
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT E AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM EMPRESAS PORTUGUESAS

DOI: 10.5700/rege427

ARTIGO – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Cristiane Drebes Pedron

Professora Auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade Técnica de Lisboa. Doutora em Gestão pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa. Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Graduada em Informática – Habilitação em Análise de Sistemas

Pedro Monteiro

Mestre em Ciências Empresariais. Graduado em Economia pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Telma Marques

Mestre em Ciências Empresariais pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa
Graduada em Comunicação Aplicada variante: Marketing, Publicidade e Relações Públicas, pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa

RESUMO

O *Customer Relationship Management* (CRM) surge como resposta às organizações que decidem adotar estratégias de *marketing* relacional para oferecer a seus clientes um atendimento mais personalizado. A necessidade de investimentos significativos na compra de sistemas tecnológicos e na adaptação dos procedimentos internos fez com que as Pequenas e Médias Empresas (PME) se mantivessem num circuito mais tradicional, ao contrário das grandes empresas. No entanto, o aumento da concorrência, a globalização dos mercados, o desenvolvimento tecnológico e a efemeridade das preferências dos clientes têm levado muitas PME a repensar seu negócio. Este artigo procura responder à pergunta “Como é efetuada a adoção do CRM nas PME?”, tendo como objetivo analisar os fatores críticos de sucesso para a adoção do CRM nas PME. Para tanto, foram realizados estudos de casos em três empresas portuguesas. Como fonte de coleta de dados, realizaram-se entrevistas e análise de documentos secundários. Como principal contributo, uma análise dos fatores críticos de sucesso mais relevantes para a adoção do CRM e que devem ser considerados pelas PME. Em conclusão, obteve-se que as empresas estudadas atribuíram maior importância, durante o projeto de implementação do CRM, aos seguintes fatores críticos de sucesso: integração da informação dispersa, gestão eficiente de seus recursos humanos e apoio da gestão de topo. Adicionalmente, pelo facto de essas empresas disporem de poucos meios, concluiu-se que é necessário que os empresários atribuam uma importância significativa ao planeamento para que a PME possa efectuar as melhores escolhas em termos tecnológicos.

Palavras-chave: Adopção de TI, *Customer Relationship Management*, Pequenas e Médias Empresas, Fatores Críticos de Sucesso.

ABSTRACT

Customer Relationship Management (CRM) emerges as a response to organizations that choose to adopt strategies of relationship marketing so as to offer customers a more personalized experience. The need for significant investments in the purchase of technological systems and to adapt the internal procedures causes the Small and Medium Enterprises (SMEs) to remain in a more traditional posture, unlike the large enterprises. However, increased competition, globalization of markets, technological development and the ephemerality of customer preferences have led many SMEs to rethink their business. This article seeks to answer the question "how CRM is adopted in the SMEs, for the purpose of analyzing the critical success factors relevant to the adoption of CRM in the SMEs?" Therefore case studies were made of three Portuguese enterprises. Interviews were conducted and secondary documents were analyzed to collect data. As the main contribution, an analysis was made of those critical success factors for the adoption of CRM which should be considered most important by the SMEs. In conclusion it was found that the enterprises studied during the project of CRM implementation had attributed greater importance to the following critical success factors, integration of information and data, efficient human resource management and support of top management. Furthermore, because of limited resources, it is important for these enterprises to plan the process of CRM in advance to ensure that the best choices in terms of technology are made.

Key words: Adoption of IT, Customer Relationship Management, Small and Medium Enterprises, Critical Success Factors.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT Y LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: UN ESTUDIO DE MÚLTIPLOS CASOS EN EMPRESAS PORTUGUESAS

RESUMEN

El Customer Relationship Management (CRM) surge como respuesta a las organizaciones que deciden adoptar estrategias de marketing relacional, para ofrecer a sus clientes una atención más personalizada. La necesidad de inversiones significativas en la compra de sistemas tecnológicos y en la adaptación de los procedimientos internos hizo con que las Pequeñas y Medianas Empresas (PME) se mantuvieran en un circuito más tradicional, al contrario de las grandes empresas. Sin embargo, el aumento de la competencia, la globalización de los mercados, el desarrollo tecnológico y lo efímero de las preferencias de los clientes han llevado muchas PME a repensar su negocio. Este artículo procura responder la pregunta "Cómo se efectúa la adopción del CRM en las PME?", teniendo como objetivo analizar los factores críticos de suceso para la adopción del CRM en las PME. Para tanto, fueron realizados estudios de casos en tres empresas portuguesas. Como fuente de colecta de datos, se realizaron entrevistas y análisis de documentos secundarios. Como principal contribución, un análisis de los factores críticos de suceso más pertinentes para la adopción del CRM, que deben ser considerados por las PME. En conclusión, se obtuvo que las empresas estudiadas atribuyeron mayor importancia, durante el proyecto de implantación del CRM, a los siguientes factores críticos de suceso: integración de la información dispersa, gestión eficiente de sus recursos humanos y el apoyo de la gestión de tope. Adicionalmente, por el hecho de que esas empresas disponen de pocos medios, se concluyó que es necesario que los empresarios atribuyan una importancia significativa al planeamiento para que la PME pueda efectuar las mejores opciones en términos tecnológicos.

Palabras-clave: Adopción de TI, Customer Relationship Management, Pequeñas y Medianas Empresas, Factores Críticos de Suceso.

1. INTRODUÇÃO

As empresas procuram criar iniciativas de *marketing* relacional e aprimorar seus processos internos para oferecer um relacionamento personalizado aos seus clientes (PEPPERS; ROGERS 2004). Essas preocupações têm levado pequenas e grandes empresas a investir no *Customer Relationship Management* (CRM) (BERRY, 2003; BEASTY, 2005).

De acordo com Payne (2006), o CRM é uma abordagem de negócio que procura criar, desenvolver e melhorar relacionamentos com clientes cuidadosamente segmentados, com o objetivo de aumentar o valor e a rentabilidade da empresa e, conseqüentemente, maximizar o valor dos acionistas. Sendo assim, o CRM não pode ser considerado apenas uma tecnologia que faz interface com o cliente, tampouco se trata apenas de uma estratégia, um processo de negócio ou uma metodologia – é o conjunto de todas essas possibilidades (GREENBERG *apud* ZABLAH *et al.*, 2003).

