



**Universidade  
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial**

**Projeto Aplicado**

**O Impacto do CRM on-line no negócio das empresas. Estudo de caso:  
Empresa “Brand New IT”**

**Autor: Nuno Miguel Canteiro Pires**

**Número de Estudante: 50036638**

**Orientador: Professor Doutor David Pascoal Rosado**

Lisboa, janeiro 2019



**Universidade  
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial**

**Projeto Aplicado**

**O Impacto do CRM on-line no negócio das empresas. Estudo de caso:  
Empresa “Brand New IT”**

**Autor: Nuno Miguel Canteiro Pires**

**Número de Estudante: 50036638**

**Orientador: Professor Doutor David Pascoal Rosado**

Lisboa, janeiro 2019

## SÍNTESE BIOGRÁFICA DO AUTOR



Nuno Miguel Canteiro Pires, nascido em Alcochete a 22 de dezembro de 1970, natural de Portugal. Reside atualmente em Portugal, concelho de Alcochete.

Licenciou-se em Gestão na Universidade Lusíada em 2002.

Em seguida, teve experiências de trabalho durante 16 anos em várias empresas na área das tecnologias de informação, estando atualmente na Axians Portugal do Grupo Vinci, como Sales Manager. Ingressou no Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial na Universidade Europeia em Lisboa, em 2016.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este Projeto Aplicado de Mestrado ao meu filho Vasco e à minha mulher Cláudia pela dedicação, inspiração e Amor.

Aos meus Pais que tanto me apoiaram e se esforçaram para que nada me faltasse.

Aos meus amigos que me deram sempre força e motivação e a todos aqueles que uma forma ou outra contribuíram para aqui chegar.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos docentes e a toda a equipa desta Instituição pela partilha de conhecimentos e pelo suporte dado no decorrer deste período. Pela forma como me motivaram, desafiaram, ajudaram a ir mais longe e a ter a força para ultrapassar os obstáculos que surgiram.

Agradeço também aos meus colegas de mestrado Pedro Petronilho, Hugo Alvarenga, Cátia Bandeira, Ana Gandrita e Mariana Meira, que no decorrer do mesmo e independentemente das dificuldades, sempre me apoiaram e contribuíram decisivamente para chegar até aqui com êxito.

Um agradecimento especial ao Professor Doutor David Rosado pela sua orientação e aconselhamento no decorrer deste projeto, pela disponibilidade, simpatia, rigor e assertividade que se revelou fundamental nos momentos difíceis.

Agradecimento final ao Professor Doutor Luís Pimentel pela ajuda na definição inicial deste processo e pela motivação para encarar este desafio.

## RESUMO

O objetivo do presente projeto aplicado é avaliar o impacto do CRM *on-line* nas organizações, tendo em conta a transformação digital que está a ocorrer nas empresas e na sociedade em geral e considerando a implementação do CRM *on-line* numa empresa multinacional de tecnologias de informação designada doravante por “Brand New IT”.

A forma como o *Customer Relationship Management* (CRM), é considerado nas organizações mudou consideravelmente nos últimos anos, tendo atualmente importância vital para maioria das organizações e seus *stakeholders* devido à necessidade de focar nos negócios e competir num mercado onde a concorrência é cada vez maior e a fidelidade dos clientes cada vez menor.

Devido à premência de respostas cada vez mais rápidas, aos desenvolvimentos e integrações tecnológicas que se sucedem a um ritmo cada vez maior e à urgência de dispôr de ferramentas com menor investimento e custos operacionais com um nível de inovação constante, o CRM online vem responder a estas necessidades e tornar-se num elemento estratégico e competitivo nas organizações.

Foi assim seguido o paradigma sociocrítico em termos de investigação e foram efetuadas algumas entrevistas exploratórias a alguns *stakeholders* da empresa “Brand New IT”, com o objetivo de ajudar a responder às questões colocadas neste projeto.

## PALAVRAS-CHAVE

*CRM on-line, Dashboard, Stakeholders, Tecnologias de Informação, Integrações Tecnológicas, Ferramentas, Transformação Digital*

## **ABSTRACT**

The objective of this project is to evaluate the impact of CRM online in organizations, taking into account the digital transformation that is occurring in companies and in society in general and considering the implementation of CRM on-line in a multinational company of Information Technologies hereinafter referred to as "Brand New IT".

The way Customer Relationship Management (CRM) is considered in organizations has changed considerably in recent years, currently having vital importance for most organizations and their stakeholders due to the need to focus on business and Compete in a market where competition is growing more and more, and the loyalty of customers is becoming smaller.

Due to the need for increasingly rapid responses to technological developments and integrations that succeed at an ever-increasing pace and the need to have tools with lower investment and operational costs with a constant level of innovation, CRM online comes to answer these needs

## **KEYWORDS**

Online CRM, Dashboard, Stakeholders, Information Technology, Technological Integration, Tools, Digital Transformation

## ÍNDICE GERAL

Síntese Biográfica do Autor	3
Dedicatória	4
Agradecimentos	5
Resumo / Palavras Chave	6
Abstract / <i>keywords</i>	7
Índice Geral	8
Índice de Apêndices	10
Índice de Ilustrações	11
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas	13
Epígrafe	14
1. Introdução	15
2. Revisão de Literatura, Enquadramento Teórico e Quadro de Referência	16
2.1. A Inovação	18
2.1.2. Conceitos de Inovação	19
2.1.2. Novas Tecnologias na Inovação	20
2.2. <i>Stakeholders</i>	21
2.2.1. Conceito de <i>Stakeholder</i>	22
2.2.2. Tipologia de <i>Stakeholder</i>	23
3. Componente Metodológica	26
3.1. Pergunta de Partida	26
3.2. Perguntas Derivadas	26
3.3. Objetivo Geral e Objetivos Específicos	26
3.4. Metodologia: Paradigmas, Métodos, Instrumentos e Técnicas	27
3.5. Cronograma da Conceção do Projeto	28
4. Projeto	29
4.1. Caracterização da empresa “Brand New IT”	29
4.2. Processo a Implementar	32
4.2.1. Enquadramento Funcional do Processo	38
4.2.2. Identificação do Problema	40
4.2.3. Propostas de Melhoria	42
4.2.4. Recursos Necessários e Constrangimentos	52
4.2.5. Metodologia de Desenvolvimento do Projeto	53
5. Análise e Discussão dos Resultados	56
5.1. Resultados Esperados	56

5.2. Resposta à Pergunta de Partida e às Perguntas Derivadas	<b>57</b>
6. Conclusões e Recomendações	<b>59</b>
6.1. Limitações da Investigação	<b>60</b>
6.2. Desafios para Investigações Futuras	<b>61</b>
Apêndices	<b>62</b>
Referências Bibliográficas	<b>80</b>

## ÍNDICE DE APÊNDICES

<b>Apêndice 1</b>	Estrutura Organizacional da “Brand New IT”	<b>62</b>
<b>Apêndice 2</b>	Estrutura da Direção de Vendas de Portugal da “Brand New IT”	<b>63</b>
<b>Apêndice 3</b>	Estrutura da Direção de Vendas EU, AO e MZ da “Brand New IT”	<b>64</b>
<b>Apêndice 4</b>	Estrutura de <i>Business Units</i> da “Brand New IT”	<b>65</b>
<b>Apêndice 5</b>	Guião de Entrevista ao Diretor de Projeto	<b>66</b>
<b>Apêndice 6</b>	Guião de Entrevista à Equipa de Gestão de Projeto	<b>67</b>
<b>Apêndice 7</b>	Guião de Entrevista à Equipa Comercial	<b>68</b>
<b>Apêndice 8</b>	Guião de Entrevista à Equipa Financeira	<b>69</b>
<b>Apêndice 9</b>	Guião de Entrevista à Equipa de Logística	<b>70</b>
<b>Apêndice 10</b>	Conteúdo da Entrevista ao Diretor de Projeto ( respostas <i>in-line</i> )	<b>71</b>
<b>Apêndice 11</b>	Conteúdo da Entrevista à Equipa de Gestão de Projeto	<b>72</b>
<b>Apêndice 12</b>	Conteúdo da Entrevista à Equipa Comercial	<b>74</b>
<b>Apêndice 13</b>	Conteúdo da Entrevista à Equipa Financeira	<b>76</b>
<b>Apêndice 14</b>	Conteúdo da Entrevista à Equipa de Logística	<b>78</b>
<b>Apêndice 15</b>	Análise das entrevistas aos <i>stakeholders</i> da “Brand New IT”	<b>79</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

