	X
Controlo	Definição de métricas de controlo	X	X	X		
	Monitorização dos processos		X	X	X	
	Avaliação da adaptação organizacional		X			
	Avaliação do impacto da implementação	X			X	X

Fonte: Elaborada pelo Autor

Na Tabela 1 podemos observar o resumo do enquadramento dos autores relativamente às componentes e respetivos pontos comuns das suas etapas das Frameworks de implementação. A distinção das aproximações são demonstradas nas abordagens apresentadas pelos autores sendo caracterizadas pelas seguintes valências:

- Almotairi (2009) demonstra uma Framework vocacionada para controlo através de uma implementação mais rígida. Podemos observar que a componente de planeamento considera apenas os pontos de estratégia e comunicação. Já na implementação aprecia o ponto de controlo e avaliação da implementação como fator condicionante no cumprimento dos objetivos. Finalmente na componente de controlo verifica-se novamente a definição de métricas e avaliação do impacto como imperativa na execução das métricas definidas no projeto.

- Barreto (2007) revela uma visão alargada mostrando que praticamente todas as etapas são fundamentais para o sucesso do projeto. Tanto no planeamento como na implementação todos os pontos são considerados importantes como fatores decisivos na implementação. Apenas o ponto de avaliação de impacto da organização não é tido em conta porque a apreciação é efetuada na avaliação da adaptação da organização como meio de sugerir melhorias no projeto implementado.

- Chalmeta (2005) dinamiza mais a componente de planeamento percorrendo todos os pontos como importante no projeto. Já na implementação torna-se mais flexível descurando na rigidez do controlo e avaliação. No entanto na componente de controlo revela importância nos pontos de definição de métricas e monitorização de processos. Na última

componente o autor revela não pretender retirar muitas elações nos pontos das avaliações de impacto e adaptação da implementação de CRM na empresa.

- Payne (2006) orienta no planeamento uma estratégia vocacionada para as ferramentas e segmentações de mercados e clientes. Procura na implementação criar bases de dados e canais de comunicação. Finalmente no controlo procura monitorizar os processos e avaliar o impacto da implementação para considerar soluções futuras na melhoria de CRM.

- Urbanskiene *et al.* (2008) admite uma visão prática na implementação de CRM. Na componente de planeamento considera todos os pontos à exceção da comunicação do projeto. O mesmo sentido é tomado na implementação onde a formação dos colaboradores não é contemplada e o controlo e avaliação da implementação não se reflete. Finalmente na componente de controlo existe uma minimização dos pontos procurando apenas dar ênfase à avaliação do impacto da implementação.

3. Metodologia de investigação

3.1 Filosofia de investigação e metodologia de recolha de dados

Ao efetuar-se este estudo surgiu a necessidade de definir e enquadrar a natureza do objetivo de pesquisa. Segundo Yin (2009) as escolhas encontram-se a **aplicada** que tem como propósito investigar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos. A **teórica** que visa ampliar generalizações, definir leis mais amplas, estruturar sistemas e modelos teóricos, relacionar e enfeixar hipóteses. E finalmente a **exploratória** em que o objetivo é a caracterização inicial do problema, a sua classificação e sua definição. Este estudo foi elaborado no contexto de investigação exploratória, a decisão deste rumo surge após se constatar a existência reduzida de estudos de entendimento dos pontos comuns ao CRM relacionados com os profissionais desta área em Portugal, e fundamentalmente pelo facto de se analisar sobre uma perspetiva tendencialmente holística, com significativo detalhe, as cinco Framework de implementação de CRM.. O estudo explanatório permitiu encontrar a natureza das relações permitindo a relação entre as variáveis (Babbie, 1989).

Quanto ao objeto de estudo Yin (2009) refere três caminhos possíveis nomeadamente a **bibliográfica** que recupera o conhecimento através da análise da matéria, a **aplicação experimental** criando condições para interferir ou alterar os fatos para explanação dos fenómenos e finalmente a escolhida sendo esta o entendimento dos fatos como eles ocorrem através da **pesquisa de campo**. A pesquisa de campo viabilizou a recolha de dados primários aplicando questionários e entrevistas aos implementadores de CRM possibilitando identificar o grau de importância e justificação das escolhas dos pontos comuns de CRM.

Quanto à forma de abordagem seguida Saunders *et al* (2009) divide-as entre a **qualitativa**, utilizada quando se procura perceções no entendimento sobre a natureza

geral de uma questão, e a **quantitativa** que permite através de análise estatística o tratamento de dados traduzindo números e opiniões em informações classificadas e analisadas. No estudo foi aplicado o método quantitativo permitindo uma recolha e tratamento mais eficiente da informação colocada em questionários, só assim foi possível ultrapassar a barreira das diferentes localizações geográficas onde se encontram os implementadores sendo inviável a recolha de dados qualitativos à população do estudo.

No contexto dos métodos científicos Saunders *et al* (2009) apresentada duas escolhas entre o método **dedutivo** que compreende a modalidade de raciocínio lógico que faz uso da dedução para obter uma conclusão a respeito de determinadas premissas, e o método **indutivo**, onde através do raciocínio que, após considerar um número suficiente de casos particulares conclui uma verdade geral. Neste contexto o método científico indutivo foi escolhido permitindo a flexibilidade de deduzir conclusões no decorrer da análise. Esta decisão tornou-se pertinente dado que os implementadores divergirem de diferentes experiências de projeto e organizações.

A realização da investigação na segmentação de empresas de telecomunicações móveis portuguesas é uma motivação pessoal, o autor reconhece que é uma das indústrias que tem tido um enorme impacto na área implementação de sistemas de CRM. Dada a limitação de organizações da indústria e enquadramento dos alvos de estudo é espetável que exista um universo pequeno de profissionais de CRM na área de telecomunicações móveis em Portugal. Embora não existam estudos oficiais sobre o total destes profissionais o seu número resume-se aos colaboradores que exercem atividade nas três operadoras de telecomunicações móveis onde a Portugal Telecom apresenta uma dimensão mais significativa na área. No entanto muitas empresas de consultadoria dispõem de recursos que pontualmente efetuam projetos para as operadoras. Tendo em conta estes factos, e de acordo com a experiência profissional do autor, estipula-se ser aceitável considerar um total de profissionais da área se situa entre os 160 a 180 implementadores. Reforça-se, todavia, o caráter não científico dos totais considerados, mas que em nada colidem com a metodologia de investigação adotada e com os resultados alcançadas pela investigação.

3.2 Aplicação e resultados do pré-inquérito

Foi elaborado um pré inquérito à imagem do inquérito final seguindo a mesma metodologia de preenchimento das questões e regras a seguir. O seu objetivo foi validar a viabilidade, facilidade de preenchimento, identificação na temática e compreensão do inquérito a uma amostra da população em estudo.

A amostra foi constituída por seis inquiridos da área de estudo tendo em conta uma diversificação de implementadores no âmbito de funções, anos de experiência, áreas de formação e conhecimento de Frameworks de implementação de CRM.

O tempo de execução do pré inquérito situou-se no intervalo médio de 8 a 10 minutos tendo os inquiridos proposto melhorias à questão 1.12 sendo a mesma corrigida pelo autor para melhor entendimento do inquérito. Nesta questão entendia-se que assinalassem o total de anos que exerceram em *outsourcing* enquanto o intuito era entender se estavam neste momento por *outsourcing* e se sim então há quanto tempo exerciam.

3.3 Enquadramento do inquérito

O inquérito aplicado foi construído pelo autor via página de internet seguindo a metodologia aplicada por Saunders *et al* (2009). O formato da sua aplicação permitiu obter resultados rápidos num curto espaço de tempo. A sua estrutura contou com a automatização e limitação das opções para tornar facilitar a introdução dos dados por parte dos inquiridos.

No que diz respeito à amostragem temporal os inquéritos foram aplicados uma única vez, não sendo relevante para a causa recolha de dados com perspectiva de evolução temporal. Neste esforço foi contemplado a lógica de Saunders *et al* (2009) que afirmam que os questionários de internet devem ter um espaço temporal bem definido devendo-se enviar um primeiro *email* de notificação sobre o objetivo do questionário informando o período da sua realização. Os inquéritos foram elaborados no âmbito de questões com resposta fechada com o objetivo de minimizar erros no seu preenchimento, a sua aplicação permitiu ultrapassar a barreira das diferentes localizações geográficas onde se encontram os implementadores

Na construção do inquérito foram considerados quatro grupos de questões. O primeiro grupo tem como objetivo a qualificação do implementador de CRM determinando dados demográficos, académicos, experiência e identificação das suas bases teóricas. Neste contexto as respostas foram construídas num âmbito de contexto fechado com opções limitadas. O segundo, terceiro e quarto grupo foram construídos com questões no contexto da revisão bibliográfica da Tabela 1, sendo estes o planeamento, implementação e controlo. Nestes grupos em cada questão colocada foi efetuada uma escala de respostas, onde a atribuição de uma pontuação numérica foi dada para cada resposta do inquérito seguindo a escala Likert (1932). Às respostas da escala foram atribuídos os seguintes valores de *score*: 1 Sem importância; 2 Pouco importante; 3 Neutral; 4 Importante; 5 Muito importante.

Aplicando a *score* à Tabela 2 para cada ponto de comum no CRM com uma questão no inquérito é considerada apenas a *score* dessa resposta. Mas se um ponto comum

de CRM tiver mais que uma questão no inquérito é calculada a média das duas respostas para obter uma *score* final.

Tabela 2 - Relacionamento entre Frameworks e questões do inquérito

	Pontos Comuns no CRM	Nº Questão inquérito
Planeamento	Delineação estratégia CRM	2.1 e 2.2
	Auditoria da situação atual	2.3
	Análise organizacional	2.4
	Definição das ferramentas	2.5
	Gestão de recursos humanos	2.6 e 2.7
	Comunicação do projeto	2.8 e 2.9
	Segmentação de mercado e clientes	2.10
Implementação	Formação dos colaboradores	3.1 e 3.2
	Implementação dos SI	3.3 e 3.4
	Controlo e avaliação da implementação	3.5
	Mapeamento de processos	3.6 e 3.7
	Criação de bases de dados	3.8 e 3.9
	Criação de canais relacionamento	3.10
Controlo	Definição de métricas de controlo	4.1 e 4.2
	Monitorização dos processos	4.3 e 4.4
	Avaliação da adaptação organizacional	4.5 e 4.6
	Avaliação do impacto da implementação	4.7 e 4.8

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados recolhidos com base em 140 pedidos de inquéritos a implementadores de diversas áreas totalizam perto de 80% do universo estimado. Segundo Saunders *et al.* (2009) a recolha de 40% dos dados dos inquiridos é suficiente para assegurar a investigação ser aceite cientificamente na maioria dos estudos de negócio.