A importância da utilização de Tecnologias de Informação (TI), que exigem investimentos significativos, aliada à globalização dos mercados, às rápidas alterações das preferências dos clientes e ao grande aumento da concorrência, fez com que o CRM esteja sendo aplicado, sobretudo por grandes empresas (CHALMETA, 2006). Contudo, a crescente prática das grandes organizações de individualizar os relacionamentos com os clientes obriga as Pequenas e Médias Empresas (PME) a também melhorar sua gestão de relacionamento com clientes. Em comparação com as PME, porém, os maiores grupos empresariais dispõem de mais meios para competir no mercado. No contexto Português, tal como no Europeu, as PME¹ desempenham um papel essencial na economia do país. No final de 2005, representavam 99,6% das unidades empresariais Portuguesas, criando 75,2% dos empregos e realizando 56,4% dos negócios no país. Salienta-se, ainda, a importância das micro e pequenas empresas², que representam 97,3% do total das

empresas e são responsáveis por empregar mais de 1,5 milhões de pessoas (IAPMEI, 2008). Na realidade das PME portuguesas, assumem especial importância as micro e pequenas empresas, que constituem 97,3% das empresas e são responsáveis por mais de 1,5 milhão de empregos e pela realização de mais de 1/3 do volume de negócios (35,3%) (IAPMEI, 2008).

De acordo com Beasty (2005), as PME têm aumentado seus investimentos em tecnologias, sobretudo em CRM e na gestão eficiente dos relacionamentos com seus clientes. Jones e Rowley (2011) destacam que um relacionamento próximo com o cliente permite à organização aumentar suas capacidades em *marketing* e inovação, uma vez que os próprios clientes divulgam os produtos/serviços da empresa e atuam como codesenvolvedores de valor. Características específicas das PME, como recursos financeiros escassos e a estrutura simples e familiar (CALDEIRA, 1998), fazem com que as adoções de CRM sejam diferentes das realizadas por grandes organizações.

Muitas adoções de CRM terminam por falhar em diversos níveis, como nos esforços para a realização do projeto ou na automatização do negócio (BIELSKI, 2004). Esses problemas levam as empresas a procurar soluções adaptadas à sua realidade (CHALMETA, 2006). O presente artigo procura responder à questão “Como se dá a adoção do CRM nas PME?”, tendo como principal objetivo “analisar os fatores críticos de sucesso para a adoção do CRM pelas PME”. Procura-se assim, de um lado, atenuar o fato de que poucos estudos acadêmicos foram efetuados nessa área e, de outro, ajudar este tipo de empresa a melhorar os resultados dos projetos de adoção do CRM.

O artigo está organizado em seis seções. Logo após esta introdução, apresenta-se a revisão da literatura. O terceiro capítulo descreve a metodologia. No quarto, são apresentados os estudos de casos, seguidos de sua análise e discussão. Por fim, são apresentadas as

¹ São classificadas como PME as empresas com menos de 250 trabalhadores e cujo volume de negócios não excede 50 milhões de Euros – Decreto-lei n.º 372/2007.

² Classificam-se como micro empresas as unidades com menos de 10 trabalhadores e um volume de

negócios inferior a 2 milhões de Euros, e, como pequenas empresas, aquelas que têm menos de 50 trabalhadores e um volume de negócios inferior a 10 milhões de Euros – Decreto-lei n.º 372/2007.

considerações finais, limitações do estudo e ideias para trabalhos futuros.

2. AS PME E AS IMPLEMENTAÇÕES DO CRM

Muitas PME começaram a investir em CRM (BEASTY, 2005). No entanto, muitas delas realizam investimentos apenas em TI e ficam a aguardar resultados rápidos. Uma adoção de sucesso do CRM necessita de planejamento específico para a realidade empresarial e de tempo para atingir os resultados desejados (BERRY, 2003).

Reijonen (2010), ao pesquisar sobre como as PME desenvolvem suas atividades de *marketing*, acabou por perceber que muitas delas estão interessadas em criar e bem gerir relacionamentos com seus clientes, ou seja, fazem do CRM sua estratégia de *marketing*. Steenkamp e Kashyap (2010), ao analisarem os recursos intangíveis mais valorizados pelos gestores das PME, obtiveram como resultado a satisfação e a lealdade dos clientes nos dois primeiros lugares do *ranking*.

Berry (2003) refere que, apesar de suas características específicas e muitas vezes limitadoras, as PME podem ter mais facilidade e até mesmo mais vantagens em adotar o CRM do que as grandes organizações. Em razão da estrutura simples das PME, o treinamento dos recursos humanos se dá de forma mais rápida e menos onerosa.

No que diz respeito às TI, os produtores de *software* do CRM identificaram as PME como sendo um segmento bastante lucrativo, uma vez que estas empresas precisam melhorar seus relacionamentos com os clientes e instalam tecnologias de pequena dimensão, baixo orçamento e pouca manutenção (BEASTY, 2005).

Uma empresa, ao adotar o CRM, precisa levar em conta as características da organização e de seu meio envolvente, além do fato de que as ferramentas tecnológicas também precisam ser adequadas à dimensão das organizações (CHANG, 2004). No caso das PME, segundo Caldeira (1998) e Caldeira e Ward (2002), existem algumas características específicas a serem consideradas na adoção de tecnologia:

- As PME dispõem de poucos recursos financeiros, o que lhes limita a liberdade de escolha de ferramentas informáticas, de

recrutamento e de seleção. Muitas vezes não têm capacidade de recorrer a consultoria especializada, com a qual seria possível otimizar seus processos internos e atenuar os pontos de resistência à mudança.