<b>Ilustração 1</b>	<i>Stakeholders</i> na empresa	<b>23</b>
<b>Ilustração 2</b>	Classificação dos <i>stakeholders</i>	<b>24</b>
<b>Ilustração 3</b>	Cronograma da Conceção do Projeto	<b>28</b>
<b>Ilustração 4</b>	Soluções “Brand New IT”	<b>30</b>
<b>Ilustração 5</b>	“Brand New IT” ICT <i>Portfólio</i>	<b>30</b>
<b>Ilustração 6</b>	“Brand New IT” Portugal	<b>31</b>
<b>Ilustração 7</b>	“Brand New IT” Serviços Recorrentes no Mundo	<b>32</b>
<b>Ilustração 8</b>	Cinco Elementos de Confiança na Implementação de CRM	<b>33</b>
<b>Ilustração 9</b>	Um Modelo de Implementação de CRM	<b>33</b>
<b>Ilustração 10</b>	Taxa de Sucesso com Implementação de CRM	<b>35</b>
<b>Ilustração 11</b>	A <i>Cloud</i> é o Caminho mais Rápido para o Sucesso no CRM	<b>36</b>
<b>Ilustração 12</b>	A <i>cloud</i> Impulsiona as Vendas e o Sucesso do Cliente	<b>36</b>
<b>Ilustração 13</b>	O <i>Workflow</i> do CRM <i>Cloud Microsoft</i>	<b>37</b>
<b>Ilustração 14</b>	Transformar Relações em Receita de Vendas– Protótipo Evolução Valores de Fecho e Margem Visão Global	<b>38</b>
<b>Ilustração 15</b>	Estrutura de Vendas da “Brand New IT”	<b>39</b>
<b>Ilustração 16</b>	Estrutura de <i>Business Units</i> da “Brand New IT”	<b>40</b>
<b>Ilustração 17</b>	O CRM on-line <i>Microsoft</i> Página Inicial	<b>41</b>
<b>Ilustração 18</b>	O CRM on-line <i>Microsoft</i> Exemplos	<b>42</b>
<b>Ilustração 19</b>	O CRM on-line <i>Microsoft</i> Exemplos	<b>42</b>
<b>Ilustração 20</b>	<i>Dashboard</i> – Conceito, Inspiração Inicial	<b>43</b>
<b>Ilustração 21</b>	<i>Dashboard</i> de Vendas – Protótipo de Visão Global	<b>44</b>
<b>Ilustração 22</b>	<i>Dashboard</i> de Vendas – Protótipo de Evolução Fecho e Margem	<b>44</b>
<b>Ilustração 23</b>	<i>Dashboard</i> de Vendas - <i>Software</i> Protótipo de Métricas Financeiras Globais Visão Global	<b>45</b>
<b>Ilustração 24</b>	<i>Dashboard</i> de Vendas - <i>Software</i> Protótipo de Métricas Financeiras por Mercado Visão Global	<b>45</b>
<b>Ilustração 25</b>	<i>Dashboard</i> de Vendas - <i>Software</i> Resumo Principais Oportunidades e Dívidas em Atraso Visão Global	<b>46</b>
<b>Ilustração 26</b>	<i>Dashboard</i> de Vendas - Protótipo Evolução Valores de Fecho e Margem por Natureza Visão Global.	<b>46</b>
<b>Ilustração 27</b>	<i>Dashboard</i> de Vendas – Protótipo Faturas e Pagamentos Visão Global	<b>47</b>
<b>Ilustração 28</b>	<i>Dashboard</i> de Vendas – Protótipo Visão Cliente por <i>Business Unit</i>	<b>47</b>

<b>Ilustração 29</b>	Dashboard de Vendas – Protótipo Visão por Cliente por <i>Business Unit</i> II	<b>48</b>
<b>Ilustração 30</b>	Dashboard de Vendas - Protótipo Visão por Cliente por Oportunidades	<b>48</b>
<b>Ilustração 31</b>	<i>Account Plan</i> com Perfil de <i>Stakeholders</i> do Cliente e Contacto Correspondente na “Brand New IT”	<b>51</b>
<b>Ilustração 32</b>	<i>Account Plan</i> com Iniciativas e Acções de Posicionamento da “Brand New IT”	<b>51</b>
<b>Ilustração 33</b>	Metodologia do Projeto	<b>53</b>
<b>Ilustração 34</b>	Cronograma do Projeto	<b>55</b>
<b>Ilustração 35</b>	Quadro Mágico Gartner	<b>58</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

AaS – *As a Service*

*Back Office* – Departamentos Administrativos

BI – *Business Intelligence*

*Budget* - Orçamento

*Business Units* – Unidades de Negócio

*Capex* – Custo Aquisição Equipamentos

*Case Study* – Caso de Estudo

CRM – *Customer Relationship Management*

*Dashboard* – Painel de Indicadores

*Data Mining* – Agrega e Organiza Dados

*Datawarehouse* – Base de Dados Organizada de Suporte à Decisão

Dispositivos móveis – Dispositivos Pessoais Eletrônicos Móveis

E-Learning – Ensino Eletrónico não Presencial

ERP – *Enterprise Resource Planning*

*Extranet* – Rede “Aberta” a Utilizadores Externos

Fatores Críticos de Sucesso – Fatores que Influenciam o Sucesso do Projeto

*Front Office* – Atividades de Contacto com o Cliente.

*Gap's* – Diferenças

Gestão da Mudança – Estratégia de Adoção nos Utilizadores

*Intranet* – Rede Interna

*Lifetime value* - Valor do Tempo de Vida do Cliente

KPI's – *Key Performance Indicators*

*Opex* – Custos Operacionais e de Manutenção.

p. – Página

PD – Pergunta Derivada

PP – Pergunta de Partida

Reports – Relatórios

ROI – *Return On Investment*

*Stakeholders* – Público Estratégico, Parte Interessada ou Interveniente

TI – Tecnologias Informação

*Workflow* – Fluxo de trabalho.

## EPÍGRAFE

*“How you gather, manage, and use information will determine whether you win or lose.”*

*Bill Gates*

## 1. INTRODUÇÃO

O aumento de concorrência, a entrada de novos “*players*” e a concentração de empresas via internacionalização bem como a cada vez maior necessidade de otimização de recursos, automatização de processos e constante procura na redução de custos operacionais de estrutura fazem com que a gestão e forma da relação com os seus clientes seja de vital importância para a estratégia e valor de diversas organizações.

De acordo com Francisco Ferrão (2003, p. 9) “*Existem muitas definições do que é o CRM, e o que de facto representa para as organizações em geral, A definição que consideramos mais adequada, na medida em que acentua os aspetos mais relevantes do CRM é a da empresa Gartner Group que passamos a descrever: O CRM é uma estratégia de negócio orientada para o cliente concebida para otimizar o lucro e a satisfação do cliente*”.

A utilização de ferramentas “AaS” retiram a necessidade de equipas e infraestrutura interna, para a sua manutenção, atualizações e *reporting*, focando-se a empresa na utilização, leitura e criação de modos de visualização que estejam em linha com as necessidades dos *stakeholders* internos retirando os KPIs importantes para o negócio.

Não é alheio por isso o crescente número de estudos académicos e outros artigos acerca desta temática.

Neste projeto aplicado, pretende-se salientar a importância de uma ferramenta de CRM, desenvolvendo sobre a mesma *dashboards* que consolidem e reúnem informação desta e de outras ferramentas de forma simples e objectiva para os diferentes *stakeholders* internos.

Esta ferramenta e respetivo desenvolvimento permitirá uma melhor abordagem e acompanhamento aos clientes com acções dirigidas às necessidades e respetivos “Gap’s” identificados.

Este conhecimento estruturado reforça ainda a posição da “Brand New IT” junto dos seus parceiros que reconhecerão uma estratégia com maior probabilidade de sucesso nos seus clientes e logo forte impacto no negócio de todos.

Este projeto aplicado está dividido em seis capítulos. Abordamos inicialmente o enquadramento teórico definindo o problema de investigação, perguntas de partida e derivadas bem como a fundamental revisão de literatura para apoio na análise e enquadramento das questões. Apresentamos depois o projeto em si, caracterizando a empresa, identificando as necessidades e desenhando o processo com as respetivas necessidades e metodologias aplicadas. Com estes elementos abordamos as opções do autor, apresentamos o estudo e analisamos resultados, fechando com as conclusões, limitações de investigação e desafios para futuras investigações.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA, ENQUADRAMENTO TEÓRICO E QUADRO DE REFERÊNCIA

Tal como é referido pelo autor David Pascoal Rosado, “*a investigação científica deve caracterizar-se por ser sistemática, metódica, replicável, racional, empírica, objetiva, comunicável e cumulativa*” (Rosado, 2017, p. 118).

Para definirmos uma abordagem à temática em estudo, utilizámos os artigos científicos e outras obras retiradas e seleccionámos as seguintes, importantes para as conclusões retiradas:

- Ansoff, I. & McDonnell, E. (1990). *Implanting Strategic Management*. U.K.: Prentice Hall International;
- Chalmers, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The journal of systems and software*, 79, 1015-1024.
- Chen, I. J., Popovic, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, Vol 9, No.5, 672-688.
- Correia, C. (2017). *O CRM e a Interação Digital na Administração Pública*. s.l.: Edições Esgotadas.
- Ferrão, F. (2003). *CRM Marketing e Tecnologia*. Lisboa: Escolar Editora
- Freire, A. (2003). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo;
- Kottler, Philip & Caslione John A (2009). *Vencer em tempo de caos*. Lisboa: Actual Editora
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari – Your complete guide through the wilds of strategic management*. Great Britain: Pearson Education Limited;
- Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Relationship Management*. Burlington, MA: Butterworth Heinmann.
- Peppers, D., & Rogers, M. 2011. *Managing customer relationships – A Strategic framework*. New Jersey: John Wiley & sons, Inc.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva;
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral*. Lisboa: Gradiva
- Yin, Robert K. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*, 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman.

Com estas obras e diretrizes teóricas defendidas pelos autores referidos, perfizémos depois para um **Quadro de Referência** que permitiu o cruzamento de conceitos e teorias:

- Correia, C. (2017). *O CRM e a Interação Digital na Administração Pública*. s.l.: Edições Esgotadas.
- Ferrão, F. (2003). *CRM Marketing e Tecnologia* Lisboa: Escolar Editora
- Kotler, Philip & Caslione John A (2009). *Vencer em tempo de caos*. Lisboa: Edição em Português: Atual Editora
- Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Relationship Management*. Burlington, MA: Butterworth Heinmann.
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral*. Lisboa: Gradiva
- Yin, Robert K. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*, 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman.

Abordando alguns dos autores e obras selecionadas para o quadro de referência e todos os restantes, indicamos alguns dos conceitos que nos parecem mais relevantes mencionar.

Rosado (2017, p. 117) refere que “*neste contexto da investigação científica é de facto imperioso que se refira a crescente multiplicidade de eventos (congressos seminários, colóquios, etc.) e as várias publicações científicas que são disponibilizadas em quantidades cada vez mais significativas*”.