3.4 Enquadramento das entrevistas

A sua aplicação permitiu entender a motivação e justificação das respostas às questões colocadas no inquérito. Foram entrevistados três profissionais de diferentes funções na área de estudo representando áreas técnicas um programador e um técnico de suporte e as áreas não técnicas representadas por um gestor. Todos os entrevistados têm mais de cinco anos de experiência como implementadores e já participaram em mais de dois projetos de implementação de CRM. As suas entrevistas tiveram em conta as questões do inquérito abandonando as respostas fechadas em prol de explanações descritivas. As entrevistas foram conduzidas num âmbito alargado com intuito de entender os seguintes pontos:

- Identificar qual a direção de implementação de CRM
- Tendências futuras da implementação de CRM.
- Benefícios considerados na intenção da implementação de CRM.

As entrevistas foram conduzidas após a conclusão dos questionários tendo a duração média de 45 minutos. A análise dos seus dados permitiram identificar argumentos comuns aos resultados obtidos no questionário relativamente a pontos comuns da implementação de CRM.

4. Estudo de caso com análise aos dados recolhidos

Este capítulo composto por três análises distintas pretende dar a conhecer os resultados de estudo obtidos em campo. A primeira apresenta os implementadores de CRM através da sua demografia e noções gerais de CRM. A segunda relaciona os pontos comuns de CRM considerados mais importantes pelas diferentes funções que ocupam os implementadores de CRM. No final do capítulo é apresentada a última análise contendo os dados das variáveis relacionadas e discussão de resultados.

Os dados recolhidos são representativos na ordem dos setenta inquéritos e entrevistas a um **GESTOR** um **PROGRAMADOR** e um técnico de **SUPORTE**. Seguindo o fluxo da Figura 12.1 em Saunders *et al* (2009) os resultados enquadraram-se no uso de informação numéricas produzindo dados discretos e contínuos.

O estudo segue Saunders *et al* (2009) afirmando que a aproximação mais lógica é seguir os passos de exploração de tabelas e diagramas com base nas questões e objetivos. A utilização de análise na exploração de relações utilizando estatísticas foi essencial e revelou ser a abordagem mais eficiente no tratamento dos dados recolhidos.

4.1 Caracterização do implementador CRM

Na aplicação do estudo foi necessário entender o enquadramento real dos implementadores de CRM. Foi através da análise dos dados que se identificaram as características acadêmicas, profissionais, experiência e percepção à temática em estudo.

O Quadro 1.1 mostra revela que 81,4% dos inquiridos são do sexo masculino e o sexo feminino tendo uma representação minoritária. Relativamente às idades podemos observar no Quadro 1.2 que cerca de 92,9% está abaixo dos 40 anos de idade, a população é relativamente jovem situando 54,3% entre os 30 e 40 anos e 38,6% abaixo de trinta anos.

Já nas habilitações académicas verifica-se no Quadro 1.3 um elevado grau de escolaridade onde 97,1% dispõe pelo menos um nível de escolaridade superior concluído sendo na sua maioria licenciados. Já na área de formação verificamos uma tendência tecnológica muito elevada centrada em dois grandes grupos, a de informática e engenharia obtendo 84,3% referidos no Quadro 1.4.

No que respeita aos anos de experiência é importante lembrar que na indústria a aplicação de CRM é recente e o quadro Quadro 1.5 demonstra essa realidade indicando uma dispersão muito equitativa entre os intervalos, sendo que a maioria dos profissionais situam-se entre dois a cinco anos de atividade caracterizados por 27,1%.

No Quadro 1.6 podemos observar que os implementadores na sua maioria estão em *outsourcing* nos projetos de CRM situando-se em 62,9%, apenas 37,1% pertence aos quadros das organizações que implementam projetos.

Observando a Tabela 3.1 verificamos que a maioria dos implementadores de CRM é situada no grupo dos técnicos sendo representados por 75,7%, sendo o grupo mais representativo são os técnicos de suporte com cerca de 32,9%.

Tabela 3.1 - Função principal que mais se identifica no âmbito de implementador de CRM

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Suporte	23	32,9	32,9
Programador	21	30,0	62,9
Tester	4	5,7	68,6
Gestor	8	11,4	80,0
Analista	9	12,9	92,9
Arquiteto SI	5	7,1	100,0
Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

A Tabela 3.2 mostra que os implementadores de CRM na sua maioria 67.1% dão importância às características técnicas e não técnicas.

Tabela 3.2 - Funções que os implementadores consideram mais importantes desenvolver.

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Técnicas	13	18,6	18,6
Não Técnicas	10	14,3	32,9
Ambas as opções	47	67,1	100,0
Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

No decorrer das entrevistas verificou-se a mesma tendência em todos os entrevistados com a seguinte justificção por parte do GESTOR, “Um consultor sem conhecimento técnico nunca consegue analisar tecnicamente o que é ou não possível implementar nos processos funcionais do negócio. A existência de conhecimento técnico facilita o conhecimento de prazos de implementação.”.

A Tabela 3.3 mostra que a maioria 51,4% dos implementadores participou entre 2 a 5 projetos. No entanto é importante salientar que apenas 17,1% participou em mais de 7 projetos de CRM o que demonstra que existem poucos profissionais com larga experiência de diferentes implementações.

Tabela 3.3 – Total de projetos de CRM que os implementadores de CRM já participaram

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
	menos de 2	18	25,7
	2 a 5	36	51,4
Valores	5 a 7	4	5,7
	mais de 7	12	17,1
	Total	70	100,0

Fonte: Elaborada por autor

Na Tabela 3.4 podemos observar que a maioria dos projetos que os implementadores participaram têm mais de dez colaboradores com 47,1%, este resultado revela que os projetos são de grande dimensão na indústria em estudo.

Tabela 3.4 – Número médio de implementadores de CRM em projetos participados

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
	menos de 3	5	7,1
	3 a 7	19	34,3
Valores	7 a 10	13	52,9
	mais de 10	33	100,0
	Total	70	100,0

Fonte: Elaborada por autor

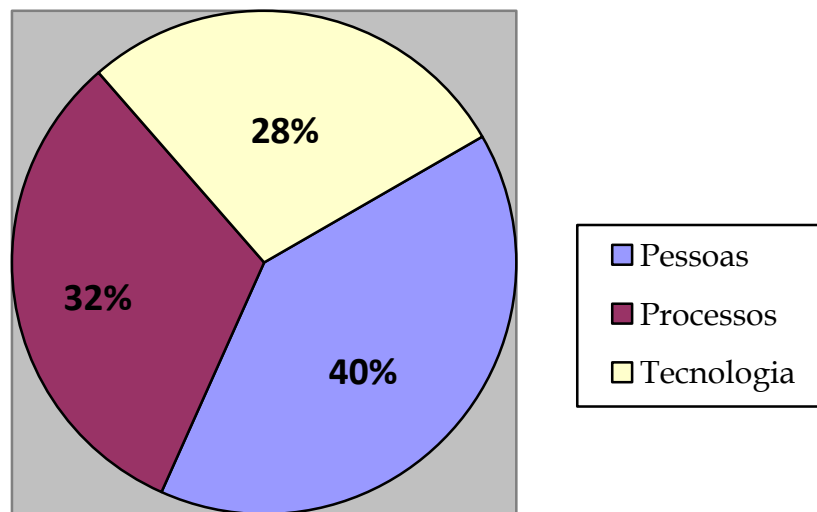


Figura 6 - Média dos resultados obtidos no *Mix de CRM*

Fonte: Elaborada por autor.

Finalmente foi colocada questão aos implementadores de como consideravam um bom *Mix* de implementação de CRM sendo os dados representados na Figura 6 verificou-se uma maior importância atribuída às pessoas com cerca de 40%. Os

entrevistados revelaram até uma priorização, colocando a tecnologia em último lugar como podemos observar na resposta do técnico de SUPORTE, *“As pessoas são mais essenciais do que qualquer procedimento, por isso é importante dar mais atenção às mesmas para que os projetos corram bem. Os processos vêm em segundo pois têm de estar corretamente identificados para que a tecnologia funcione.”*

4.2 Análise de dados na componente de planejamento

Neste subcapítulo pretende-se abordar os resultados dos pontos comuns de CRM na componente do planejamento. Cada ponto comum de CRM é analisado pelos resultados obtidos nos questionários e justificado com respostas das entrevistas tendo por base a relação da Tabela 2.

4.2.1 Delineação estratégia CRM

Na Tabela 4.1 determina-se *importante* seguir uma estratégia de CRM demonstrada com o valor de 51,4% sendo que 47,1% considera mesmo o *muito importante*. Na entrevistas confirmarmos esta tendência sendo explanada pelo técnico de SUPORTE, “É muito importante pois sem uma estratégia é como um navio sem rumo, os investimentos devem ser estratégicos para obter um bom retorno e a organização deve estar toda sobre a mesma bandeira.”. A visão do GESTOR adiciona um complemento com o comentário “Nos dias de hoje os clientes estão mais exigentes e com acesso à informação são mais críticos. As organizações devem ter processos vocacionados para o cliente e não para o lucro.”

Tabela 4.1 – Importância das organizações devem seguir uma estratégia de CRM

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Valores	Neutral	1	1,4	1,4
	Importante	36	51,4	52,9
	Muito Importante	33	47,1	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

Na Tabela 4.2 determina-se *importante* seguir uma estratégia de CRM demonstrada com o valor de 51,4% sendo que 44,3% considera mesmo o *muito importante*. As entrevistas revelam que se não for definido um objetivo e um planejamento para atingir um objetivo não é possível um processo de CRM corretamente implementado.