- Dispõem de poucos conhecimentos técnicos e falta de qualificação de seus recursos humanos. Os recursos humanos destas empresas possuem pouca experiência em TI.
- Possuem poucos conhecimentos de gestão, o que torna suas capacidades administrativas fracas. Os gestores da organização estão envolvidos em todos os processos e o *Chief Executive Officer* (CEO) desempenha um papel dominante.
- A gestão da organização tem pouco tempo para se concentrar no planejamento estratégico, pois desempenha muitas funções simultaneamente.
- Em muitos casos, é dada pouca importância ao planejamento estratégico, evidenciada no fato de que geralmente não são definidos prazos nem investimentos futuros; quando estes existem, apenas o CEO tem conhecimento deles.
- Sua estrutura hierárquica é simples e pouco formal, o que permite estabelecer uma relação próxima com o CEO. Entretanto, muitas vezes os gestores têm pouca confiança nos colaboradores para lhes contar seus projetos de gestão e de inovação para a empresa.
- Os processos internos são muito mais simples que os das grandes organizações.
- As PME estabelecem, geralmente, relacionamentos informais com seus *stakeholders*.
- Sua principal vantagem competitiva é oferecer produtos ou serviços bastante especializados, o que as maiores empresas têm dificuldade de fazer.
- Possuem uma estrutura majoritariamente familiar e são geridas pelos proprietários.

Howcroft e Light (2008) também apresentam um importante argumento sobre seleção de pacotes de *software* por PME. Estas empresas geralmente possuem pouco conhecimento sobre tecnologias de informação e facilmente são atraídas pelos discursos de fornecedores de

sistemas informáticos, que dão grande ênfase às características e possibilidades dos sistemas e acabam por não esclarecer suas limitações e restrições.

Em razão dessas características, que são comuns em PME, deve-se ter em atenção um conjunto de fatores críticos de sucesso nas adoções do CRM. Berry (2003) argumenta que as empresas não deverão tomar a decisão influenciadas pelo vendedor de *software*, mas sim começar por identificar quais processos internos podem ser aprimorados e quais que devem ser substituídos. Além disso, o autor considera necessário que as PME definam um plano estratégico, e só então selecionem as ferramentas tecnológicas adequadas.

A literatura refere diversos fatores de sucesso que merecem atenção na adoção de uma estratégia CRM. Neste artigo, Factores Críticos de Sucesso (FCS) são percebidos como as características, as condições ou as variáveis que, quando devidamente sustentadas, mantidas ou geridas, podem ter um impacto significativo no sucesso de uma organização, competindo em uma indústria específica (LEIDECKER; BRUNO, 1984). Alguns FCS da adoção do CRM destacados pela literatura são:

- Definição da estratégia de relacionamento com o cliente: A organização deverá definir o melhor plano de comunicação com o cliente (BRETZKE, 2000; WINER, 2001; ZABLAH, 2003; FERRÃO, 2003; CHALMETA, 2006; PAYNE, 2006).
- Diferenciação dos clientes: Refere-se ao valor que cada cliente tem para a empresa (RYALS; KNOX, 2001; WINER, 2001; ZABLAH, 2003; CHALMETA, 2006; PAYNE, 2006).
- Apoio da alta gestão: A alta gestão tem um papel importante na motivação e acompanhamento de seus colaboradores, bem como na transmissão de dados que envolvam o novo projeto (BRETZKE, 2000; LINDGREEN, 2004; CHALMETA, 2006).
- Alinhamento entre a estratégia da organização e os princípios da estratégia de CRM: A estratégia e os objetivos da organização precisam estar alinhados com a estratégia de CRM (PAYNE, 2006).

- Integração dos diferentes departamentos: O CRM necessita de informação disponível em diferentes departamentos da organização. Para tanto, é necessário que os departamentos partilhem a informação do cliente. Além disso, por ser uma estratégia corporativa, o CRM envolve colaboradores das diferentes áreas (RYALS; KNOX, 2001; PEPPERS; ROGERS, 2004; PAYNE, 2006).
- Treinamento dos recursos humanos: A resistência à mudança é comum em projetos desta natureza, principalmente por serem muitas vezes necessárias mudanças de âmbito cultural. Disponibilizar treinamento é uma das formas de diminuir a resistência e motivar os colaboradores (BRETZKE, 2000; FERRÃO, 2003).
- Análise dos processos da empresa: Os processos organizacionais em geral são automatizados e informatizados; é necessário avaliá-los e, em muitos casos, redefini-los (BRETZKE, 2000; CHALMETA, 2006).
- Escolha da ferramenta tecnológica: A ferramenta precisa estar adequada à área de negócio, ser fácil de manusear, bem como considerar a opinião de seus colaboradores, pois serão eles os usuários (BRETZKE, 2000; RYALS; KNOX, 2001).
- Acompanhamento contínuo do projeto: Deverá existir a preocupação de acompanhamento do projeto após sua implementação e ao longo dos anos, a fim de observar se tudo está bem ou se há necessidade de adotar novas funcionalidades e tecnologias (BRETZE, 2000; CHALMETA, 2006).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada com base no método “estudo de caso” e seguiu as recomendações de Yin (1989). O autor afirma que este método procura responder a questões do tipo, “como?” e “por quê?”. De acordo com a classificação de Yin (1989), que categoriza o estudo de caso em três tipos (descritivo, exploratório e explanatório), esta pesquisa enquadra-se nos termos do estudo de caso exploratório, uma vez que trata de um tema pouco desenvolvido e procura definir proposições para pesquisas futuras.

No que se refere ao estudo de caso, para garantir o sucesso da pesquisa foram seguidos alguns aspectos definidos por Dubé e Paré (2003), que se dividem em três fases: planejamento, coleta de dados e análise dos dados. Na fase de planejamento foi definida a forma pela qual a pesquisa seria realizada: pela seleção das empresas a estudar (os critérios de escolha das empresas foram estas serem PME e o período de adoção do CRM ser superior a um ano) e do método a utilizar, e pela criação do roteiro de entrevista. Importa ainda salientar o fato de que o roteiro de entrevista foi validado por um representante de uma empresa fornecedora de *software* de CRM e por um acadêmico especialista na área. Estes avaliaram o documento, e as suas sugestões foram incorporadas ao roteiro de entrevista (Apêndice). A seleção das empresas se deu com a ajuda do representante da empresa fornecedora de *software*, porém foram apenas três as empresas que aceitaram participar do estudo.