Para Kotler, o custo de atrair um novo cliente é cinco vezes maior que manter um cliente atual satisfeito, daí a importância da empresa desenvolver estratégias de CRM. Kotler (1998) afirma que os clientes são todos importantes no entanto alguns trazem maior rentabilidade que outros para a empresa. Pelo descrito a segmentação de clientes constitui um processo analítico que os identifica e trata de forma distinta,

Afirma ainda que os clientes de hoje têm inúmeras alternativas e dedicam menos tempo às marcas. É vital estar presente, manter a atenção e dizer o que os clientes pretendem ouvir. Kotler examina as dinâmicas de um mercado em constante mudança (poder, conectividade, cultura) e de que forma podemos aplicar à nossa marca.

Chalmeta considera o CRM como uma estratégia de negócio focada no cliente aportando valor para a empresa e para os seus clientes, no entanto e apesar da elevada procura deste tipo de soluções por empresas, algumas falham devido à falta de integração de aspetos estratégicos e tecnológicos com as metodologias utilizadas por estas. Chalmeta descreve uma metodologia formal para orientar o processo de desenvolvimento e implementação de um sistema que integre aspetos como estratégia de

cliente, reengenharia de processos de negócio focados no cliente, gestão de recursos, sistema informático, gestão da mudança e melhoria contínua.

Pelo aumento de concorrência, globalização dos mercados e rápidos desenvolvimentos tecnológicos as empresas têm que olhar não apenas para os seus produtos e serviços mas também para os seus sistemas e procedimentos internos (Chalmeta, 2001). Assim as empresas devem apostar na criação de valor para o cliente através de uma melhor comunicação e conhecimento (Chen & Popovic, 2003). O CRM surge assim como uma das respostas a estas necessidades.

O conceito de CRM tem diferentes significados para diferentes autores (Chalmeta, 2005), e é visto pela maioria como uma prática de gestão centrada nos clientes. No entanto em muitos conceitos importantes o CRM é definido como um processo que decorre em permanência e que aborda o mercado focado em construir uma relação forte e rentável com os clientes. Para Payne (2006, p. 4), o CRM procura criar, desenvolver e melhorar o relacionamento com os clientes de forma segmentada com o objetivo de aumentar o seu valor, a rentabilidade da empresa e consequentemente maximizar o valor dos acionistas.

Payne afirma ainda que uma abordagem holística para gerir o relacionamento de clientes e de todos os *stakeholders* leva a um aumento de valor para o acionista. Explica os princípios de *Marketing* de relacionamento com uma estratégia de CRM considerando temas como o *Marketing* digital e media.

Francisco Ferrão defende a cada vez maior importância da sociedade de informação nas organizações em que as TIC – Tecnologias de informação e comunicação são um fator de mudança cada vez maior nos processos e tecnologias. Assim as pessoas dentro das organizações necessitam adaptar-se e conhecer estas tecnologias que vão suportar os processos de gestão e decisão.

Resumindo o CRM é um processo estratégico com o objetivo de criar um conjunto de relacionamentos nos quais é possível maximizar o lucro, recorrendo a ferramentas tecnológicas.

## **2.1. A Inovação**

No âmbito deste projeto aplicado recorreremos a duas teorias que sustentam o tema do trabalho. A teoria da inovação e a teoria dos *stakeholders*. Este projeto aborda uma estratégia assente na implementação de um CRM-*online* que efetivamente serve um conjunto de *stakeholders* internos e externos muito vasto e com implicações claras em todos. Por outro lado é necessário olharmos para temas de inovação na forma como é definida a estratégia de adoção desta ferramenta, mas essencialmente no desenvolvimento e camada de inovação que a “Brand New IT” aspira conseguir de forma a deter um posicionamento mais competitivo e estruturado assente nesta estratégia.

### 2.1.1 Conceitos de Inovação

Segundo Adriano Freire *“A inovação é fundamental ao desenvolvimento de qualquer Organização. Através de novos produtos, serviços e processos é renovada não só a oferta no mercado, mas também as práticas de gestão internas. Nesse sentido, importa desenvolver tanto inovações incrementais, como distintivas e revolucionárias, para promover de uma forma equilibrada o reforço da competitividade da empresa.”* (Freire, 2000, p.18).

Considerando o aumento da concorrência, a conjuntura económica e o fenómeno da globalização do mercado, é fundamental para uma empresa garantir o seu presente, mas também construir o seu futuro de forma a sustentar a sua sobrevivência e possibilidade de crescimento. Por outro lado cada vez é mais importante reter e conhecer em profundidade os seus clientes indo de encontro às suas necessidades e criando uma relação de *lifetime value* com estes. Para isso é necessário estar sempre a inovar. Freire refere *“A principal função da inovação é pois acompanhar, e se possível antecipar a evolução das necessidades dos clientes, para a empresa os poder servir com proposta de valor sempre renovadas”* (Freire, 2000, p.18).

A inovação tem aumentado assim a sua importância devido a fatores como a redução do ciclo de vida dos produtos, acréscimo de sofisticação dos clientes, aceleração da evolução tecnológica, entre outros. É por isso vital para as Organizações e toda a economia em geral uma aposta na reinvenção dos seus negócios. As empresas ficam assim mais competitivas, criadoras de emprego e riqueza para os seus accionistas.

Segundo José Dantas e Antonio Carrizo Moreira (2011, p. 5) *“A inovação nas empresas está relacionada com a implementação de novas ideias, sejam relacionadas com novos produtos, novos processos produtivos, novos processos comerciais e, sobretudo, com o reconhecimento de novas oportunidades de negócio”*.

Schumpeter foi pioneiro nos conceitos de inovação abordando aspetos como introdução de novos bens desconhecidos, novos sistemas de produção, novas fontes de fornecimento ou até desenvolvimento de novos mercados. Estudou os processos tecnológicos e diferenciou invenção de inovação. A primeira como atividade exclusiva do cientistas ou inventor, a segunda como atividade do empreendedor.

Apesar de alguns autores distinguirem como grandes tipos de inovação apenas a inovação incremental e inovação radical, salientamos a abordagem de Adriano Freire (2000, p. 26) que refere *“As três categorias evolutivas da natureza da inovação podem ser caracterizadas da seguinte maneira:*

- *Inovação incremental: Pequena melhoria dos processos, produtos ou serviços da empresa.*

- *Inovação distintiva: Melhoria significativa dos processos, produtos ou serviços da empresa com a atual base tecnológica.*
- *Inovação revolucionária: Melhoria significativa ou desenvolvimento de novos processos, produtos ou serviços da empresa, com o recurso a tecnologias fundamentalmente diferentes”.*

As empresas têm sido ao longo dos tempos, devido às suas áreas de investigação e desenvolvimento, centros de inovação trazendo novas tecnologias novos produtos e serviços, e ainda novas abordagens de negócio para o mercado. Não podemos também deixar de referir o papel das universidades, fundações, agências e até os governos entre outros, como fundamentais no papel da inovação.

Referimos para finalizar que os processos de inovação têm sido alterados de forma mais acelerada devido aos fenómenos tecnológicos, com maior ênfase nas áreas de TI e comunicações, e a um cada vez maior envolvimento de diversas áreas e stakeholders neste processo, como por exemplo as áreas de Marketing, inovação e transformação digital.

### **2.1.2 Novas tecnologias na Inovação**

É sabido que “*A emergência de novas tecnologias constitui com frequência o ponto de partida para a inovação empresarial. Por isso importa não só identificar as inovações tecnológicas críticas ao desenvolvimento da Organização mas também seguir de perto a evolução das tecnologias que suportam as atividades presentes e futuras da empresa*” (Freire, 2000, p. 47).

Com a evolução das tecnologias assistimos a um explodir do conceito de *E-Business* e os departamentos de sistemas de informação a ganhar cada vez mais preponderância nas Organizações. Como exemplo temos as soluções de CRM que integram e servem várias áreas nas empresas. Este nível de automatização permite integrar vendas, *marketing*, compras, *stocks*, planeamento de logística e produção entre outros. O exemplo do *dashboard* a ser desenvolvido pela “Brand New IT”, baseado em BI (*Business Intelligence*), vai integrar toda esta informação para a ajuda à tomada de decisão.

Existem ainda um conjunto de novas tendências como a *internet of things*, *robot process automation*, inteligência artificial, sensorização entre outros, que vão ajudar a uma integração do CRM com a empresa no seu todo. Aqui incluímos áreas operacionais e administrativas, mas também clientes, fornecedores e parceiros, permitindo as chamadas inovações de processo no seio da organização e as inovações de produtos e serviços orientadas para o mercado. Estas tendências serão mais efetivas ainda, quando conseguirmos recolher, tratar e utilizar a mesma na criação de novas

ofertas, produtos e um nível de compreensão das necessidades e padrões que não possuímos atualmente.

Por outro lado o excesso de informação que é atualmente gerado pelas diversas fontes internas e externas e uma adequada gestão desta informação é fundamental para uma melhor leitura de novas oportunidades por parte das Organizações.

Conforme referem José Dantas e Antonio Carrizo Moreira (2011, p. 167) *“Nestes termos porque não fazer diferente e até inverter o processo? Porque não trazer os clientes para dentro, para o centro da Organização, criando um espírito de cooperação entre empresas e clientes, deixando-os a liderar o processo de conceção, desenho e desenvolvimento de produtos e serviços à medida dos seus desejos e ambições? Trata-se de deixar nas mãos dos clientes a identificação da proposta de valor que mais os seduz, que mais se ajusta às suas expectativas. Estamos a falar de Co-creation. Co-Creation é o processo ativo de envolver os clientes e empresas, assim como outros possíveis stakeholders, numa comunidade que tem por finalidade gerar valor para os clientes”*. Por tudo isto e muito mais, a teoria da inovação é importante para nos ajudar na definição, implementação e desenvolvimento de uma estratégia de CRM para a *“Brand New IT”*.