Tabela 4.2 – Importância da delineação de uma estratégia de implementação do projeto de CRM

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Valores	Neutral	3	4,3	4,3
	Importante	36	51,4	55,7
	Muito Importante	31	44,3	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

4.2.2 Auditoria da situação atual

Na Tabela 4.3 é verifica-se que efetuar uma auditoria atual é um processo *importante* com 52,9%, sendo que o GESTOR demonstra o seu relevo com a afirmação, “*Para preparar o futuro temos de conhecer o passado. Existe um risco de duplicação de processos e problemas de adequação.*”

Tabela 4.3 - Efetuar uma auditoria da situação atual da organização antes do projeto

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Valores	Neutral	8	11,4	11,4
	Importante	37	52,9	64,3
	Muito Importante	25	35,7	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

4.2.3 Análise organizacional

O levantamento de impactos é tido como um fator *muito importante* obtendo 50% dos inquiridos refletidos na Tabela 4.4. Neste ponto existiu uma concordância entre os entrevistados com a respondendo que permanece a necessidade de perceber as vantagens e desvantagem da implementação no modo operacional da empresa, pois só uma análise de alterações mostra o caminho para um excelente projeto de CRM.

Tabela 4.4 - Efetuar o levantamento dos impactos da implementação na organização

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Valores	Neutral	4	5,7	5,7
	Importante	31	44,3	50,0
	Muito Importante	35	50,0	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

4.2.4 Definição das ferramentas

Tabela 4.5 - Análise às ferramentas a utilizar no planeamento do projeto

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Valores	Pouco Importante	3	4,3	4,3
	Neutral	7	10,0	14,3
	Importante	45	64,3	78,6
	Muito Importante	15	21,4	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

O grau de *importante* é dado por 64,3% na Tabela 4.5 na análise às ferramentas a utilizar no planeamento do projeto. As entrevistas justificam que por norma já existe maturidade no mercado para entender quais as ferramentas que são mais ou menos importantes para cada tarefa, no entanto uma desadequada seleção pode causar problemas no projeto.

4.2.5 Gestão de recursos humanos

Na Tabela 3.6 verificamos que 48,6% acha *importante* ter a colaboração de implementadores experientes. As entrevistas revelaram que estes colaboradores estão habituados a lidar com o *stress* de projeto e têm capacidade de transmitir conhecimento aos restantes colegas com menos experiência.

Tabela 4.6 - Os projetos devem alocar implementadores com experiência de implementação

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Valores	Pouco Importante	1	1,4	1,4
	Neutral	9	12,9	14,3
	Importante	34	48,6	62,9
	Muito Importante	26	37,1	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

Cerca de 48,6% considera na Tabela 4.7 a participação ativa dos colaboradores na organização, este motivo é identificado pelo GESTOR na seguinte afirmação, “Os colaboradores devem participar ativamente para se sentirem integrados na nova estratégia de empresa e garantir que o know-how Pós-projeto.”

Tabela 4.7 - Os colaboradores da organização devem participar ativamente no projeto

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Valores	Neutral	6	8,6	8,6
	Importante	34	48,6	57,1
	Muito Importante	30	42,9	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

4.2.6 Comunicação do projeto

Na Tabela 4.8 verifica-se que 51,4% acha *importante* as secções contribuírem para o projeto, as entrevistas revelaram concordância neste ponto sendo observado o fator de alinhamento ao projeto evitando resistências às implementações.

Tabela 4.8 - Recolha de contributos para o projeto de todas as secções da organização

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
	Pouco Importante	1	1,4
	Neutral	11	15,7
Valores	Importante	36	51,4
	Muito Importante	22	31,4
	Total	70	100,0

Fonte: Elaborada por autor

Na Tabela 4.9 é considerado que 47.1% valida como *importante* que a organização conhecer o projeto. Os entrevistados afirmam que os colaboradores devem reconhecer a sua prestação no contributo para o aumento de produtividade e rentabilidade da organização.

Tabela 4.9 - Apresentar o projeto CRM a toda a organização

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Valores	Neutral	10	14,3	14,3
	Importante	33	47,1	61,4
	Muito Importante	27	38,6	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

4.2.7 Segmentação de mercado e clientes

Na Tabela 4.10 é verificado que 60% considera *importante* obter mecanismos de segmentação de clientes, a afirmação do técnico de SUPORTE permite demonstrar essa tendência *“Com o mercado cada vez mais competitivo os processos de segmentação e criação de dados fica mais complexo e por isso devemos que também rentabilizar os dados ao máximo para tirar proveito da informação permitindo desenhar novas estratégias.”*

Tabela 4.10 - No âmbito do projeto desenhar mecanismos de segmentação de mercado e clientes

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Valores	Pouco Importante	1	1,4	1,4
	Neutral	13	18,6	20,0
	Importante	42	60,0	80,0
	Muito Importante	14	20,0	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

4.3 Análise de dados na componente de implementação

Neste subcapítulo pretende-se abordar os resultados dos pontos comuns de CRM da componente da implementação. Cada ponto comum de CRM é analisado pelos resultados obtidos nos questionários e justificado com respostas das entrevistas tendo por base a relação da Tabela 2.

4.3.1 Formação dos colaboradores

Na Tabela 5.1 cerca de 55,7% considera *importante* realizar formações de CRM aos colaboradores. Nas entrevistas entendeu-se que a partilha de conhecimento permite que aos colaboradores ter um melhor desempenho no seu dia-a-dia e que sintam-se mais alinhados com a estratégia da empresa.

Tabela 5.1 - Realização de formações de CRM aos colaboradores durante a implementação

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
	Pouco Importante	2	2,9
	Neutral	5	7,1
Valores	Importante	39	55,7
	Muito Importante	24	34,3
	Total	70	100,0

Fonte: Elaborada por autor

Na Tabela 5.2 os inquiridos denominaram como *importante* o esclarecimento das várias etapas do projeto, sendo a resposta do PROGRAMADOR a mais detalhada na justificação do resultado, “É necessário que os colaboradores entendam as razões e motivações para o sucesso da etapa no contexto geral em função da dimensão do projeto.”

Tabela 5.2 - Promoção de ações de esclarecimento em cada etapa de implementação

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Valores	Neutral	8	11,4	11,4
	Importante	41	58,6	70,0
	Muito Importante	21	30,0	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

4.3.2 Implementação dos SI

A Tabela 5.3 mostra a maioria dos resultados como *muito importante* com cerca de 54,3%, em todas as entrevistas foi verificado este ponto como sendo um dos fatores chave a ter em conta na implementação de CRM, os entrevistados revelaram que nos dias de hoje nenhuma aplicação ou organização consegue sobreviver com uma única vertente desenvolvida. Todas as áreas devem-se interligar para maximizar o rendimento.

Tabela 5.3 - Implementação adequada de SI para permitir a integrações com outras aplicações

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Valores	Neutral	3	4,3	4,3
	Importante	29	41,4	45,7
	Muito Importante	38	54,3	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

Relativamente à implementação dos SI na Tabela 5.4 cerca de 65,7 % consideram *importante*, as entrevistas demonstraram que a banalização do custo da tecnologia permitiu a capacidade de integração de sistemas aumentar e o seu custo reduzir. Os SI foram reconhecidos como críticos para implementação de CRM, mas com o aumento e complexidade dos mesmos nas empresas surge um maior esforço no planeamento de modo a evitar falhas de implementação.

Tabela 5.4 - Contributo dos SI na implementação de CRM

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Valores	Neutral	4	5,7	5,7
	Importante	46	65,7	71,4
	Muito Importante	20	28,6	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

4.3.3 Controlo e avaliação da implementação

A Tabela 5.5 revela que cerca de 50% considera este ponto *importante*. A interpretação nas entrevistas mostrou este ponto como sendo menos relevante na componente, considera-se que as métricas devem ser flexíveis pois os objetivos estão em constante mudança na implementação.

Tabela 5.5 - Rigidez no controlo das métricas das tarefas planeadas durante a implementação

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
	Pouco Importante	4	5,7
	Neutral	13	24,3
Valores	Importante	35	50,0
	Muito Importante	18	25,7
	Total	70	100,0

Fonte: Elaborada por autor

4.3.4 Mapeamento de processos

Na Tabela 5.6 cerca de 57,1% considerou este ponto como sendo *importante*. Os entrevistados concordaram que os processos devem automatizados ao máximo mas devem permitir entender que existem regras de negócio imprevistas nos processos ou tecnologia, o CRM deve permitir execução dos processos manualmente nestes casos.

Tabela 5.6 - Os processos internos de CRM devem ser automatizados ao máximo

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
	Pouco Importante	1	1,4
	Neutral	10	14,3
Valores	Importante	40	57,1
	Muito Importante	19	27,1
	Total	70	100,0

Fonte: Elaborada por autor

A integração de sistemas é vista na Tabela 5.7 como sendo importante. Nas entrevistas existiu a preocupação dos profissionais explicarem que os processos devem estar corretamente desenhados e integrados entre áreas de modo a rentabilizar os negócios das empresas. O GESTOR complementou com a seguinte informação “*Se os processos se reduzirem à própria área podem vir a ser conflituosos pois ficam isolados da organização.*”

Tabela 5.7 - Processos internos integrados entre as várias áreas de negócio

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Neutral	8	11,4	11,4
Importante	40	57,1	68,6
Muito Importante	22	31,4	100,0
Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

4.3.5 Criação de bases de dados

Na Tabela 5.8 pode-se observar que a criação de BD relacionadas são um ponto considerado *importante*, é vista como uma mais-valia se estiverem corretamente centralizadas para permitir um melhor tratamento do cliente aumentando a eficiência das áreas da organização. O entrevistado do SUPORTE utilizou a seguinte expressão, “*As bases de dados são o pão das empresas, é esta informação é crítica e vital para a exploração do negócio.*”

Tabela 5.8 - Criação de bases de dados relacionadas de clientes

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Valores			
Pouco Importante	3	4,3	4,3
Neutral	13	18,6	22,9
Importante	32	45,7	68,6
Muito Importante	22	31,4	100,0
Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

A Tabela 5.9 mostra o resultado como *importante*, a criação de modelos de dados e processos de exploração de histórico foi justificada nas entrevistas como trazendo vantagens em criação de modelos de dados adequados aos segmentos de clientes podendo qualificar novas oportunidades de negócio.