A coleta de dados privilegiou características qualitativas, ou seja, os processos e significados (GODOY, 1995). As entrevistas foram realizadas em fevereiro e março de 2010 com o responsável

pelo CRM de cada uma das empresas e outro colaborador, e tiveram duração média de uma hora cada. Para a análise efetuada e para aumentar a confiança nos dados por meio da utilização de fontes de evidência múltiplas (OLIVEIRA; MAÇADA; GOLDONI, 2006), foram solicitados alguns documentos de suporte. Foi possível coletar informações dos *websites* de cada uma das empresas, bem como de revistas dirigidas aos seus clientes.

Na fase de análise dos dados foi realizada uma triangulação dos dados, o que, segundo Oliveira, Maçada e Goldoni (2006), torna o estudo de caso robusto. Os dados coletados foram organizados de acordo com cinco categorias de análise de dados (onde se encontram incluídas cada uma das etapas do modelo teórico): a empresa e o CRM; o sistema de CRM; os recursos humanos da empresa; segmentação e estratégia; e avaliação e perspectivas futuras da empresa. Essas categorias representam o modelo de análise teórico que engloba os FCS discutidos ao longo do referencial teórico. O Quadro 1 apresenta a relação entre as categorias de análise e os FCS analisados.

Quadro 1: Categorias de análise X FCS de CRM

Categoria	FCS de CRM
A empresa e o CRM	Apoio da alta gestão
	Alinhamento entre a estratégia da organização e os princípios da estratégia de CRM
O sistema de CRM	Escolha da ferramenta tecnológica
	Análise dos processos da empresa
Os RH da empresa	Treinamento dos recursos humanos
	Integração dos diferentes departamentos
Segmentação e estratégia	Definição da estratégia de relacionamento com o cliente
	Diferenciação dos clientes
Avaliação e perspectivas futuras da empresa	Acompanhamento contínuo do projeto

Fonte: Elaboração própria.

Dessa forma, foi possível compreender não só a maneira pela qual a empresa implementou o CRM, mas também as razões de suas escolhas. Em seguida, foi realizada uma comparação entre as formas de adoção do CRM.

4. ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

Nesta seção são apresentadas as empresas e, em seguida, a forma pela qual são tratados os FCS das adoções do CRM.

4.1. A empresa Alfa

A empresa caracteriza-se por atuar no segmento automóvel português, com especial destaque para a assistência aos automobilistas (como a assistência em viagem, a jurídica, ao lar e a médica). No que concerne aos critérios que definem as PME, a empresa em causa apresentava, no final 2008, um efetivo de 226 colaboradores e um volume de negócios de €44.806.551. Dessa forma, a empresa se enquadra nos parâmetros definidos e é legalmente considerada uma PME. Importa destacar, também, que não se trata de uma empresa familiar.

A organização pretende oferecer um leque complementar de serviços aos automobilistas, não só de assistência, mas também de seguros, aulas de condução e, nos seus tempos livres, de golfe. A empresa é responsável por organizar competições e passeios automobilísticos. O CRM surgiu nesta organização durante uma mudança na administração. Com a entrada de um novo diretor de *marketing*, proporcionou-se a adoção do CRM. No que diz respeito aos produtos vendidos, em grande medida não são muito diferentes dos que outros *players* apresentam, razão pela qual a empresa entendeu ser necessário diferenciar-se pela qualidade dos relacionamentos criados com seus clientes. O aparecimento do CRM nesta organização foi planejado, sobretudo porque os responsáveis consideraram que, para conseguir melhorar o relacionamento com os clientes, é necessário, em primeiro lugar, “ouvir” o cliente e, só depois, adquirir um sistema de informação. Para eles, a TI deve surgir como facilitadora do trabalho e não como condição suficiente para um CRM de sucesso.

Outras razões para a adoção do CRM é o fato de a empresa ter cerca de 300 mil clientes, o que dificulta o conhecimento de todos eles, e a existência de informação dispersa por várias pessoas e aplicações informáticas. A adoção do CRM permitiu sistematizar o relacionamento com

o cliente e centralizar a informação, tornando-a acessível a todos os colaboradores. A empresa destaca que seu principal objetivo com a adoção do CRM é aumentar o valor de cada cliente.

Os FCS da adoção do CRM identificados na empresa Alfa são os seguintes:

- Integração da informação - Embora a empresa Alfa já possuísse um sistema de ERP (*Enterprise Resource Planning*), uma aplicação para a assistência automóvel e ainda plataformas de *business intelligence*, estes não eram suficientes para atenuar todas as necessidades da gestão de informação. O CRM não é um substituto de qualquer uma das aplicações anteriores, mas permitiu a integração da informação contida em todos os sistemas, atuando como um facilitador do trabalho dos colaboradores.
- Segmentação e definição da estratégia - A existência de inúmeras informações dispersas obrigou a empresa não só a coletar mais dados, como também a reunir todos aqueles que já possuía. Como resultado, a empresa obteve uma melhoria substancial da qualidade da informação coletada. A diferenciação dos clientes permitiu à empresa otimizar sua comunicação com eles e também segmentar seus clientes mais jovens, mediante a criação de um “plano júnior”.
- Recursos Humanos - Relativamente à adoção do CRM, houve a preocupação de informar aos colaboradores, nos primeiros três meses do projeto, sobre a intenção da empresa. Em primeiro lugar, foi feita uma avaliação interna para compreender os problemas e as necessidades dos colaboradores, quer de formação, quer das funções que desempenham. Em seguida, os resultados foram apresentados a todos os trabalhadores, e o responsável pelo CRM explicou a todos as razões para implementar o projeto e os passos que estavam a ser dados e que iriam ser dados. Para esse efeito, foram efetuadas apresentações para todas as pessoas na empresa, em que foram mostradas as vantagens efetivas da adoção do CRM em seu trabalho. Para motivar os colaboradores a utilizarem o CRM, foram criados prêmios monetários pelo alcance de objetivos (de vendas, por exemplo). O enfoque foi, por isso, mostrar às pessoas que o CRM traria muitas

vantagens ao seu trabalho e premiar o esforço por sua utilização.