Reforçando o que foi dito, e especificamente em relação ao tema CRM, Adriano Freire (2000, p. 49) refere *“Na prática, as tecnologias e sistemas de suporte ao E-Business estão já a dar origem a inovadoras soluções que visam explorar aspetos específicos da relação entre a empresa e os seus parceiros. Por exemplo as soluções de CRM (Customer Relationship Management: gestão da relação com o cliente) permitem integrar eletronicamente as funções de marketing, vendas e serviço na interação da Organização com o mercado-alvo.”*

## **2.2. Stakeholders**

A teoria dos *stakeholders* é também muito importante na elaboração deste projeto pela relevância do CRM-on-line para o conjunto de *stakeholders* interno e externo da *“Brand New IT”*.

Esta tem como referência principal o *“Strategic Management: A stakeholder approach”* publicada em 1984 por Edward Freeman.

A visão clássica da teoria dos *stakeholders*, ao colocar todo o enfoque no accionista ignorando os restantes atores não é correta segundo Ana Maria Sottomayor, Jorge Rodrigues e Manuela Duarte (2014, p. 375), *“O conceito de stakeholder refere-se a todos os grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pelas atividades de empresa.(....) distinguem dois sentidos para a palavra stakeholders: Sentido restrito: os stakeholders são os grupos ou indivíduos vitais para o sucesso e a sobrevivência da empresa, ou seja, são os constituintes organizacionais (....); Sentido lato: inclui qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela atuação da empresa. Em geral utiliza-se a definição*

*mais restrita. Consideram-se como stakeholders os accionistas ou proprietários, os gestores, os colaboradores/trabalhadores, os fornecedores, os clientes e a comunidade local”.*

Todos estes são fundamentais para o sucesso e sustentabilidade da empresa e assim o papel de todos na empresa e principalmente dos seus gestores é cuidar e salvaguardar os interesses de todos estes *stakeholders*.

### **2.2.1 Conceito de Stakeholder**

A teoria dos *stakeholders* surge nos anos sessenta num memorando interno do *Stanford Research Institute*, em que reforçava a importância que a gestão deveria dar aos seus *stakeholders*, atendendo às diferentes necessidades dos mesmos, fossem eles accionistas, colaboradores, clientes, fornecedores e o ecossistema envolvente à empresa, incluindo a própria sociedade civil. Defendiam assim que as empresas salvaguardavam a sua sustentabilidade e sucesso no longo prazo e teriam fortes benefícios em olhar não apenas para dentro da Organização, mas também para com quem a empresa interage no exterior.

Desta forma a teoria dos *stakeholders*, segundo Freeman e McVea (2010, citado por Silva & Garcia, 2011, p. 2) “*se sustenta na sociologia, no comportamento organizacional e na política de interesses de grupos específicos, sendo uma abordagem que prioriza o gerenciamento de relacionamentos entre os diversos atores que compõem o universo empresarial, procurando integrar seus diferentes interesses*”.

A ilustração 1 detalha os motivos pelos quais os stakeholders da “Brand New IT” são partes interessadas.

Stakeholder	Interesses
Equipa Gestão "Brand New IT"	Interesse num melhor desempenho da empresa e melhor remuneração ao accionista
Direção Comercial	Melhor qualidade da informação, <i>reporting</i> e <i>forecasting</i> . Maior probabilidade de atingimentos de objetivos
Equipa Vendas	Maior facilidade de registo e apoio à venda. Maior probabilidade de atingimento de objetivos
Departamento Financeiro	Maior qualidade global de informação de clientes e previsão da evolução negócio
Departamento Logística	Melhor informação acerca do fluxo de projetos e melhor gestão de carga e <i>stocks</i>
Departamentode Marketing	Melhor conhecimento das áreas de aposta chave para campanhas e apostas específicas necessárias
Clientes	Valoriza parceiro que conhece e antecipa as suas necessidades. Informação organizada e estruturada
Fornecedores	Valoriza parceiro que conhece em profundidade o cliente e que ajuda no atingimento de objetivos
Distribuidores	Valoriza parceiro que prevê melhor as necessidades e permite melhor gestão de <i>stocks</i>
Fabricantes	Valoriza parceiro que pode ajudar a colocar os seus produtos/serviços nos clientes certos
Entidades diversas interessadas	Valoriza conhecimento para organizações de eventos e estudos específicos da área de IT

***Ilustração 1: Stakeholders na empresa***

***Fonte: Elaborado pelo autor***

Em resumo, a tendência atual das Organizações é de interdependência e dinâmica entre os diversos *stakeholders* dando lugar à criação de valor. No entanto não pode passar para segundo plano o lucro e remuneração aos accionistas, mas considerando sempre as necessidades e impacto nos diversos *stakeholders*.

**2.2.2. Tipologia de Stakeholders**

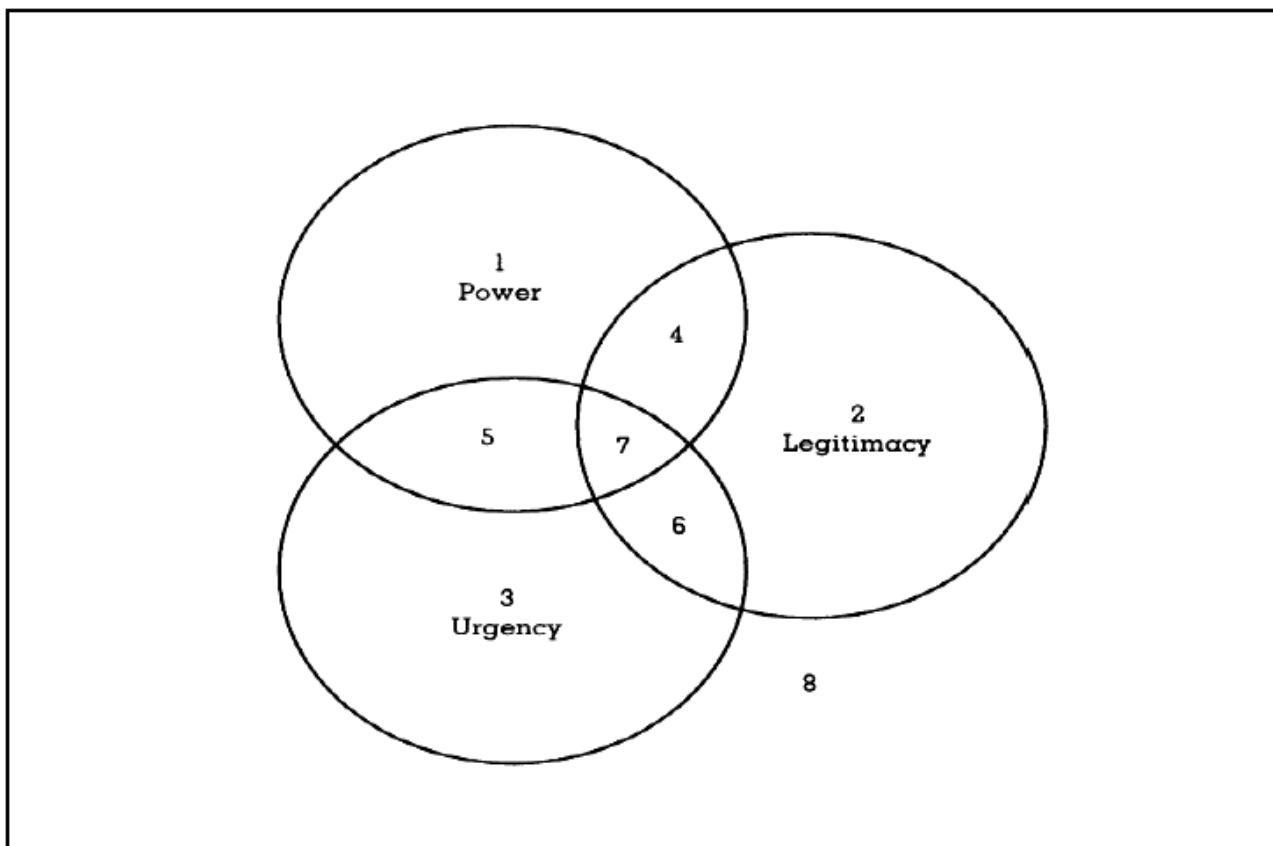
Existiram diversas abordagens para a tipologia de *stakeholder*, com conceitos iniciais dividindo os mesmo em primários e secundários, segundo o nível de relação mais ou menos formal entre empresas e com muito ênfase nos primários pelo elevado impacto na direto na Organização .

No entanto e considerando as novas dinâmicas de mercado e tendo em linha de conta tudo o descrito atrás a denominação passa a ser estruturada em dois grandes grupos.

Fundamentalmente, Stoner & Freeman (1992, p. 47, citado por Lourenço & Mano, 2014, p. 6) abordam os *stakeholders* nestes dois grandes grupos: os *stakeholders* internos entendidos como “grupo ou indivíduos que não fazem estritamente parte do ambiente de uma organização, mas pelos

quais um administrador individual é responsável” e os *stakeholders* externos entendidos como “grupos ou indivíduos do ambiente externo de uma organização e que afetam as suas atividades”.

Ainda na tipologia de *stakeholders* e com o objetivo de os gerir e definir como grupos de interesse do universo da empresa, Mitchell, Agle e Wood (1997, citado por Silva & Garcia, 2011, p. 3)”estabelecem uma classificação de *stakeholders* com base nos atributos de poder, legitimidade e urgência”.



**Ilustração 2:** Classificação dos *stakeholders*

**Fonte:** Mitchell, Agle, Wood (1997)

Nas áreas principais encontram-se os *stakeholders* ocultos. Por exemplo nas áreas 4, 5 e 6 têm dois atributos (poder e legitimidade), que se denominam de pouco salientes. No entanto na área 7 estão os *stakeholders* altamente salientes combinando os três atributos e as suas respetivas relações.