Tabela 5.9 - Criação de modelos de dados explorando o histórico de clientes, produtos e serviços das bases de dados

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Valores			
Pouco Importante	1	1,4	1,4
Neutral	12	17,1	18,6
Importante	38	54,3	72,9
Muito Importante	19	27,1	100,0
Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

4.3.6 Criação de canais relacionamento

A criação de canais foi considerada *importante* conforme vemos na Tabela 5.10, os entrevistados mostram que nos dias de hoje a empresa que tiver mais canais de comunicação está em vantagem por alcançar maior número de clientes, a receção dos *inputs* através dos canais facilitam o processo de comunicação entre a organização e o cliente.

Tabela 5.10 - Criação de canais de relacionamento com clientes durante a implementação

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Sem Importância	1	1,4	1,4
Pouco Importante	4	5,7	7,1
Neutral	17	24,3	31,4
Importante	27	38,6	70,0
Muito Importante	21	30,0	100,0
Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

4.4 Análise de dados na componente de controlo

Neste subcapítulo pretende-se abordar os resultados dos pontos comuns de CRM da componente de controlo. Cada ponto comum de CRM é analisado pelos resultados obtidos nos questionários e justificado com respostas das entrevistas tendo por base a relação da Tabela 2.

4.4.1 Definição de métricas de controlo

Na Tabela 6.1 a construção de métricas é vista como um ponto *importante*, todos os entrevistados exprimiram que as métricas devem estar bem definidas para entender o sucesso da implementação e em que medida devem ser aplicadas, a não aplicação de métricas resulta em obstáculos no fim do projeto.

Tabela 6.1 - Construção de métricas de controlo para as tarefas do projeto

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Valores	Neutral	9	12,9	12,9
	Importante	37	52,9	65,7
	Muito Importante	24	34,3	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

Neste ponto considerado *importante* conforme indicado na Tabela 6.2, os inquiridos revelaram que é importante entender as mutações do negócio e problemas do projeto na adaptação à realidade.

Tabela 6.2 -Ajustamento de métricas se existir alterações no decorrer do projeto

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Valores	Neutral	8	11,4
	Importante	34	48,6
	Muito Importante	28	40,0
	Total	70	100,0

Fonte: Elaborada por autor

4.4.2 Monitorização dos processos

O cumprimento dos objetivos é observado como *importante* na Tabela 6.3, as entrevistas confirmaram que todos os profissionais consideram se não realizarem uma monitorização constante às métricas acabam por não são utilizadas e ficam ignoradas. O GESTOR complementou comentado, “É necessário validar o estado da arte constantemente para garantir o cumprimento das etapas evitando custos.”.

Tabela 6.3 – Consideração da monitorização constante do cumprimento de objetivos em cada fase do projeto

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Valores	Pouco Importante	1	1,4
	Neutral	7	10,0
	Importante	36	51,4
	Muito Importante	26	37,1
	Total	70	100,0

Fonte: Elaborada por autor

A realização de testes aos processos implementados antes de entrarem em produção é considerada como *muito importante* com 71,4% conforme a Tabela 6.4, para os inquiridos a garantia da qualidade da implementação deve ser altamente considerada de modo a evitar erros no projeto. Inclusive a experiência dos entrevistados mostra que a não realização ou deficiência da aplicação dos testes resulta em perda de imagem da organização e clientes refletindo-se em perdas financeiras.

Tabela 6.4 - Realização de testes aos processos implementados antes de entrarem em produção

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Valores	Neutral	3	4,3	4,3
	Importante	17	24,3	28,6
	Muito Importante	50	71,4	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

4.4.3 Avaliação da adaptação organizacional

A avaliação é considerada *importante* conforme indicado na Tabela 6.5, é através desta que os inquiridos afirmam que os objetivos propostos foram concluídos com sucesso e as expectativas cumpridas. É pertinente entender se a organização absorveu o projeto em si e o conhecimento da estratégia de CRM.

Tabela 6.5 - Avaliação da adaptação organizacional pós implementação

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Valores	Neutral	6	8,6	8,6
	Importante	42	60,0	68,6
	Muito Importante	22	31,4	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

Na Tabela 6.6 podemos observar que o resultado é considerado *importante*, segundo os entrevistados permite entender falhas ou novas melhorias aos processos existentes servindo de plataforma de propostas na evolução da organização. Os entrevistados exprimiram a necessidade de entender se a realidade corresponde às expectativas e se caso necessário, resolver os processos mal implementados. O PROGRAMADOR complementou com a seguinte frase “O esforço despendido não pode ser em vão, se foram desenhadas para cumprir, devem o fazer.”

Tabela 6.6 - Avaliação da exequibilidade dos processos desenhados e colocação em produção

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Valores	Neutral	3	4,3	4,3
	Importante	36	51,4	55,7
	Muito Importante	31	44,3	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

4.4.4 Avaliação do impacto da implementação

A avaliação geral do impacto do projeto é vista na Tabela 6.7 como sendo *importante*. Os entrevistados afirmaram importante entender se o projeto futuro de CRM envolve novos investimentos ou se os existentes devem ser melhorados. O GESTOR referiu “É importante definir o futuro da organização entendendo as vantagens que o projeto trouxe para a mesma”.

Tabela 6.7 - Avaliação geral do impacto do projeto pós implementação

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Valores	Neutral	5	7,1	7,1
	Importante	35	50,0	57,1
	Muito Importante	30	42,9	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

A Tabela 6.8 identifica como *importante* o conhecimento do impacto, uma organização está em constante mutação, só identificando as falhas é que podemos atingir novas melhorias. Só com estes dados é possível entender o futuro de CRM na organização. O PROGRAMADOR complementou com a expressão “Cada projeto serve de input para outro e o futuro é a evolução dos projetos implementados”

Tabela 6.8 - Conhecer se o impacto do projeto levou a futuras necessidades de otimização de processos e criação de novos projetos

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Valores	Neutral	6	8,6	8,6
	Importante	39	55,7	64,3
	Muito Importante	25	35,7	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

4.5 Resultados dos pontos comuns de CRM por função

Para concluir a apresentação dos resultados, foram calculadas por função a média das importâncias dos pontos comuns de CRM por função do implementador. As Figuras 7 à 12 foram desenhadas em conformidade com *score* referenciado nas metodologias, sendo que os valores variam de zero sem importância a cinco com o valor *muito importante*.

Ao analisar as várias figuras distinguem-se os seguintes pontos comuns de CRM por função com os três *scores* máximos. Nos profissionais de suporte na Figura 7 vemos a monitorização de processos, implementação de SI e delineação da estratégia de CRM. Os programadores na Figura 8 com auditoria da situação atual, delineação da estratégia CRM e monitorização dos processos. Os analistas na Figura 9 com implementação dos SI, avaliação do impacto da implementação, monitorização dos processos e avaliação da adaptação organizacional. Na Figura 10 os Testers com monitorização dos processos, auditoria da situação atual, análise organizacional, avaliação da adaptação organizacional, comunicação do projeto, gestão de recursos humanos e comunicação do projeto. Refletidos na Figura 11 os arquitetos de SI com definição das ferramentas, delineação estratégia CRM, análise organizacional, formação dos colaboradores e implementação dos SI. Finalmente na Figura 12 os gestores com avaliação do impacto da implementação, definição das ferramentas e monitorização dos processos.



Figura 7 - Média de valores dos pontos CRM dos profissionais de Suporte

Fonte: Elaborado por Autor.



Figura 8 - Média de valores dos pontos CRM dos Programadores

Fonte: Elaborado por Autor.



Figura 9 - Média de valores dos pontos CRM dos Analistas

Fonte: Elaborado por Autor.



Figura 10 - Média de valores dos pontos CRM dos Testers

Fonte: Elaborado por Autor.



Figura 11 - Média de valores dos pontos CRM dos Arquitetos SI

Fonte: Elaborado por Autor.



Figura 12 - Média de valores dos pontos CRM dos Gestores

Fonte: Elaborado por Autor.

4.6 Discussão dos resultados

Ao longo da investigação os dados recolhidos possibilitaram a produção da informação necessária à discussão de como é efetuada a implementação de CRM nas empresas de telecomunicações móveis nacionais. Este subcapítulo aborda os resultados tendo em vista a argumentação para obter resposta às questões do estudo.

Conforme argumentado por Shang & Lin (2005) as três maiores componentes de CRM baseiam-se em tecnologia, pessoas e processos, e é através delas que conseguimos obter um ponto de partida para uma correta implementação de CRM. Refere ainda Limayem (2004) que para uma implementação ser equilibrada deve ser feita uma divisão de componentes em 70% pessoas, 20% processos e 10% tecnologia. A maior ênfase é propositadamente atribuída às pessoas porque podem apresentar enormes resistências na implementação dos projetos (Limayem, 2004). No entanto Goldenberg (2010) sugere que um *Mix* de 50% pessoas, 30% processos e 20% tecnologia será o ideal. Refere Goldenberg (2010) que as organizações devem procurar melhorar o aspeto humano comunicando melhor o projeto, no entanto devem ter em conta que os processos de CRM não são intuitivos e requerem esforços de explanação e formação adequada aos colaboradores.

Na Figura 13 é apresentado o *Mix* obtido conforme os dados recolhidos, divididos entre pessoas, processos, tecnologia. Constatou-se que na variação crescente da maturidade dos implementadores a importância dada à tecnologia tem tendência a diminuir sendo substituída pela importância dada às pessoas subindo de 39,4% para 44,8%. Na componente de processos verificou-se uma tendência linear na ordem dos 30% revelando que não sofre variações significativas. Embora se observe que os inquiridos (independentemente da idade) as pessoas (fator humano) são consideradas mais importantes. Através das entrevistas é possível concluir que os implementadores mais jovens procuram uma maior aproximação à tecnologia justificada pela preparação prática recebida na vida académica. No entanto tendo em conta a Figura 6 observa-se que os implementadores consideram um bom *Mix* 40%

peças, 32% processos e 28% tecnologia. Estes dados mostram que os resultados obtidos aproximam-se do *Mix* proposto por Goldenberg (2010) e afastam-se do *Mix* proposto Limayem (2004).