- Ferramenta tecnológica - A escolha da ferramenta tecnológica foi realizada pelo departamento de *marketing* do sistema e recaiu sobre o Siebel/Oracle, depois de avaliadas as diversas opções existentes no mercado. Em seguida, foi selecionada uma empresa de consultoria para apoio na implementação do sistema – efetuou-se um estudo de mercado e foram selecionadas seis empresas, das quais foram avaliadas as propostas, tendo sido, ao final, selecionada a Novabase. Importa salientar também que, no caso da ferramenta tecnológica, foi necessário adaptar a aplicação e os processos internos da empresa, de forma a reduzir a resistência à mudança.
- Acompanhamento contínuo do CRM - No entanto, o investimento do CRM mantém-se, pois, segundo a organização, “nunca se pode estar parado”. No momento, estão a investir na renovação de seu *website* para o tornar mais atractivo ao cliente e melhorar a forma como a informação e o perfil de navegação do cliente são captados. A organização considera, ainda, essencial continuar a perceber as alterações das preferências de seus clientes.

4.2. A empresa Beta

A Beta é uma empresa familiar (com uma gestão profissionalizada) que se dedica à prestação de serviços no segmento de apoio à gestão de empresas e também de profissionais liberais e empresários individuais. Esta empresa Portuguesa presta serviços no âmbito da contabilidade, recursos humanos, fiscalidade, gestão de tesouraria, gestão comercial e de *marketing*, apoio ao início de atividade, sistemas de informação e organização interna. No que concerne aos critérios que definem as PME, a empresa em causa apresentava no final de 2008 um efetivo de cerca de 170 colaboradores e um volume de negócios de cerca de €5.700.000, enquadrando-se nos parâmetros definidos para legalmente ser considerada uma PME.

Há cerca de 3 anos a empresa começou a segmentar seus serviços, dividindo o negócio por linhas de serviço. Neste momento, a empresa está na fase de se comunicar com o cliente por meio do CRM. Para facilitar esse processo, cada técnico

tem cerca de 30 clientes e procura-se garantir que sejam sempre os mesmos técnicos a trabalhar com os mesmos clientes.

Neste caso, o CRM surge como uma tentativa de gestão do conhecimento, uma vez que existia a necessidade de partilhar a informação internamente. Em razão da grande oferta de serviços que a empresa oferecia e do crescimento do número de clientes, era necessário prestar um atendimento mais personalizado a cada cliente, de acordo com suas necessidades.

No que se refere aos FCS da adopção do CRM na Beta, destacam-se os seguintes:

- Integração da informação - O objetivo da empresa com o CRM é torná-lo um suporte de informações e registro dos contatos efetuados com os clientes, em todas as áreas de negócio, de forma que obtenha uma visão integrada e global do relacionamento com o cliente. Também neste caso, a organização já utilizava um sistema de ERP e dispunha de bases de dados com os registros contabilísticos de seus clientes. Embora o CRM não tenha vindo substituir nenhuma das aplicações já utilizadas, permitiu centralizar a informação, torná-la acessível a todos os colaboradores e melhorar a qualidade dos dados coletados. Relativamente à sua base de dados, a empresa limitou-se a transportar os dados de que dispunha para o novo sistema e torná-los acessíveis a todos os colaboradores.
- Segmentação e definição da estratégia - O fato de os clientes da empresa serem multifacetados obrigou a empresa a fazer uma cuidada segmentação deles. Assim, a divisão foi efectuada de acordo com o nível de serviço prestado e o volume de negócio gerado por cada um dos clientes. O agrupamento da informação dispersa em toda a empresa permitiu que a organização adequasse de uma forma mais coerente o serviço prestado às características dos diversos tipos de clientes. Neste caso, importa destacar que o setor em que a empresa Beta atua é bastante regulamentado, razão pela qual a promoção dos serviços prestados se torna mais difícil. Ainda assim, a organização detinha internamente um sistema que informava todos os colaboradores sobre as notícias mais

relevantes da atualidade, sistema que está sendo neste momento estendido a seus clientes.

- Recursos Humanos - A organização deu conhecimento aos seus colaboradores de que iria implementar o CRM no momento em que foi feito o levantamento das necessidades dos mesmos. No final do ano, foi explicado a todos os colaboradores o âmbito do projeto, os objetivos, seu planejamento e o treinamento a que iriam ter acesso, com o intuito de tornar o projeto o mais transparente possível. No que se refere à utilização do CRM por parte dos recursos humanos, encontra-se englobada no relacionamento normal com o cliente. Ou seja, como a atividade da organização se baseia muito nos contatos que estabelece com os clientes, o CRM surge para os colaboradores como um facilitador do trabalho.
- Ferramenta tecnológica - O processo de implementação do CRM é gerido pelo departamento de Investigação e Desenvolvimento. A escolha do *software* da Sugar CRM deveu-se ao fato de esta ser uma empresa jovem e de “ideias frescas”, com as quais a organização se identifica, e porque as funcionalidades do sistema eram as mais adequadas.
- Acompanhamento contínuo do CRM - O investimento em CRM tem sido contínuo e, neste momento, planeja-se implementar um conjunto de melhorias em todo o processo. Nesse âmbito, a empresa considera necessário agilizar alguns processos na área de elaboração de propostas e a sua integração no CRM, e ainda melhorar a comunicação em massa com o cliente. A empresa considera que vão sempre sendo identificadas oportunidades de melhoria que têm de ser corrigidas e, por esse motivo, o processo nunca está parado. A falta de “atualização do CRM” pode levar a uma estagnação bastante negativa para a organização.