Os mesmos autores tipificam ainda os *stakeholders* ocultos como (possuem apenas um dos três atributos); Adormecidos (não se sabe quando se tornarão relevantes), discricionários (têm legitimidade, mas não tem poder para influenciar a empresa) e exigentes (são urgentes, mas não possuem legitimidade e poder). Os *stakeholders* expectantes dividem-se em (possuem dois dos três atributos); dominantes (têm poder e legitimidade), dependentes (têm urgência e poder mas falta de legitimidade) e perigosos (falta de legitimidade, mas detêm poder coercivo e podem ser perigosos

para a empresa). Finalmente os *stakeholders* definitivos (possuem os três atributos), são aqueles que acumulam, poder, legitimidade e urgência.

### 3. COMPONENTE METODOLÓGICA

Esta investigação inicial sobre a implementação de CRM on-line e foi realizada com base no método dedutivo que nos vai conduzir ao enquadramento do nosso estudo.

Segundo Rosado (2017, p. 119), é sabido que “*em função da natureza do problema que se pretende investigar, deverão ser adotados uma determinada estratégia de investigação (quantitativa, qualitativa ou mista), e o correspondente desenho de pesquisa (ou desejo de investigação, que corresponde afinal ao tipo de estudo)*”.

#### 3.1. Pergunta de Partida

A pergunta de partida escolhida foi a seguinte:

- Qual é o impacto do CRM on-line no negócio das empresas?

#### 3.2. Perguntas Derivadas

Para termos conclusões à pergunta de partida, existe a necessidade de explorarmos algumas perguntas derivadas, designadamente, as seguintes:

- **PD1:** É possível aumentar o nível de satisfação no cliente e no negócio com o CRM?
- **PD2:** Tem impacto o compromisso das vendas e áreas que interagem com a ferramenta para o sucesso da mesma?
- **PD3:** A que ponto podemos criar maior valor desenvolvendo a ferramenta com informação sintetizada e relevante?

#### 3.3. Objetivo Geral e Objetivos Específicos

Segundo a autora Cila Correia “*Considerou-se relevante, em termos organizacionais, identificar o objetivo principal que será elencado com os objetivos específicos e testado através das hipóteses de investigação*” (Correia, 2017, p. 72). Desta forma, o objetivo deste projeto pretende avaliar o impacto do CRM *on-line* no negócio das empresas e como criar valor através da inovação tecnológica no âmbito da implementação do CRM on-line na empresa “Brand New IT”. Derivam daqui outros objetivos, específicos, que são:

- Objetivo específico 1 – Como aumentar o conhecimento geral sobre os clientes e negócio conhecendo os seus *timings* e probabilidades com a implementação do CRM;

- Objetivo específico 2 – Analisar e medir o impacto do CRM nas diferentes *Business Units* e áreas funcionais da empresa mediante o compromisso das vendas com a mesma;
- Objetivo específico 3 – Avaliar a contribuição da inovação e desenvolvimento na ferramenta para um maior sucesso na sua utilização e métricas.

### **3.4. Metodologia: Paradigmas, métodos, instrumentos e técnicas**

Escolhemos o Projeto Aplicado como modelo para este trabalho sendo a empresa “Brand New IT” e a implementação de um sistema CRM on-line a base para o mesmo. A empresa “Brand New IT” sendo a empresa de transformação digital do seu grupo vai permitir responder às questões essenciais deste trabalho e deixar pistas futuras pela elevada perspetiva de crescimento, evolução e desenvolvimento desta plataforma.

Optámos assim por seguir o paradigma sóciocrítico, “*ligado a um interesse crítico emancipatório*” (Rosado, 2017, p. 119). Tal como refere a autora Cila Correia, “*Neste contexto, poder-se-á afirmar que a aplicabilidade deste modelo é transversal a qualquer Organização Pública ou Privada que pretenda implementar e dinamizar o CRM, por forma a assegurar a inovação e potenciar os níveis de satisfação, eficiência, inovação e proximidade dos cidadãos, municípes e clientes*” (Correia, 2017, p. 73).

O método que utilizámos foi o dedutivo e que segundo o autor David Pascoal Rosado “*se sustenta numa lógica que parte de uma ou várias opções teóricas em ordem a explicar um fenómeno particular*” (Rosado, 2017, p. 118).

Tendo em conta os objetivos definidos recolhemos dados através de análise documental, entrevistas exploratórias a gestores e outros stakeholders, participação-observação por motivo do investigador trabalhar nesta empresa.

Utilizámos várias fontes bibliográficas como livros, artigos científicos, mas também outros dados como sites na internet e ainda conteúdos do Mestrado Executivo e Académico, tais como:

- *Coaching* e Comunicação (para a gestão da mudança no processo de implementação do CRM e exercício de liderança e comunicação necessários para este projeto);
- Estratégia (Estratégia CRM);
- *Competitive Intelligence & Market Research* (perceber o ambiente competitivo, ameaças e oportunidades da análise SWOT; Pestel para construir uma visão de futuro com base nos fatores externos e as 5 forças de Porter para entender as movimentações dos concorrentes e mercado na recolha de informação para o *dashboard* desenvolvido);
- Marketing Relacional e Digital (especificidades dos serviços e o seu marketing mix no CRM);

- *Executive Information Systems* (fazer o planeamento dos sistemas de informação e saber analisar, especificar, orçamentar e contratar neste projeto);
- Gestão de Projetos (ajuda a entender a gestão do projeto do CRM);
- *Enterprise Selling Process* (entender a fórmula de qualificação do processo de venda e aprender a conhecer melhor o negócio do cliente);
- Gestão de desempenho (observar as modernas tendências na avaliação de desempenho e KPI's);
- Liderança e Gestão de equipas (observar várias equipas multidisciplinares para gerir neste processo de implementação de CRM);
- Negociação (ajudar a melhor fazer a negociação de todo este processo quer com *stakeholders* internos ou externos);
- *Marketing* Industrial e Serviços (ajudar a definir o plano de *marketing* neste processo);

### 3.5. Cronograma da conceção do projeto desde Abril a Outubro 2018

Em termos cronológicos, a concretização da investigação compaginou-se da seguinte forma:

Cronograma do projeto aplicado							
Atividades / Periodos		mai/18	jul/18	set/18	nov/18	dez/18	jan/19
1	Reuniões recorrentes orientador						
2	Componente metodologica						
3	Pesquisa bibliográfica						
4	Elaboração Projeto						
5	Análise e discussão de resultados						
6	Conclusões						
7	Entrega do projeto						

**Ilustração 3:** Cronograma da conceção do projeto

**Fonte:** Elaboração Própria

## 4. PROJETO

Este projeto surge pela necessidade de implementar um novo sistema de CRM on-line na empresa “Brand New IT” por motivo desta empresa ter sido adquirida por um grupo Multinacional e o CRM utilizado por este grupo não servir a necessidade local desta empresa. Iremos analisar o impacto da utilização desta ferramenta num formato *on-line* ou AaS (*as a service*), focando a empresa no seu negócio e não na gestão e alocação de equipas na sua manutenção em infraestruturas próprias.

Esta ferramenta será utilizada para o contacto direto da empresa “Brand New IT” com os seus clientes e com todos os *stackholders* internos e externos, afim de um melhor e mais focado acompanhamento do negócio da empresa, retirando daí KPI’s de gestão mais assertivos, permitindo um melhor *forecast* e previsão de todas as unidades.

O objetivo é conhecer melhor os clientes, as informações mais atualizadas de acordo com os seus desejos e necessidades em formato digital e integrado com as outras ferramentas de empresa (financeiras, logísticas, etc), melhorando a qualidade da informação, aumentando as vendas, a sua quota de mercado e confiança de todos os *stakeholders* envolvidos. O autor Francisco Ferrão (2003, p. 9) refere “*O CRM é uma estratégia de negócio orientada para o cliente concebida para otimizar o lucro e a satisfação do cliente. Nestas condições poderemos então acentuarmos as 2 vertentes essenciais do CRM, a saber:*

- *Uma abordagem empresarial para comunicar com o cliente certo, utilizando a oferta certa de produtos / serviços, no momento certo através do canal certo.*
- *Uma abordagem empresarial para compreender, e influenciar, o comportamento dos clientes, através de um processo de comunicação continua para melhorar a aquisição, a retenção e obtenção de lucros com os clientes.”*

### 4.1. Caracterização da empresa “Brand New IT”

A “Brand New IT” é a marca de um dos 250 maiores grupos internacionais e empresariais do mundo que conta com quase 200 000 colaboradores e fatura cerca de 40 000 000€. É a empresa dedicada às tecnologias de informação e comunicação e ao desafio da transformação digital do grupo. Com origem Portuguesa e fundada em meados dos anos 80, a sua missão é conceber, financiar, construir e gerir as infraestruturas e os equipamentos que contribuem para melhorar a vida quotidiana e mobilidade de todos.

A “Brand New IT” Portugal dedica-se às tecnologias de informação e comunicação e ao desafio da transformação digital desenhando, implementando e gerindo as infraestruturas de informação e comunicação dos seus clientes.