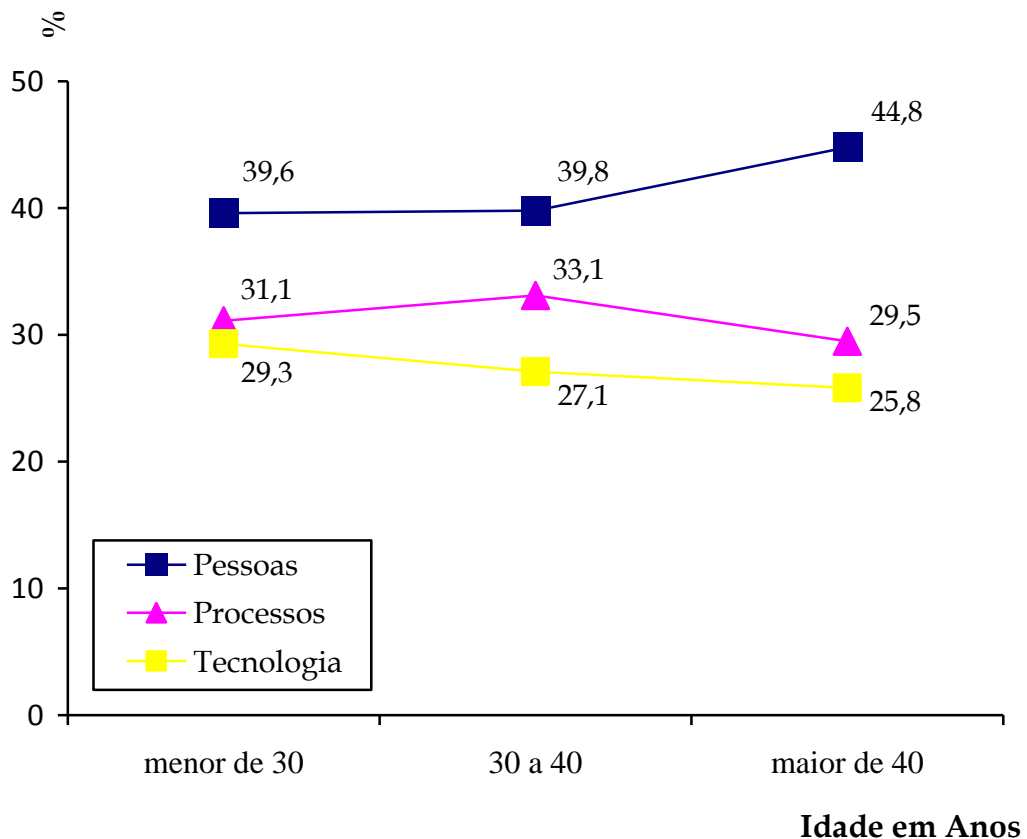


Figura 13 - Variação percentagem Mix por idades

Fonte: Elaborada por autor.

No que respeita a Tabela 7.1 tanto os arquitetos SI e os Testers são os que dão mais ênfase à tecnologia. Podemos atribuir a sua escolha com o fato das suas atividades estarem relacionadas para o desenho e utilização final das soluções tecnológicas. Já os analistas, gestores e profissionais de suporte tendem a dar mais importância às pessoas sendo que desenvolvem a parte mais significativa do seu trabalho através da

comunicação com as diferentes áreas das empresas. Conclui-se efetivamente que nas diferentes funções de implementação a tendência do *Mix* tende a atribuir maior importância na componente das pessoas seguida dos processos e por último a tecnologia.

Tabela 7.1 - *Mix* por função

	Rótulos de Linha	Pessoas (%)	Processos (%)	Tecnologia (%)
Valores	Analista	43,7	28,7	27,7
	Arquiteto SI	38,8	29,6	31,6
	Gestor	39,8	37,3	23,0
	Programador	39,2	34,0	26,9
	Suporte	40,3	30,6	29,1
	Tester	36,5	31,5	32,0

Fonte: Elaborada por autor

Considera-se eventualmente interessante num futuro estudo analisar se a tendência na maturidade dos implementadores mantém um *Mix* crescente na componente de pessoas e se diminuirá a importância da tecnologia. A ser confirmado poder-se-ia concluir que o *Mix* apresentado por Goldenberg (2010) como sendo a aproximação mais lógica de pessoas, processos e tecnologia na indústria de telecomunicações móveis nacional. Outra análise interessante seria aplicar o decorrente estudo às diferentes indústrias nacionais permitindo compreender se as tendências apresentadas são exclusivas à indústria em foco.

Ao verificar-se a tendência do *Mix* surge a necessidade de compreender quais os seus pontos mais importantes no processo de implementação de CRM. Para as Frameworks abordadas na revisão bibliográfica deste estudo existe uma

concordância transversal na apresentação num ponto comum, a delineação da estratégia de CRM. Esta é vista como a alocação de recursos das empresas com o objetivo de criar valor aplicando esforços nas relações com clientes durante o seu ciclo de vida (Zablah *et al*, 2004). Refere ainda Coltman (2006) que os investigadores sugerem na literatura que as organizações recorrem à estratégia centrada no cliente de modo a entendê-lo melhor para uma efetiva execução da mesma. Outros pontos comuns de CRM considerados importantes são encarados como transversais em quatro das cinco Frameworks apresentadas estando representados na Tabela 1. Os pontos são a criação de canais relacionamento, criação de bases de dados, análise organizacional, definição das ferramentas e segmentação de mercado e clientes.

Numa primeira abordagem esperava-se que estes pontos fossem também indicados pelos implementadores de CRM como os mais pertinentes na implementação do projeto de CRM, mas os dados demonstram discordâncias conforme se observou da Figura 7 à Figura 12 no anterior capítulo. Constatou-se que os pontos de monitorização dos processos, implementação dos SI e a delineação da estratégia CRM são os três pontos mais frequentes e obtiveram o *score* mais elevado por parte dos implementadores com diferentes funções de CRM.

Ao confrontar os resultados obteve-se exclusivamente uma semelhança dos pontos comuns de CRM das Frameworks abordadas e os resultados obtidos, sendo esta a delineação da estratégia de CRM. Em prática os implementadores detêm uma visão da estratégia de CRM mas o seu foco situa-se na preocupação do cumprimento das métricas propostas. Estes dados levantam uma nova preocupação, se efetivamente os implementadores de CRM estando focados no cumprimento de métricas estarão em convergência com às organizações que adotam o projeto de CRM. Nota-se portanto uma diferenciação entre os autores que apresentam orientação nas suas Frameworks aos pontos na componente de planeamento salientando a importância do cliente e os implementadores que aplicam mais importância à implementação e controlo do que efetivamente ao planeamento.

Para entender se os implementadores seguem alguma metodologia específica reconhecida nas Frameworks da literatura do estudo foi elaborada a Tabela 7.2 com

os resultados dos obtidos no inquérito e constatou-se que a grande maioria não segue metodologias de implementação de CRM.

Tabela 7.2 - Implementadores de CRM que seguem metodologias

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Valores	Sim	12	17,1	17,1
	Não	58	82,9	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

Tabela 7.3 - Metodologia científica seguida

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Valores	Barreto	1	8,3	8,3
	Outro	11	91,7	100,0
	Total	12	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

Efetivamente apenas uma minoria, representada na Tabela 7.3, mostra que os profissionais que seguem metodologias não reconhecem os autores citados do estudo. No decorrer das entrevistas foi validado que não existe conhecimento das mesmas e que estes seguem os planos das empresas demonstrada na resposta do

PROGRAMADOR, “Não tenho conhecimento de metodologias, sigo as ideias da organização.”.

Tabela 7.4 – Relevância em seguir abordagens de implementação de CRM de autores conhecidos

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Valores	Nada Relevante	1	1,4
	Pouco Relevante	8	11,4
	Indiferente	25	35,7
	Relevante	32	45,7
	Muito Relevante	4	5,7
	Total	70	100,0

Fonte: Elaborada por autor

Os implementadores que integraram este estudo acreditam ser relevante seguir autores conhecidos conforme observamos na Tabela 7.4, no entanto nas entrevistas o resultado foi contraditório dado que os entrevistados afirmaram ser indiferentes. Podemos observar tal fato na resposta do técnico de suporte, “Não tenho conhecimento por isso acho indiferente.”.

Conclui-se que os implementadores não consideram pertinente ter conhecimento de Frameworks de CRM. Este tema reafirma-se na falta de formação e certificação dos implementadores que embora apresentem altos níveis de formação acadêmica revelam falta de preparação nos conhecimentos teóricos seguindo apenas uma componente prática do dia-a-dia das empresas. As entrevistas revelaram que a formação realizada nas empresas nesta matéria era raramente efetuada. Seria interessante em futuros estudos entender qual o impacto da orientação das organizações nesta lacuna e se leva a um desalinhamento efetivo entre a implementação e adoção de CRM nas organizações.

Partindo dos resultados relativos aos implementadores desconhecerem as Frameworks apresentou-se analisar se existe uma aproximação às mesmas através da importância dada aos pontos comuns de CRM.

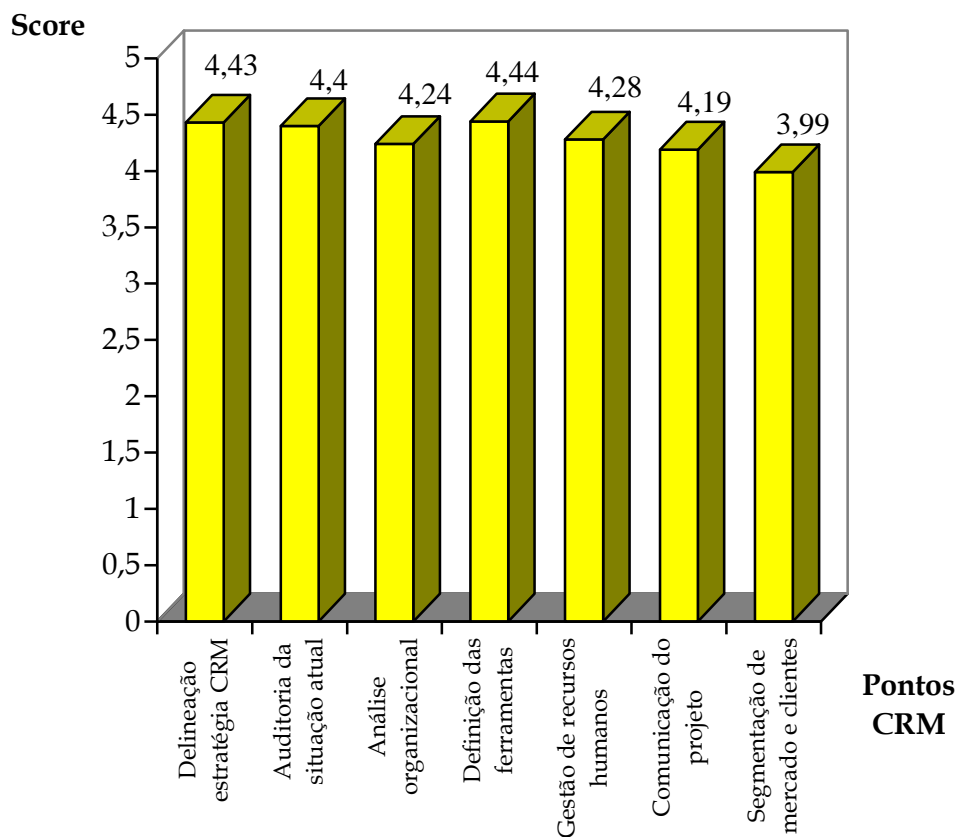


Figura 14 - Média resultados na componente planeamento

Fonte: Elaborada por autor.