4.3. A empresa Gama

A Gama é uma companhia aérea Portuguesa licenciada e certificada segundo as normas portuguesas e europeias em vigor. Desde Setembro de 2006, a Gama integra um dos maiores grupos de aviação da Europa. A Gama

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

No que se refere aos critérios que definem as PME, esta empresa apresentava, no final 2007, um efetivo de cerca de 108 colaboradores e um volume de negócios de cerca de €40.800.000, pelo que se enquadra nos parâmetros definidos e é legalmente considerada uma PME.

O CEO da Gama foi o impulsionador do projeto de adoção do CRM na empresa. Os principais objetivos da organização com essa adoção eram: tirar um maior partido do relacionamento estabelecido com os clientes; aumentar as vendas; fidelizar os passageiros e os clientes (operadores turísticos); e procurar aproveitar todos os benefícios associados ao CRM.

Com relação aos FCS, os que demonstraram ser mais relevantes na empresa Gama foram:

- Integração dos diferentes departamentos - A organização, quando da adoção da estratégia de CRM, quis que houvesse uma integração dos diversos departamentos da empresa (*marketing*, vendas e apoio ao cliente), pois até aquele momento cada departamento possuía, unicamente, sua própria informação sobre cada cliente. O *software* de CRM veio contrariar o que se fazia até o momento, conseguindo reunir grande quantidade de informação sobre os clientes e, conseqüentemente, obter um maior aproveitamento desse conhecimento.
- Segmentação e definição da estratégia - Os processos de relacionamento estabelecidos entre a organização e seus clientes foram estudados e analisados ao detalhe, uma vez mais, pela empresa de consultoria, para que se estabelecesse um relacionamento maior e melhor entre a empresa e seus clientes. Note-se que a empresa tem diferentes tipos de clientes, logo seu relacionamento não pode ser igual com todos.

- Recursos Humanos - Embora os colaboradores da empresa Gama estivessem a par dos benefícios do CRM e de sua importância, constatou-se que, por vezes, quando se mencionava a existência de reuniões sobre o projeto de CRM, havia alguma resistência por parte dos colaboradores. Ao longo

das entrevistas feitas com os principais utilizadores do sistema, constatou-se que a maioria apontava o fato de surgir resistência ao sistema adoptado com a observação de que: “Sem dúvida, faz parte da natureza humana!”. No sentido oposto, na perspectiva do CEO, a questão da possibilidade de surgimento de resistência era desvalorizada, uma vez que, para este, a empresa era composta de “colaboradores novos” e que “sabem e percebem os benefícios das novas TI, acabando por aderirem facilmente a elas”.

• Ferramenta Tecnológica – No momento da escolha do *software* de CRM, a organização estudou as diferentes ofertas do mercado, apresentou duas delas aos seus colaboradores e, por fim, estes últimos fizeram a escolha da ferramenta, uma vez que eram os principais usuários, tendo em atenção os critérios definidos: adequação à área de negócio, *userfriendly* e o binômio preço/qualidade. Importa também destacar que a organização analisou os processos da empresa de forma a adequar o serviço da

empresa ao *software* de CRM, para que os colaboradores conseguissem trabalhar da melhor forma. A escolha recaiu, assim, sobre o *Microsoft Dynamics CRM*, uma vez que este contava com o consenso entre os colaboradores. Importa também destacar o fato de que a empresa Gama já trabalhava em base SQL e *Microsoft Dynamics*, razão pela qual o sistema seria bastante familiar aos colaboradores.

• Acompanhamento contínuo do CRM – A empresa não realizou procedimentos muito significativos no âmbito das melhorias progressivas da implementação. Identificou-se uma resistência acentuada à mudança e procurou-se reduzi-la tentando continuar a motivar os colaboradores para a utilização do CRM.

5. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS CASOS

A análise integrada dos casos estudados é, primeiramente, apresentada no Quadro 2:

Quadro 2: Factores Críticos de Sucesso do CRM das Empresas Alfa, Beta e Gama

FCS	Empresa Alfa	Empresa Beta	Empresa Gama
Integração da informação	<ul style="list-style-type: none"> - Agrupamento dos dados dispersos - Disponibilização dos dados a todos os colaboradores - Recolha de novos dados 	<ul style="list-style-type: none"> - Agrupamento dos dados dispersos - Disponibilização dos dados a todos os colaboradores - Melhora da qualidade dos dados coletados 	<ul style="list-style-type: none"> - Integração da informação dispersa por diversos departamentos - Agrupamento de dados sobre os clientes
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Levantamento das necessidades dos colaboradores - Divulgação dos objetivos do CRM - Treinamento - Atribuição de prêmios para incentivo à utilização do CRM 	<ul style="list-style-type: none"> - Levantamento das necessidades dos colaboradores - Divulgação dos objetivos do CRM - Treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento para amenizar a resistência à mudança
Ferramenta tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de um estudo de mercado para seleção da ferramenta tecnológica e seleção de uma consultora para apoiar a implementação do CRM 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio à implementação da ferramenta por um especialista - Escolha da ferramenta por meio da identificação com o fornecedor 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo de mercado para seleção da ferramenta tecnológica - Apoio à implementação por uma empresa de consultoria - Escolha de ferramenta realizada pelos colaboradores

FCS	Empresa Alfa	Empresa Beta	Empresa Gama
Segmentação e estratégia	- Segmentação dos clientes com os novos dados - Otimização dos serviços disponibilizados aos clientes de acordo com suas preferências	- Adequação do serviço prestado às características dos clientes	- Segmentação dos clientes - Adequação dos serviços prestados às preferências dos clientes
Apoio da alta gestão	- Mudança de diretor de <i>marketing</i> proporcionou a implementação de CRM e o apoio da alta gestão da empresa	- A administração foi a principal impulsionadora da implementação	- O CEO foi o principal impulsionador da implementação de CRM
Acompanhamento contínuo do CRM	- Compreender as alterações nas preferências dos clientes - Adaptação do <i>website</i> às preferências dos clientes	- Identificação dos pontos de melhoria - Otimização de processos internos	- Tentativa de redução da resistência dos colaboradores à mudança

Fonte:Elaboração própria.