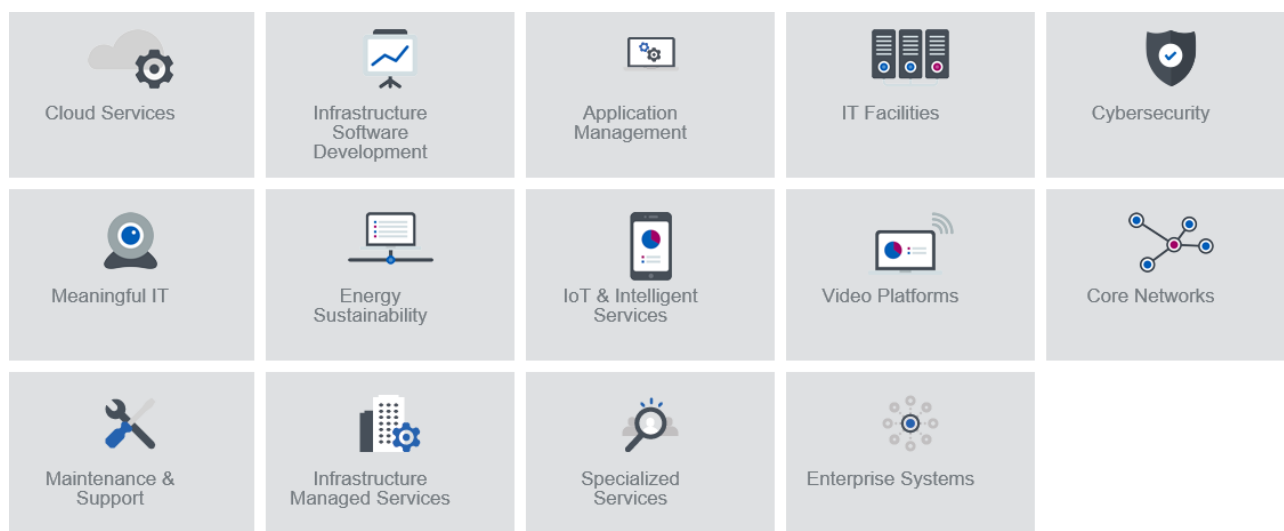


**Ilustração 4:** Soluções “Brand New IT”

**Fonte:** Site empresa

Tem competências nas áreas de *telecom infrastructures*, *cloud e datacenters*, *enterprise networks*, *digital workplace*, *data analytics* e *cybersecurity*, desenhando soluções inovadoras e multifacetadas que podem ser implementadas on site ou disponibilizadas através de um modelo *as a service* para os seus clientes.

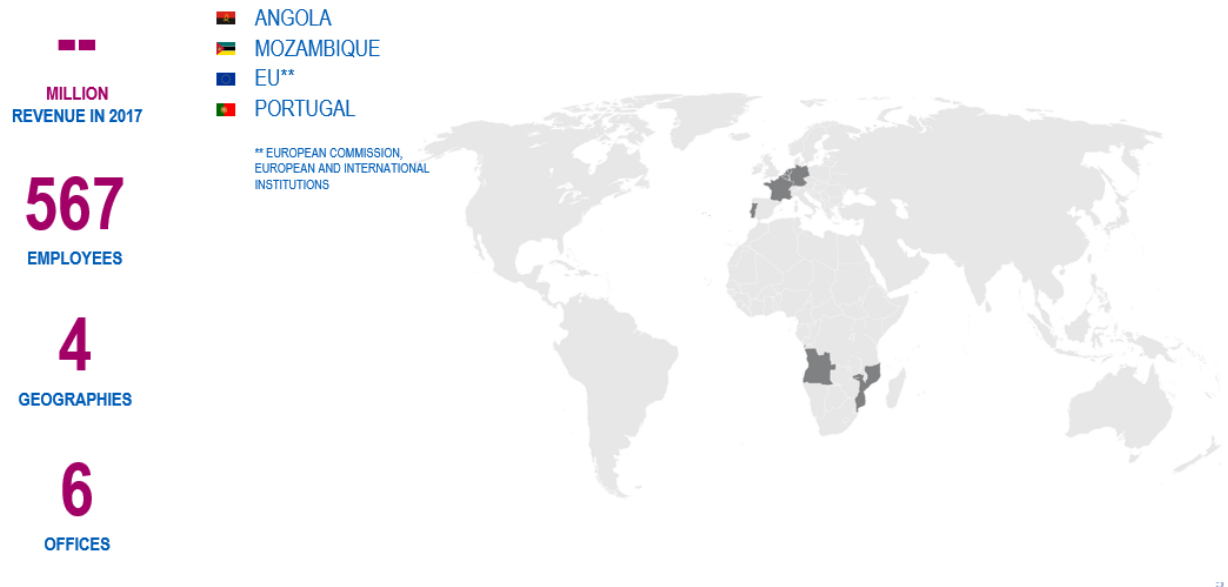
A empresa aposta ainda em áreas como Inteligência artificial, *Internet of things* ou *cloud*, apostando numa sociedade constantemente ligada onde as soluções de informação e comunicação são essenciais para o dia a dia das pessoas e empresas através de metodologias *human-centered*.



**Ilustração 5:** “Brand New IT” ICT portfólio

**Fonte:** Site empresa

A “Brand New IT” tem cerca de 567 funcionários desenvolvendo operações em 4 geografias e 6 escritórios na Europa e África.



*Ilustração 6: “Brand New IT” Portugal*

*Fonte: Site empresa*

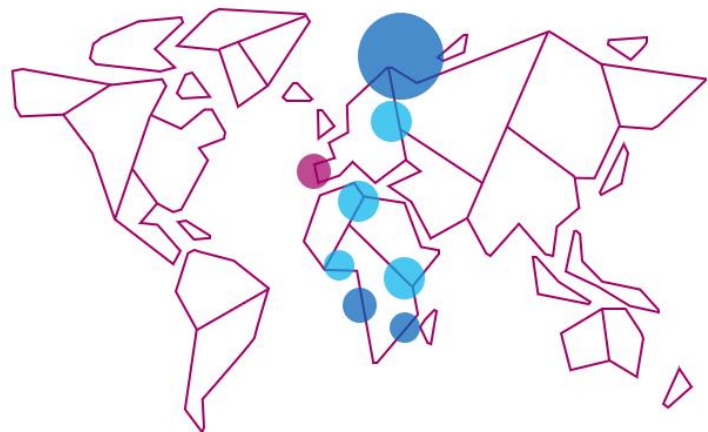
Dispõe de centro de operações em Portugal, presença em Angola, Mocambique e União Europeia. Dispõe de datacenters em Lisboa e Ermesinde e contratos com os principais fabricantes e empresas desta indústria permitindo ser um dos principais *players* de mercado para a gestão de operações dos seus clientes, seja em modelos *on-prem*, híbridos ou na cloud pública.



**CENTRAL OPERATIONS**  
PORTUGAL

**REMOTE OPERATIONS WITH PEOPLE ON-SITE**  
NETHERLANDS  
POLAND  
ANGOLA  
MOZAMBIQUE

**REMOTE OPERATIONS**  
GERMANY  
ALGERIA  
GHANA  
ZAMBIA



*Ilustração 7: “Brand New IT” serviços recorrentes no mundo*

*Fonte: Site empresa*

Com esta capacidade e estratégia de focar os seus negócios em empresas de grande dimensão em cada um dos seus setores de aposta (Telcos, Governo, Finanças & Seguros, Indústria & Serviços e Energia), torna-se ainda mais relevante uma ferramenta e estratégia de CRM conforme focado neste trabalho.

#### **4.2. Processo a implementar**

O CRM conforme verificámos tem diferentes perspetivas, não apenas aludidos em estudos académicos, mas também nas práticas empresariais. Das definições de literatura mencionadas anteriormente neste trabalho, realçamos para enquadramento no processo a implementar na empresa “Brand New IT” as que a seguir se mencionam.

Para Kotler, o custo de atrair um novo cliente é cinco vezes maior que manter um cliente atual satisfeito e daí a importância da empresa desenvolver estratégias de CRM (Kotler, 1998). Payne afirma que uma abordagem holística para gerir o relacionamento de clientes e de todos os *stakeholders* leva a um aumento de valor para o acionista. Desta forma o objetivo do CRM é possibilitar à empresa “Brand New IT” vantagem competitiva pelo profundo conhecimento dos clientes atuais e sistematização de uma série de atividades dirigidas e integradas. O CRM é uma estratégia de negócio para adquirir, crescer e manter relacionamentos rentáveis com os clientes, com o objetivo de criar uma vantagem competitiva sustentável.