Começando na componente de planeamento a Figura 14 mostra que todos os *scores* foram elevados concluindo que os implementadores reconhecem a componente como importante para o projeto de CRM. O ponto menos significativo demonstrou ser a segmentação de mercados e clientes, Payne (2006) contradiz o resultado pois afirma que o ponto é essencial para o desenvolvimento de uma estratégia de cliente onde as empresas podem rentabilizar mais facilmente a sua carteira. Este resultado é

observado nos implementadores que são mais vocacionados para o projeto e menos para a exploração de CRM. Já os pontos que revelaram um *score* mais elevado foram os da auditoria da situação atual e definição de ferramentas o que revela uma preocupação mais técnica do projeto no sentido de entender os impactos do projeto e como será efetivamente implementado por parte dos implementadores. Estes pontos não são abordados na literatura de Almotairi (2009) que procura nesta componente a uma orientação vocacionada maioritariamente para as pessoas.

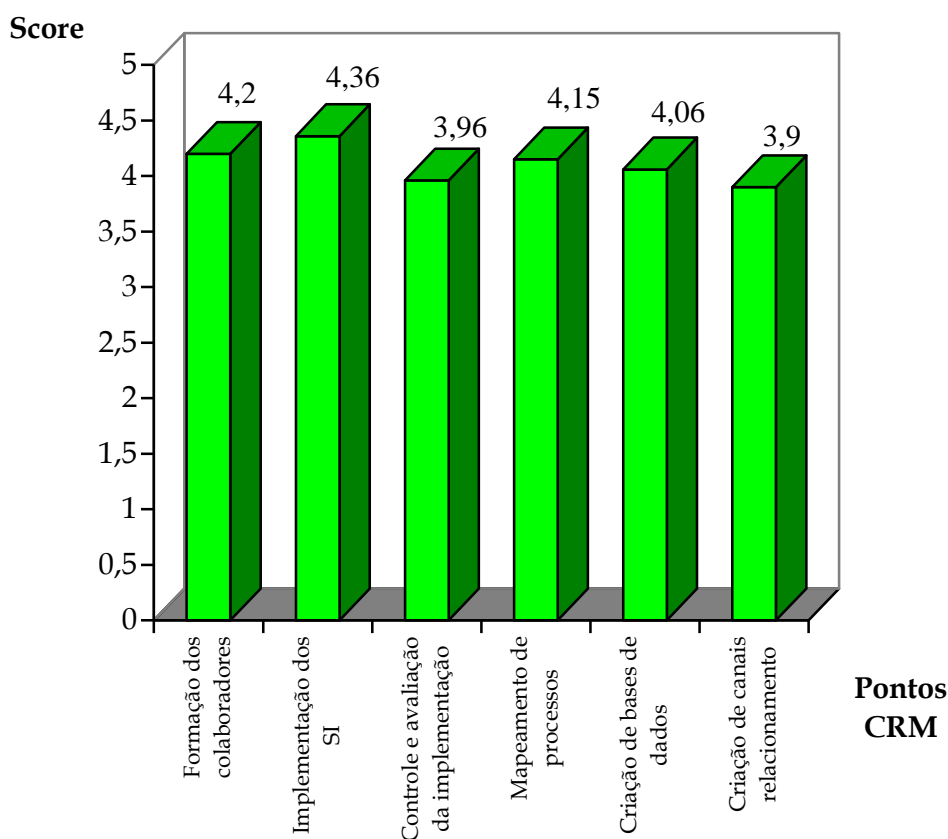


Figura 15 - Média resultados na componente implementação

Fonte: Elaborada por autor.

A componente de implementação é considerada também como importante estando representada na Figura 15 com os pontos de CRM a obterem *scores* elevados. A

criação de canais de relacionamento mostrou ter a pontuação mais baixa. Esta é considerada importante para os implementadores que afirmaram a importância de ter vários canais de comunicação de clientes como obtenção de mais mercado, para Urbanskiene *et al.* (2008) afirma que é uma preocupação secundária mas que garante as funcionalidades tecnológicas e uma análise mais correta dos dados no CRM. O ponto que revelou ter mais *score* foi efetivamente a implementação de SI como seria de esperar dado que os alvos de estudo pertencem na generalidade às áreas de tecnológicas de consultadoria e entendem que sem um correto SI ocorre um elevado risco de falha do projeto. Barreto (2007) mostra que neste ponto existe necessidade de recorrer à experiência de consultores externos que detêm o conhecimento de SI e integração dos SI nas organizações.

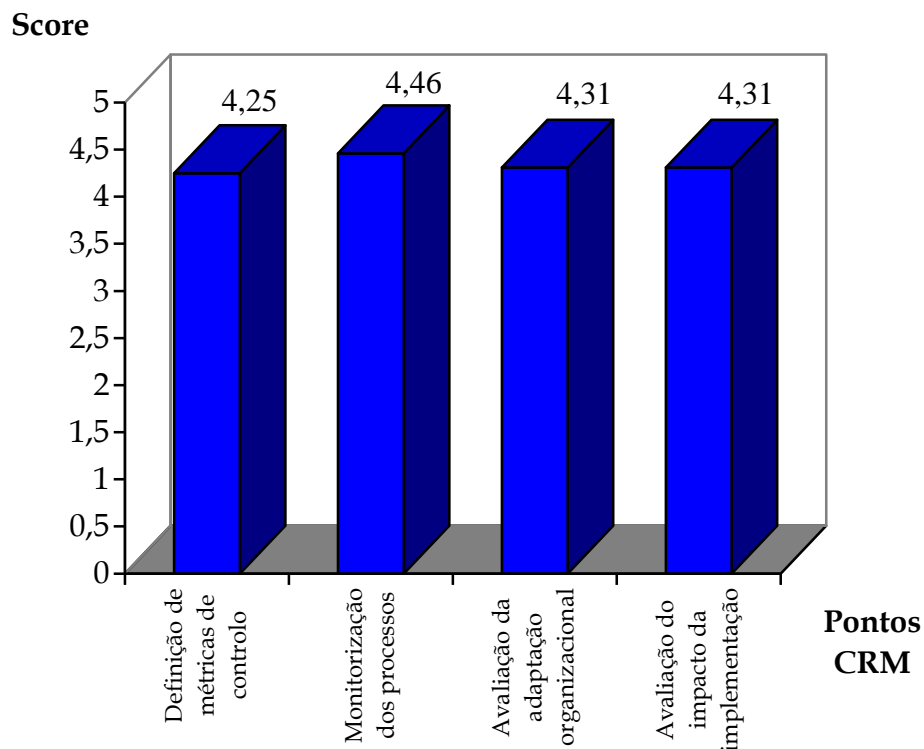


Figura 16 - Média resultados na componente controlo

Fonte: Elaborada por autor.

Finalmente na componente de controlo observou-se a atribuição do *score* mais elevado nos seus pontos. Assim, é considerada pelos implementadores como sendo a mais significativa para a implementação de CRM. Os implementadores consideram todos os pontos de controlo como sendo importantes elegendo o ponto de monitorização de processos como o mais importante. Revelaram concordância com Chalmeta (2005) que afirma ser critica a utilização de vários indicadores para controlar o sucesso do projeto, nomeadamente medir as melhorias no valor do cliente e que as datas limite estabelecidas previamente para a sua realização deverão ser sempre cumpridas. Outro ponto que sobressai pelos implementadores é a avaliação da adaptação organizacional como entendimento da reação da organização à introdução de CRM (Barreto, 2007).

Entende-se que os implementadores que participaram no estudo desconhecem as Frameworks mas colocam as suas metodologias em prática na implementação dos projetos. O estudo demonstrou que todos os pontos comuns de CRM apresentados foram dados como *importantes* ou *muito importantes* e que as variações do *score* demonstraram-se mínimas. No entanto não existiu uma Framework que abrange-se todos os pontos considerados importantes no estudo em questão, a mais aproximada foi Barreto (2007) contendo o maior número de pontos comuns de CRM. O autor reconhece que a literatura atual no contexto de CRM apresenta maturidade suficiente para que as divergências entre os pontos comuns de CRM sejam considerados mínimas e de certa forma são adotados na totalidade pelos implementadores pelas suas experiências de projeto. Abre-se então um novo caminho para que num futuro estudo seja proposta uma nova Framework abrangendo todas as componentes contendo todos os pontos comuns de CRM.

5. Conclusões

5.1 Respostas às questões de investigação

No decorrer deste estudo procurou-se aprofundar o conhecimento de como o CRM é implementado nas empresas de telecomunicações móveis nacionais. Para alcançar os objetivos reuniu-se a vasta experiência dos implementadores das soluções de CRM nesta indústria. Este capítulo retrata o sucesso alcançado no comprimento dos objetivos do estudo permitindo apresentar as respostas às questões de investigação.

Questão 1: Como é percecionada a implementação na maturidade do implementador?