Importa salientar o facto de que as três empresas estudadas atribuíram bastante importância à integração da informação que se encontrava dispersa por aplicações ou filiais diferentes. Também os recursos humanos e o apoio da gestão de topo foram determinantes no desenvolvimento dos projetos. Nos três casos, a adopção do CRM iniciou-se com um impulso importante da administração.

Também comum às três PME foi a tentativa de motivar os colaboradores de forma eficiente para a adopção do CRM. Neste âmbito, importa salientar que foi a empresa Alfa a que obteve maior sucesso, em especial pela explicação antecipada aos colaboradores das vantagens do CRM e de todo o processo, e ainda pela atribuição de prémios monetários. Apesar de ter a preocupação de envolver os colaboradores desde o início do projeto, a empresa Gama não conseguiu motivá-los de forma tão eficaz, uma vez que se verificou uma maior resistência à mudança.

O fator crítico de sucesso com alterações mais notórias foi a segmentação dos clientes. O fato de as três PME terem agrupado dados que se encontravam dispersos permitiu-lhes aumentar o conhecimento sobre seus clientes. Assim, foi-lhes possível otimizar o relacionamento com seus clientes, sempre com base nas preferências por eles demonstradas. A segmentação correta dos clientes da organização permite, também, criar oportunidades de negócio e fortalecer a posição de

mercado em relação aos concorrentes. Essa situação foi notória, em especial no caso da empresa Alfa, que, por meio da segmentação, teve a oportunidade de propor um serviço adequado a uma nova categoria de clientes.

De forma geral, as três empresas estudadas procuram identificar pontos de melhoria. No entanto, foi a empresa Alfa a que realizou um esforço mais significativo de implementar melhorias constantes. Importa destacar que todas as organizações demonstraram ter consciência de que o CRM é um processo em constante evolução.

A forma como as PME implementam o CRM reflete suas características. O fato de possuírem uma estrutura hierárquica simples faz com que a gestão de topo seja a principal impulsionadora do CRM. No entanto, por terem reconhecido suas lacunas em conhecimentos técnicos para a implementação, foi necessário recorrer a consultores para agilizar todo o processo.

Em nenhum dos casos a capacidade financeira reduzida foi motivo de alteração das escolhas, quer de consultores, quer de *software*, razão pela qual, para estas empresas específicas, essa característica não se revelou efetiva. No entanto, ao longo das entrevistas realizadas nas empresas estudadas, pôde-se perceber que a simplicidade dos processos internos das PME facilita muito a implementação do sistema de CRM nessas empresas. Embora todas elas tenham assumido a adopção do CRM como uma temática que

necessitava de planejamento e de tempo para proporcionar resultados positivos, o fato de os processos internos serem simples permitiu-lhes serem mais eficientes ao longo da adoção do CRM. Este facto, conjugado com a grande influência da gestão de topo, fez com que a adoção do CRM fosse bastante mais rápida, comparativamente a uma grande empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adoção de uma estratégia de CRM numa organização é uma tarefa complexa, que exige um grande esforço e empenho de todos, desde a alta gestão até os colaboradores. Nesse âmbito, há diversas condições que, quando geridas corretamente, poderão ter um impacto significativo no sucesso da adoção do CRM—os FCS.

O objetivo deste artigo foi analisar os FCS para a adoção do CRM pelas PME. Após a análise efetuada, é possível concluir que, dentre os FCS identificados, as empresas estudadas atribuíram maior importância e ênfase durante o projeto à integração da informação dispersa, à gestão eficiente dos seus recursos humanos e ao apoio da gestão de topo. Os três casos estudados, embora diferentes, atribuíram bastante importância a essas três características.

No que se refere à questão de investigação, esta foi definida como a análise da forma pela qual se dá a adoção do CRM em PME. Observa-se, de forma geral, que as PME têm dificuldade em definir planos estratégicos e não têm confiança, nem recursos financeiros, para contratar consultores que possam desempenhar funções para colmatar essa necessidade. Por isso, é importante alertar os administradores das PME sobre a importância do planejamento estratégico, do investimento em tecnologias de informação e da gestão do relacionamento com o cliente como fontes de vantagem competitiva.

Em suma, os factores críticos de sucesso para a implementação de CRM são: (1) integração dos dados dispersos dos clientes; (2) orientação e gestão eficiente dos recursos humanos da empresa; e (3) apoio da gestão de topo com a definição de *guidelines* para o projecto.

6.1. Limitações do estudo

No que se refere às limitações deste estudo, é possível apontar algumas situações relevantes. Em

primeiro lugar, o facto de os responsáveis pela área de CRM acumularem muitas outras funções nas empresas não permite que eles possam dispensar muito tempo às entrevistas. Em segundo lugar, importa destacar a pouca disponibilidade das PME para as entrevistas, o que fez com que o estudo contasse com apenas três empresas. Por último, as PME são um grupo bastante abrangente, o que dificulta uma análise mais global delas.

6.2. Recomendações de estudos

As adoções de CRM e assuntos relacionados à gestão do relacionamento das empresas PME com seus clientes têm merecido a atenção da academia nos últimos anos. Harrigan (2009) focou as actividades de e-CRM das empresas na Irlanda, e Lundahl, Vegholm e Silver (2009) analisaram os factores funcionais e técnicos considerados determinantes para a satisfação do cliente de um banco PME na Suécia. Esses são exemplos de estudos que podem ser replicados em Portugal, bem como em outros países cujo número de empresas PME seja representativo da economia.

Uma vez que este artigo teve natureza exploratória, descrevem-se aqui oportunidades de novas pesquisas: uma análise quantitativa, para a criação de um modelo econométrico que permita verificar quais características das PME têm peso estatisticamente significativo para a adoção do CRM; além disso, pelo fato de o conceito de PME ser muito abrangente e as microempresas representarem um papel muito importante na economia Portuguesa, uma proposta futura será avaliar a forma pela qual as microempresas e as diferentes empresas PME (divididas por faturamento e/ou número de funcionários) gerem os relacionamentos com seus clientes e, em especial, como implementam o CRM.