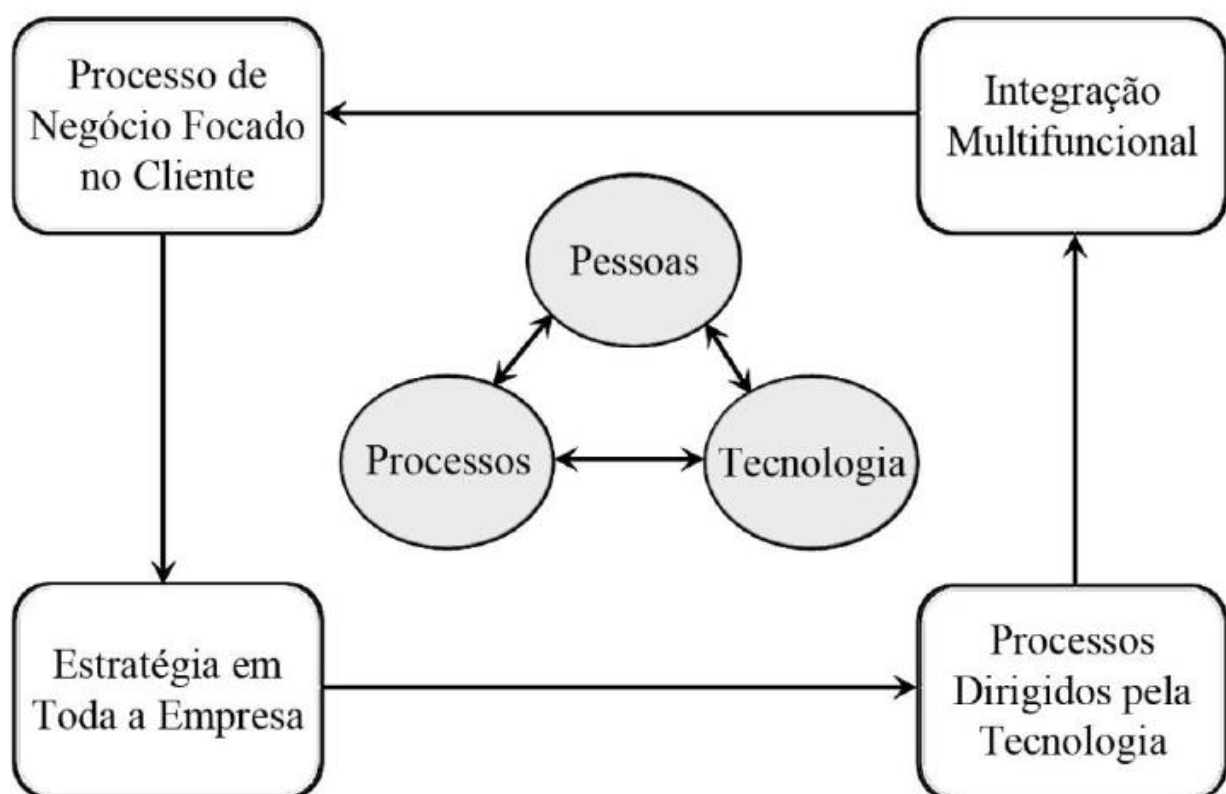
## Five elements of trust



**Ilustração 8:** Cinco elementos de confiança na implementação de CRM

**Fonte:** Proposta fornecedor

Importante ainda neste processo a implementar e segundo Peppers and Rogers Group (2001, p. 47), referem que “*um dos principais problemas em projetos de CRM é a falta de compromisso da alta direção da empresa*”. (Chen e Popovich, 2003), destacam um modelo de implementação de CRM assente em 3 fatores críticos a considerar: pessoas, tecnologia e processos.



**Ilustração 9:** Um modelo de Implementação de CRM

**Fonte:** Adaptado de Chen e Popovich (2003)

A combinação de incentivos, métricas e mudanças estruturais, combinados com a importância dos colaboradores através das competências de relacionamento importantes para a criação e reforço da capacidade do CRM da Organização, podem originar uma verdadeira orientação para o cliente e quando combinadas com a tecnologia podem gerar e distribuir informações que fortalecerão muito a empresa no seu relacionamento com os clientes e meio envolvente.

O Setor das Tecnologias de informação tem na sua génese uma relação próxima com o CRM, visto algumas empresas deste setor serem fornecedores mas também utilizadores deste tipo de tecnologias. Possuem também infraestruturas tecnológicas que permitem a sua utilização e dependem, devido à diversidade de clientes e ofertas do registo de toda esta informação para a sua atividade. Esta é utilizada essencialmente para o forecast e registo da atividade comercial por unidade ou *account manager*, sendo que pouco mais áreas utilizam esta poderosa informação.

Com o crescente tema da falta de fidelização dos clientes para com os seus fornecedores é fundamental conhecer estes e as suas necessidades conseguindo estabelecer compromissos e construir uma base de dados dos seus clientes que detalhe as informações e relações, e que a estrutura da empresa aceda às mesmas combinando as necessidades dos clientes com as ofertas da empresa. Desta forma todos os *stakeholders* da Organização, sejam eles gestão de topo e intermédia, comerciais, área financeira, *marketing*, logística, gestão de produto, gestão de projeto ou outros, conseguem visualizar histórico e prever a atividade futura e futuras necessidades para as respetivas unidades e no seu todo para o geral da empresa.

## Customer Success Platform in Action



**Ilustração 10:** Taxa de sucesso com implementação de CRM

**Fonte:** Proposta fornecedor

O CRM na “Brand New IT” vai destinar-se ao registo de todas as oportunidades de negócio da empresa, detalhando o seu valor global, margem prevista, *business units* envolvidas, data de fecho e duração do contrato, contacto do cliente e estado do negócio indicando em que estágio está (oportunidade, proposta, ganho ou perdido), bem como a probabilidade de sucesso medida percentualmente.

Todos os comerciais, diretores de vendas, diretores de unidades de negócio (BU’s), direção e unidades de suporte podem aceder a esta tecnologia para retirar as informações que considerem relevante.

Após a adjudicação dos negócios serão colocados em anexo nesta plataforma, todos os documentos relevantes como, proposta, mapa de cálculo de margens, aprovações, desconto de fabricantes, valores de subcontratações e adjudicações dos clientes, entre outras informações importantes.

Este CRM por ser *on-line* não está alojado nos sistemas da empresa, mas sim do fornecedor que guardará toda esta informação na *cloud* e fará todas as atualizações, manutenções e evoluções desta plataforma sempre que necessário.

## The Cloud is the Fastest Path to Success

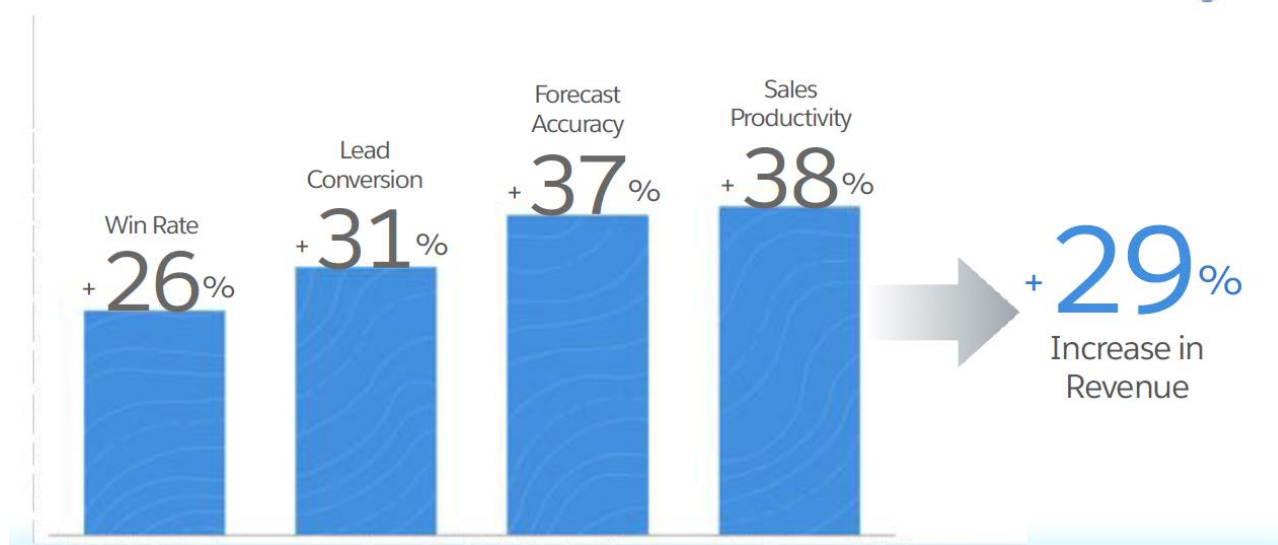
Enterprise cloud computing



**Ilustração 11:** A cloud é o caminho mais rápido para o sucesso no CRM

**Fonte:** Proposta fornecedor

## Sales Cloud Drives Customer Success



**Ilustração 12:** A cloud impulsiona as vendas e o sucesso do cliente

**Fonte:** Proposta fornecedor

Efetivamente, conforme defende Francisco Ferrão (2003, p. 10) “nesta definição serão de assinalar os seguintes pontos, que são a essência do CRM, a saber: - conhecimento permanentemente atualizado dos clientes relativamente aos produtos/serviços da empresa; - esse conhecimento é comunicado interactivamente; - para desenvolver um relacionamento contínuo e de longo prazo. Com efeito, cada vez mais se procura “ganhar clientes”, fidelizando-os, do que propriamente só fazer vendas”. Com o CRM implementado vai ser possível uma integração com o Outlook, office 365 e todas as ferramentas de produtividade Microsoft utilizadas pela “Brand New IT”.

Existirá ainda disponibilização para *tablets* e *smartphones*, envio de *emails* e realização de chamadas via *skype* ou *lync*, criação de processos de negócio (vendas e reclamações), criação de modelos (de importação, contratos, campanhas, emails, etc), integração com sistemas externos, *reporting* e *dashboards*, visão 360° do cliente, segurança de informação e performance e facilidade de utilização. Desta forma a empresa pode dispôr de toda a informação, em qualquer dispositivo e totalmente integrado com os seus sistemas permitindo assim, de forma fácil e rápida aceder a todas as informações por geografia, unidade de negocio, área comercial, *account manager* ou cliente.



**Ilustração 13:** O workflow do CRM cloud Microsoft

**Fonte:** Proposta fornecedor

Afim de aportar ainda mais valor, a implementação de um *dashboard* vai permitir ainda, uma visão unificada e integrada com os sistemas, sendo possível assim visualizar valores de orçamento e atingimento, dívidas e maiores oportunidades, bem como valores segmentados por geografia, unidade de negócio, área comercial, *account manager* ou cliente. Reparemos assim que “a grande maioria dos organismos portugueses já aceitou e introduziu medidas de reestruturação suportadas nas tecnologias de informação” (Correia, 2017, p. 41).

Neste âmbito o CRM terá um papel fundamental na estratégia da “Brand New IT” permitindo ir de encontro às necessidades atuais, servindo transversalmente toda a organização nos seus objetivos atuais e futuros tais como; melhorar a qualidade de informação das oportunidades e gestão de contactos, melhor informação para a gestão de vendas e acompanhamento da atividade comercial, visão 360° dos clientes para toda a Organização mediante as suas necessidades, perfis, privilégios, escalabilidade e possibilidade de expansão para outras geografias, campanhas de marketing *on-line* automáticas, integração com diversas fontes externas, mobilidade, *reporting* em tempo real e dados analíticos, colaboração entre equipas, *workflows* e processos de aprovação.