Como podemos constatar pelos resultados obtidos, à medida que avançamos na maturidade dos implementares a importância dada à tecnologia tende a diminuir sendo substituída pela importância dada às pessoas, subindo de aproximadamente 40% para perto dos 45%. A importância dada aos processos decresce ligeiramente mas mantêm-se na ordem dos 30%. Em relação à tecnologia, a sua relevância decresce de aproximadamente 30% para perto dos 25%. Quanto à aproximação da tendência de um *Mix* ideal encontramos uma abordagem muito semelhante à de Goldenberg (2010) que situa um *Mix* ideal em 50% pessoas, 30% processos e 20% tecnologia. Pode-se assim constatar que na maturidade dos implementadores, no processo de implementação de CRM é dada mais importância às pessoas e menos à tecnologia e processos.

Questão 2: Quais os pontos comuns na implementação de CRM que são considerados os mais importantes nas diferentes funções exercidas pelos implementadores de CRM nas empresas de telecomunicações móveis portuguesas?

Os pontos comuns de implementação de CRM que no âmbito da investigação são considerados de maior importância são, por ordem decrescente: (I) A monitorização

dos processos, (II) implementação dos SI e, (III) a delineação da estratégia CRM. O estudo evidenciou que os implementadores possuem uma visão da estratégia de CRM mas revelam um maior foco no cumprimento das métricas propostas no projeto de implementação de CRM.

Questão 3: Qual, ou quais as Frameworks de implementação de CRM que se caracterizam por serem mais aproximadas às implementações das empresas de telecomunicações móveis portuguesas?

Verificou-se que todos os pontos comuns de CRM foram considerados importantes pelos implementadores de CRM, no entanto nenhuma Framework os contemplou na totalidade. Relativamente à Framework que mais se aproximou, ou seja, que contém o maior número de pontos comuns de CRM foi a de Barreto (2007) que apresenta uma visão mais alargada na sua metodologia de implementação.

Decorrente da análise realizada no âmbito das questões de investigação secundárias e da análise ao conjunto de informação tratada, é possível responder à:

Questão Principal: De que modo é que as empresas de telecomunicações móveis portuguesas implementam as suas aplicações de CRM?

Como se pode observar os implementadores de CRM à medida que avançam na sua maturidade orientam os processos de implementação para a componente de pessoas, dando cada vez menos importância às componentes de tecnologia e processos. Os implementadores de CRM reconhecem que não seguem uma metodologia específica no projeto de implementação apesar de o estudo revelar que dão importância aos pontos comuns de CRM das cinco metodologias das Frameworks estudadas.

Os resultados obtidos na investigação apontam no sentido do pouco interesse por parte das empresas em dar formação aos seus implementadores de CRM, que por sua vez têm tendência a seguir as orientações das metodologias instituídas pelas empresas. Os implementadores revelaram preferência ao cumprimento de métricas do projeto em detrimento do processo de adoção da solução de CRM. Eventualmente

um dos motivos deste problema pode ser o uso recorrente de consultores que apresentam uma rotatividade elevada nos projetos levando o *know-how* dos processos após implementação dos mesmos.

Em todo o caso as componentes de planeamento, implementação e controlo são reconhecidas como sendo muito importantes para o sucesso da implementação. Entre estas três, a componente de controlo revelou ser a de maior interesse por parte dos implementadores de CRM e nesta encontra-se o ponto comum de CRM de monitorização de processos que, conforme evidenciado, é considerado o mais importante pelos implementadores de CRM.

Concluindo, a indústria em estudo apresenta um vasto conhecimento de projetos de CRM, no seu processo evolutivo o conhecimento dos implementadores de CRM foi essencial para cumprir as estratégias de CRM. No entanto existe uma clara necessidade de entender se o alinhamento das componentes está a ser corretamente adotada, mas só através de um novo estudo se poderá entender de que forma é que são adotadas as implementações de CRM nas empresas de telecomunicações móveis nacionais.

5.2 Limitações do estudo

Ao longo do estudo procurou-se minimizar os impactos das limitações. No entanto a conjuntura económica e financeira negativa em Portugal incentivou ao fluxo de emigração para o estrangeiro de capital humano especializado referido nos dados estatísticos de PORDATA (2013). Os dados do INE (2013) mostram que esta tendência se irá acentuar nos próximos anos. Com a saída dos implementadores de CRM surgiram dificuldades em obter o contributo dos profissionais da área que estão a exercer fora do país.

Uma segunda limitação partiu de que muitos dos profissionais de CRM presentes no mercado de trabalho não possuem certificações em CRM. Os implementadores neste contexto revelaram dificuldades em identificar corretamente algumas das terminologias colocadas nos questionários e nas entrevistas. Na elaboração do inquérito e realização das entrevistas foi feito um esforço para simplificar as terminologias da área permitindo uma compreensão mais adequada das questões colocadas. No entanto esta limitação revelou um impacto negativo na compreensão das questões e preenchimento dos dados.

Na terceira e última limitação foram apresentadas dificuldades acrescidas em obter maior riqueza de dados devido à localização geográfica dos implementadores de CRM. A escolha de colocação do questionário *online* pretendeu dar resposta à limitação pois permitiu tentar alcançar o máximo de sujeitos do estudo. No entanto revelou-se dificuldades em confirmar que todos os alvos de estudo receberam informação suficiente ou se estavam motivados para responder ao questionário colocado.

5.3 Linhas futuras de investigação

No decorrer do estudo foi demonstrado que a divisão entre tecnologias, pessoas e processos apresenta-se resultados distintos ao longo da maturidade dos implementadores, seria interessante avaliar num futuro estudo se a tendência de atribuir maior importância às pessoas e menos às tecnologias e processos se mantém na mesma ordem de percentagens, a se confirmar esta tendência poder-se-ia confirmar qual o *Mix* considerado o ideal para os projetos de implementação nesta indústria.

Outra abordagem que se considera interessante a seguir, seria conhecer como são adotadas as soluções de CRM nesta indústria. Ao entender como as organizações assimilam todo o processo de implementação permitiria confirmar se reconhecem as componentes e pontos comuns de CRM demonstradas na investigação. Tendo em vista que os implementadores revelaram no estudo que seguem as metodologias das organizações seria interessante entender se as mesmas são propostas por outras entidades como fabricantes das ferramentas de implementação ou se são impostas por critérios de gestão das empresas.

No decorrer da discussão foi identificada a viabilidade de uma possível proposta de uma nova Framework, a ser realizada a mesma deveria contemplar todos pontos comuns de CRM que foram qualificados como sendo importantes.

Em última análise o alargamento da análise efetuada e aplicada a nível nacional poderia tornar-se uma mais-valia no entendimento de como é efetuada a implementação dos CRM nas organizações portuguesas.

6. Referências Bibliográficas

- Almotairi, M (2009). *A framework for succesfull CRM implementation*. Retirado da base de dados de teses da Business School, Brunel University.
- ANACOM (2012). *Sobre licenças operadoras móveis (GSM/GPRS e UMTS)*. Consultado em 30 Julho 2013 de <http://www.anacom.pt/render.jsp?categoryId=340390>.
- Babbie, E. (1989). *The Practice of Social Research. 5th edition*. Belmont CA: Wadsworth.
- Barreto, M. (2007). *Um modelo para Planejar, implementar e acompanhar a estratégia de CRM*. Retirado de base de dados de teses da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo.
- Bretzke, M. (2000). *Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real*. São Paulo, Brazil: Atlas.
- Bullen, C. V., Abraham, T., Gallagher, K., Simon, J. C., & Zwieg, P. (2009). IT Workforce Trends: Implications for Curriculum and Hiring. *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems, 24*, 1-13.
- Carvalho, L. (2003). Fusões Aquisições e Alianças Estratégicas: O Caso das Redes Globais de Telecomunicações, *CPPG, 5 (5)*, 62-78.
- Chen, Q., & Chen, H. (2004). Exploring the success factors of eCRM strategies in practice. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, 11*, 333-343.
- Chalmeta, R. (2005). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software, 79*, 1015-1024.

- Coltman, T. R. (2006). Where Are the Benefits in CRM Technology Investment?.
HICSS '06 Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Science, 6, 111.
- Couto, J. (2008), O sector das telecomunicações móveis e o desafio do crescimento.
Vida Económica, 32.
- Dorgan, S. J., & Dowdy, J. J. (2004). When IT lifts productivity. *The McKinsey Quarterly*, 4, 1-3.
- Gallagher, K. P., Kaiser, K., Frampton, K., & Gallagher, V. C. (2007.). Best practice for grooming critical mid-level roles. *SIGMIS CPR '07 Proceedings of the 2007 ACM SIGMIS CPR conference on Computer personnel research: The global information technology workforce* , 15-19.
- Gallagher, K. P., Kaiser, K. M., Simon, J. C., Beath, C. M., & Goles, T. (2008). The requisite variety of skills for IT professionals. *Communications of the ACM*, 56(6), 144-148.
- Goldenberg, B. (2013). Your People Are Half the Battle. *CRM magazine*, Retirado de <http://www.destinationcrm.com>.
- Hessel, R. (2004). IBM Brasil quer uma base exportadora de terceirização: a empresa considera que o País está muito competitivo nessa área. *Gazeta Mercantil*, A-16.
- INE (2013). *Indicadores de Migração*. Consultado em 30 Julho 2013 de http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006051&contexto=bd&selTab=tab2.
- Limayem, M. (2004) *Doctoral CRM course material*. Lulea University Technology

- Lee, C. K., & Reichgelt, H. (2005). kill requirements for IT managers and the IT model curriculum: a critical reflection. *SIGITE '05 Proceedings of the 6th conference on Information*, 381-382.
- Likert, R. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes*. New York, USA: archives of psychology 140.
- Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., & Grimán, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49(8), 913-945.
- OPTIMUS (2012). *Sobre a Empresa*. Consultado em 25 de Setembro 2012, de <http://www.optimus.pt/Main/SobreaOptimus/QuemSomos/aoptimus>.
- Shields, P. M., & Rangarajan, N. (2013). *A Playbook for Research Methods: Integrating Conceptual Frameworks and Project Management*. USA: New Forums Press.
- Payne, A. (2005). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Relationship Management (1st ed.)*. Oxford, Great Britain: Butterworth-Heinemann Publications: Elsevier.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation . *Engineering Management, IEEE Transactions*, 34(1), 22-27.
- PORDATA (2013). *Dados das Migrações População Portuguesa*. Retirado em Julho 2013 de <http://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Migracoes>.
- Prado, E., Freitas, J., & Bastos, D. (2010). Fatores Críticos de Sucesso na Implantação de CRM. *Seminários em Administração XIII SEMEAD*.
- Saunders, C. M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students (5th ed.)*. England: Pearson Education.