Salienta-se, como ideia para pesquisa futura, observar o lado do cliente. Grande parte das pesquisas sobre CRM ainda se referem ao âmbito organizacional. A estratégia de CRM pressupõe acrescentar valor a ambos os lados da diáde (PAYNE, 2006), de forma que fazem muito sentido pesquisas que foquem o cliente se este “ator” sente que está recebendo valor com as adoções de CRM pelas empresas com as quais se relaciona.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEASTY, C. SMB Are Upping tech Spending. *Customer Relationship Management Magazine*, v. 9, n. 8, p. 19, Aug. 2005.
- BERRY, D. CRM for the small to medium enterprise – king-sized CRM on a bite-sized budget. *Customer Inter@ction Solutions*, v. 2, n. 11, p. 56-59, 2003.
- BIELSKI, L. CRM R.I.P? Not exactly. *ABA Journal*, American Bankers Association, v. 19, n. 9, p. 55-60, 2004.
- BRETZKE, M. *Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CALDEIRA, M. Understanding the adoption and use of information systems/information technology in small and medium-sized manufacturing enterprises: a study in Portuguese industry. *PhD Thesis*, School of Management, Cranfield, 1998.
- CALDEIRA, M.; WARD, J. Understanding the successful adoption and use of IS/IT in SMEs: an explanation from Portuguese manufacturing industries. *Information Systems Journal*, v. 12, n. 2, p. 121-52, 2002.
- CHALMETA, R. Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, v. 79, n. 7, p. 1015-1024, July 2006.
- CHANG, J. CRM at any size. *Sales & Marketing Management*, v. 156, n. 8, p. 30-35, Aug. 2004.
- DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations. *MIS Quarterly*, v. 27, n. 4, p. 597-635, 2003.
- FERRÃO, F. *CRM – Marketing e Tecnologia*. Escola Editora, 2003.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 25-35, 1995.
- HARRIGAN, P. Investigating the e-CRM activities of Irish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 16, n. 3, p. 443-465, 2009.
- HOWCROFT, D.; LIGHT, B. IT consultants, salesmanship and the challenges of packaged software selection in SEMs. *Journal of Enterprise Information Management*, v. 21, n. 6, p. 597-615, 2008.
- IAPMEI. *Sobre as PME em Portugal*. Fev. 2008.
- JONES, R.; ROWLEY, J. Networks and Customer Relationship in a Small Software Technology Firm: A Case Study. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, v. 24, n. 1, p. 29-48, 2011.
- LEIDECKER, Joel K.; BRUNO, A. Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, v. 17, n. 1, p. 23-32, Fev. 1984.
- LINDGREEN, A. The Design, implementation and monitoring of CRM programme: a case study. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 22, n. 2/3, p. 160-185, 2004.
- LUNDAHL, N.; VEGHOLM, F.; SILVER, L. Technical and functional determinantes of customer satisfaction in the bank-SME relationship. *Managing Service Quality*, v. 19, n. 5, p. 581-594, 2009.
- OLIVEIRA, M.; MAÇADA, A.; GOLDONI, V. Análise da Aplicação do Método de Estudo de Caso na Área de Sistemas de informação. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.
- PAYNE, A. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Relationship Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann Publications; Elsevier, 2006.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. Hoboken, NJ: Wiley, 2004.
- REIJONEN, H. Do all SMEs practise same kind of marketing? *Journal of Small Business and*

Enterprise Development, v. 17, n. 2, p. 279-293, 2010.

RYALS, L.; KNOX, S. Cross-Functional Issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal*, v. 19, n. 5, p. 534-542, 2001.

STEENKAMP, N.; KASHYAP, V. Importance and contribution of intangible assets: SME manager's perceptions. *Journal of Intellectual Capital*, v. 11, n. 3, p. 368-390, 2010.

WINER, R. A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review*, v. 43, n. 4, p. 89-105, 2001.

YIN, R. *Case Study Research: Design and Methods*. 3. ed. California: Sage Publications, Inc., 1989.

ZABLAH, A.; BELLENGER, D.; JOHNSTON, W. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, North-Holland, v. 33, n. 6, p. 475-489, 2003.

Apêndice - Roteiro semiestruturado para as entrevistas

1. Como surge a iniciativa de CRM na empresa?
2. Qual o objetivo da empresa com o CRM?
3. O CRM aparece na empresa juntamente com a aquisição de um sistema informático?
4. Considera que as pessoas da empresa tiveram o tempo necessário para se dedicar à implementação de CRM?
5. O que é necessário, na sua opinião, para que a adoção de CRM tenha sucesso?
6. Anteriormente à instalação deste sistema, qual o sistema que usavam?
7. De quem foi a iniciativa de adoptar uma solução de?
8. A empresa é familiar?
9. Há alguém responsável apenas pela gestão dos recursos humanos ou é o proprietário que faz esta tarefa?
10. Existe uma relação de proximidade entre os proprietários/gestores da empresa e os colaboradores?
11. Em que momento foi dado conhecimento aos funcionários de que seria implementada uma ferramenta de CRM?
12. Que formas utilizam para motivar os colaboradores em relação às iniciativas de relacionamento com os clientes?
13. Foi contratada alguma empresa de consultoria para auxiliar no processo de selecção e implementação do CRM?
14. Já existia alguma informação disponível em sistemas antigos ou em arquivos em papel sobre os clientes?
15. Os clientes apresentam perfis diferentes? Como se relacionam com os clientes?
16. Por que os clientes escolhem a sua empresa e não outra da concorrência?
17. Quais os canais de contacto com os clientes que estão disponíveis?
18. Percebe algum tipo de dificuldade ou mesmo de resistência por parte dos colaboradores em se adaptar ao novo sistema de informação? Como é que eles consideram o SI (amigável ou não)?
19. A formação é dada pelos próprios integrantes da casa ou se contratam recursos de fora? Por quê?
20. Notam-se vantagens e mudanças com a formação recebida?
21. Numa avaliação global, considera que o investimento em CRM foi proveitoso para a empresa?
22. O que considera necessário melhorar no CRM da empresa?