- Shang, S., & Lin, J. (2005). A Model for Understanding the Market-orientation Effects of CRM on the Organizational Processes. *AMCIS 2005 Proceedings*.
- Roman, D. D. (1986). *Managing Projects: A Systems Approach*. USA: Appleton & Lange.
- Silva, R., & Rahimi, I. (2007). A Critical Success Factors model for CRM implementation. *Int. J. Electronic Relationship Management*, 1, 3-15.
- Teo, T. H., Devadoss, P., & Pan, S. L. (2006). Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore. *Decision Support Systems*, 42, 1613-1627.
- TMN (2012). *Sobre a Empresa*. Consultado em 25 de Setembro 2012, de <http://www.tmn.pt/portal/site/tmn/menuitem.3d4521ffdeec3803d21ecd0851056a0/?vgnnextoid=b3204fbc91d4df00VgnVCM1000005a01650aRCRD>.
- Urbanskiene, R., Zostautiene, D., & Chreptaviciene, (2008). The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System. *The Economic Conditions of Enterprise Functioning*, 3(58), 51-59.
- VODAFONE (2012). *Quem Somos*. Consultado em 25 de Setembro 2012, de <http://www.vodafone.pt/main/A+Vodafone/PT/Quem+Somos>.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. USA: Sage Pub. Inc.
- Zablah, A., Bellenger, D., & Johnston, W. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475-489.

7. Anexos

Anexo A - Inquérito realizado aos implementadores de CRM

Inquérito aos Implementadores de CRM

Objetivo Geral:

Este inquérito tem como objetivo reunir dados para identificar através dos implementadores de CRM de que modo é que as empresas de Telecomunicações Móveis Portuguesas implementam as suas aplicações de CRM.

Instruções:

O inquirido deve ter em conta a sua experiência profissional na área independentemente da entidade promotora do projeto de CRM, o estudo é vocacionado ao implementador e não às organizações.

O inquérito é constituído por quatro grupos, no primeiro grupo à exceção de perguntas com notas especiais, deve, por favor preencher o questionário de forma clara e assinalando com uma cruz a única opção que considera válida.

No segundo, terceiro e quarto grupo, por favor analise as afirmações e manifeste o seu grau de concordância ou discordância da afirmação. O grau de concordância pode variar de 1 a 5, observando-se a seguinte referência: 1 Sem importância; 2 Pouco Importante; 3 Neutral; 4 Importante; 5 Muito Importante.

Não existem perguntas corretas ou incorretas, assim, sinta-se à vontade para expressar as suas opiniões.

As respostas são consideradas como confidenciais, e são tratadas estatisticamente de forma conjunta, garantindo o anonimato e o sigilo das respostas.

O tempo médio considerado suficiente para responder ao questionário é de 10 minutos.

1) Caracterização do Implementador.
1.1) Indique o seu Sexo. <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
1.2) Indique a sua idade em anos. <input type="checkbox"/> menos de 30 <input type="checkbox"/> 30 a 40 <input type="checkbox"/> 40 a 50 <input type="checkbox"/> mais de 50
1.3) Indique o seu grau académico concluído. <input type="checkbox"/> Até ao 12 Ano <input type="checkbox"/> Bacharelato <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutoramento

Inquérito aos Implementadores de CRM

1.4) Se a sua resposta à questão 1.3 foi um grau universitário por favor assinale a área de formação?

Gestão Informática Engenharia Ciências Exatas Outra

1.5) Quantos anos tem de experiência em implementações de CRM ?

menos de 1 1 a 2 2 a 5 5 a 7 mais de 7

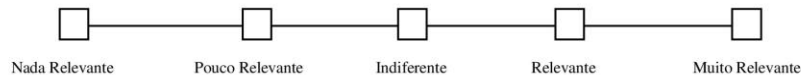
1.6) Quando implementa CRM segue alguma metodologia (Framework) ?

Sim Não

1.7) Se respondeu **SIM** à questão 1.6 por favor assinale a metodologia científica seguida?

Payne Urbanskiene et at Chalmeta Barreto Almotairi
 Winer Chen, Popovich Sin,Tse e Yim Outro

1.8) Assinale abaixo o grau de concordância da afirmação: "Quanto considera relevante seguir abordagens de implementação de CRM de autores conhecidos."



1.9) Enquanto profissional, qual a função principal que mais se identifica no âmbito de implementador de CRM?

Suporte Programador Tester Gestor Analista Arquiteto SI

1.10) Como implementador de CRM, quais as funções que considera mais importante desenvolver? (Exemplo: **Técnicas**: Programador, Tester, Suporte. **Não Técnicas**: Gestor, Analista, Arquiteto SI)

Técnicas Não Técnicas Ambas as opções

1.11) Em quantos projetos de CRM já participou?

menos de 2 2 a 5 5 a 7 mais de 7

1.12) Neste momento esta a exercer por Outsourcing à quantos anos?

menos de 2 2 a 5 5 a 7 mais de 7 Não exerço em Outsourcing

1.13) Os projetos que tem realizado em CRM tinham em média quantos implementadores?

menos de 3 3 a 7 7 a 10 mais de 10

1.14) Como considera um bom mix para a implementação CRM.

(Nota: Responda em percentagens dividida tendo em conta um total de 100% no somatório das 3 opções.)

Pessoas Processos Tecnologia

Inquérito aos Implementadores de CRM

2) Planeamento das Implementações.

Refira o grau de importância detido por cada um dos seguintes aspetos no Planeamento das Implementações Assinale com uma única cruz a resposta que considere mais adequada.

2.1) As organizações devem seguir uma estratégia de CRM.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

2.2) A delineação de uma estratégia de implementação do projeto de CRM.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

2.3) Efetuar uma auditoria da situação atual da organização antes do projeto.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

2.4) Efetuar o levantamento dos impactos da implementação na organização.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

2.5) Análise às ferramentas a utilizar no planeamento do projeto.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

2.6) Os projetos devem alocar implementadores com experiência de implementação.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

2.7) Os colaboradores da organização devem participar ativamente no projeto.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

2.8) Recolha de contributos para o projeto de todas as secções da organização.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

2.9) Apresentar o projeto CRM a toda a organização.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

2.10) No âmbito do projeto desenhar mecanismos de segmentação de mercado e clientes.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

Inquérito aos Implementadores de CRM

3) Processo de Implementação

Refira o grau de importância detido por cada um dos seguintes aspetos no Processo de Implementações Assinale com uma única cruz a resposta que considere mais adequada.

3.1) Realização de formações de CRM aos colaboradores durante a implementação.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

3.2) Promoção de ações de esclarecimento em cada etapa de implementação.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

3.3) Implementação adequada de SI para permitir a integrações com outras aplicações.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

3.4) Contributo dos SI na implementação do CRM.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

3.5) Rigidez no controle das métricas das tarefas planeadas durante a implementação.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

3.6) Os processos internos de CRM devem ser automatizados ao máximo.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

3.7) Processos internos integrados entre as várias áreas de negócio.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

3.8) Criação de bases de dados relacionadas de clientes.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

3.9) Criação de modelos de dados explorando o histórico de clientes, produtos e serviços das bases de dados.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

3.10) Criação de canais de relacionamento com clientes durante a implementação.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

Inquérito aos Implementadores de CRM

4) Processo de Controlo

Refira o grau de importância detido por cada um dos seguintes aspetos no Processo de Controlo. Assinale com uma única cruz a resposta que considere mais adequada.

4.1) Construção de métricas de controlo para as tarefas do projeto.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

4.2) Ajustamento de métricas se existir alterações no decorrer do projeto.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

4.3) Considero uma monitorização constante do cumprimento de objetivos em cada fase do projeto.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

4.4) Realização de testes aos processos implementados antes de entrarem em produção.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

4.5) Avaliação da adaptação organizacional pós implementação.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

4.6) Avaliação da exequibilidade dos processos desenhados e práticos em produção.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

4.7) Avaliação geral do impacto do projeto pós implementação.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

4.8) Conhecer se o impacto do projeto levou a futuras necessidades de otimização de processos e criação de novos projetos.

— — — —

Sem Importância Pouco Importante Neutral Importante Muito Importante

Muito obrigado por ter respondido ao inquérito. A sua colaboração foi importante.

Anexo B - Quadro 1.1 - Sexo dos inquiridos

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Valores	Masculino	57	81,4	81,4
	Feminino	13	18,6	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

Anexo C - Quadro 1.2 - Idade dos implementadores em anos

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Valores	menos de 30	27	38,6	38,6
	30 a 40	38	54,3	92,9
	40 a 50	4	5,7	98,6
	mais de 50	1	1,4	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

Anexo D - Quadro 1.3 - Último grau acadêmico concluído

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Valores	Até ao 12 Ano	2	2,9	2,9
	Bacharelato	4	5,7	8,6
	Licenciatura	47	67,1	75,7
	Mestrado	17	24,3	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

Anexo E - Quadro 1.4 - Área de formação dos graus acadêmicos

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Valores	Gestão	5	7,1	7,1
	Informática	37	52,9	60,0
	Engenharia	22	31,4	91,4
	Ciências Exatas	4	5,7	97,1
	Outra	2	2,9	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

Anexo F - Quadro 1.5 - Anos de experiência em implementações de CRM

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Valores	menos de 1	11	15,7	15,7
	1 a 2	11	15,7	31,4
	2 a 5	19	27,1	58,6
	5 a 7	15	21,4	80,0
	mais de 7	14	20,0	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor

Anexo G - Quadro 1.6 - Anos em funções de *Outsourcing*

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Valores	menos de 2	11	15,7	15,7
	2 a 5	14	20,0	35,7
	5 a 7	12	17,1	52,9
	mais de 7	7	10,0	62,9
	Não exerço em Outsourcing	26	37,1	100,0
	Total	70	100,0	

Fonte: Elaborada por autor