# Microsoft Dynamics 365 for Sales

Turn relationships into revenue



*Ilustração 14: Transformar relações em receita*

*Fonte: Proposta fornecedor*

## 4.2.1. Enquadramento funcional do processo

A “Brand New IT” tem atualmente uma força de vendas dividida por sectores de atividade (Banca & Seguros, Energia, Governo, Indústria & Serviços e Telcos), e constituída por uma ampla equipa de *account managers*.

## Soluções à medida



Government



Service  
Providers &  
Carriers



Healthcare



Banking &  
Insurance



Transports



Education

*Ilustração 15: Estrutura de vendas da “Brand New IT”*

*Fonte: Documento da empresa*

Estes endereçam toda a oferta (*Corporate IT, Managed Services & Maintenance, Telco Media & Utilities, Specialized Services, Infrastrucutre Software Development e Cloud Service Provider*) da empresa.



**Ilustração 16:** Estrutura de Business Units da “Brand New IT”

*Fonte:* Documento da empresa

Os dados de toda a atividade comercial são registados e atualizados continuamente no CRM por esta mesma força de vendas. A consulta e extração de dados é feita transversalmente pelas vendas dos diferentes setores de atividade, pelas ofertas, área financeira e logística. O que pretendemos analisar refere-se integralmente à estratégia de adoção de um CRM on-line, o seu impacto no negócio e perspetivas de evolução da ferramenta através de desenvolvimento e inovação.

É da competência da estrutura comercial toda a estratégia e relação nos clientes bem como o registo no CRM da empresa conforme referimos. Compete no entanto à marca desenvolver uma estratégia de marca e comunicação junto do mercado. O desenvolvimento da oferta é feito pelas diferentes áreas de oferta organizando em conjunto com as áreas comercial e marca, campanhas e iniciativas promocionais das mesmas. Tal como refere Mintzberg aludindo às estratégias de Porter, é aconselhável adoptar uma estratégia “focus”, porque “*uma empresa pode-se focar em grupos particulares de clientes, linhas de produtos, ou mercados geográficos. A estratégia deve ser um ‘foco de diferenciação’ onde a oferta é diferenciada no mercado de referência, ou ‘foco no custo mais baixo’, onde as empresas vendem a baixo preço no mercado de referência. Isto leva a empresa a concentrar-se no desenvolvimento do conhecimento e das suas competências*” (Mintzberg et al, 2009, p. 107).

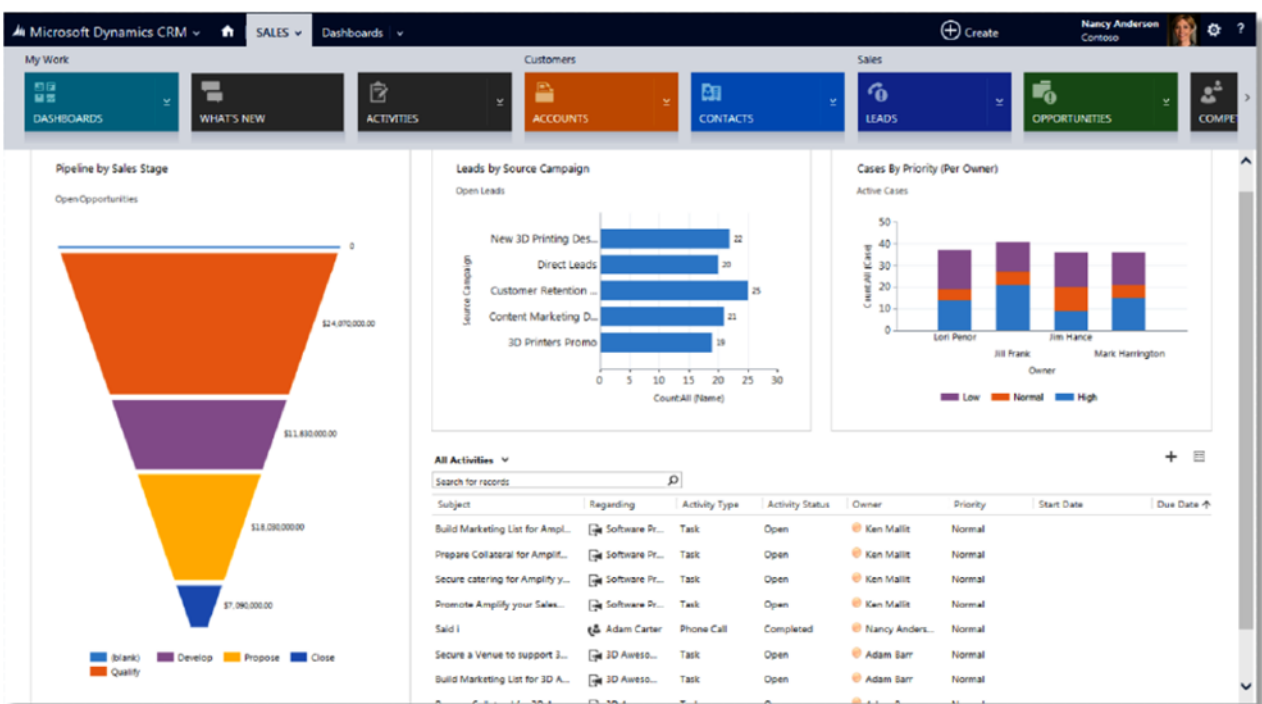
#### **4.2.2. Identificação do problema**

A “Brand New IT” fazia parte de um grupo nacional sendo uma das empresas que usufruía dos serviços partilhados dessa Organização, entre os quais o departamento de IT que disponibilizava entre outros a ferramenta de CRM corporativa. Com a aquisição da “Brand New IT” por parte de uma empresa Multinacional existiu a necessidade de criar diversas unidades novas entre as quais o atual departamento de TI. Foi assim necessário investir numa série de sistemas e infraestruturas novas de

suporte ao negócio entre os quais um novo CRM pela necessidade imperativa e estratégica de dispôr de uma tecnologia como esta.

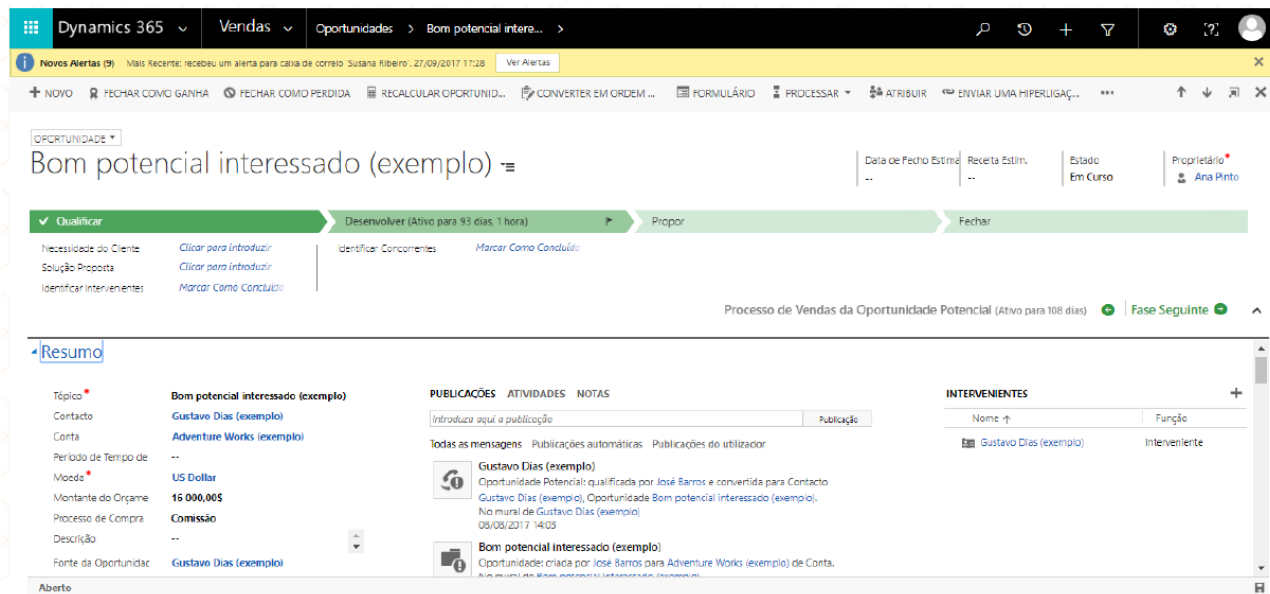
Foi considerada a possibilidade da utilização da atual ferramenta de CRM do atual grupo económico detentor da “Brand New IT”, mas este revelou-se pouco adequado às necessidades do negócio específico da “Brand New IT”. Esta ferramenta utilizada pelo grupo é ainda uma ferramenta obsoleta e que necessita de atualização, pelo que na aposta da “Brand New IT” será considerada uma eventual expansão da mesma para todo o grupo a nível internacional. Por outro lado e devido á equipa de IT da “Brand New IT” não ter uma dimensão elevada e a aposta da empresa ser a de “externalizar” atividades não core preferencialmente para modelos “*pay-per-use*”, os modelos *cloud* (como por exemplo o email através do *office 365*), poderão ser os mais favoráveis a esta abordagem. Assim foi decidido que o CRM será na *cloud* ou AaS (*as a service*), e assim a aposta recairá sobre o CRM *on-line* da *Microsoft* que irá garantir o bom funcionamento, redundância, segurança, disponibilidade, escalabilidade, previsibilidade, manutenção e atualização sem necessidade da “Brand New IT” ter recursos humanos e infraestruturais alocados a este processo.

A evolução do negócio e da forma como os *players* desta indústria se posicionaram nestes últimos anos trouxeram mudanças estratégicas na Indústria de TIs, confirmamos a ideia de que uma “*estratégia é essencial ao sucesso de qualquer empresa, uma vez que define a natureza da relação entre a Organização, os clientes e a concorrência*” (Freire, 2007, p. 45).



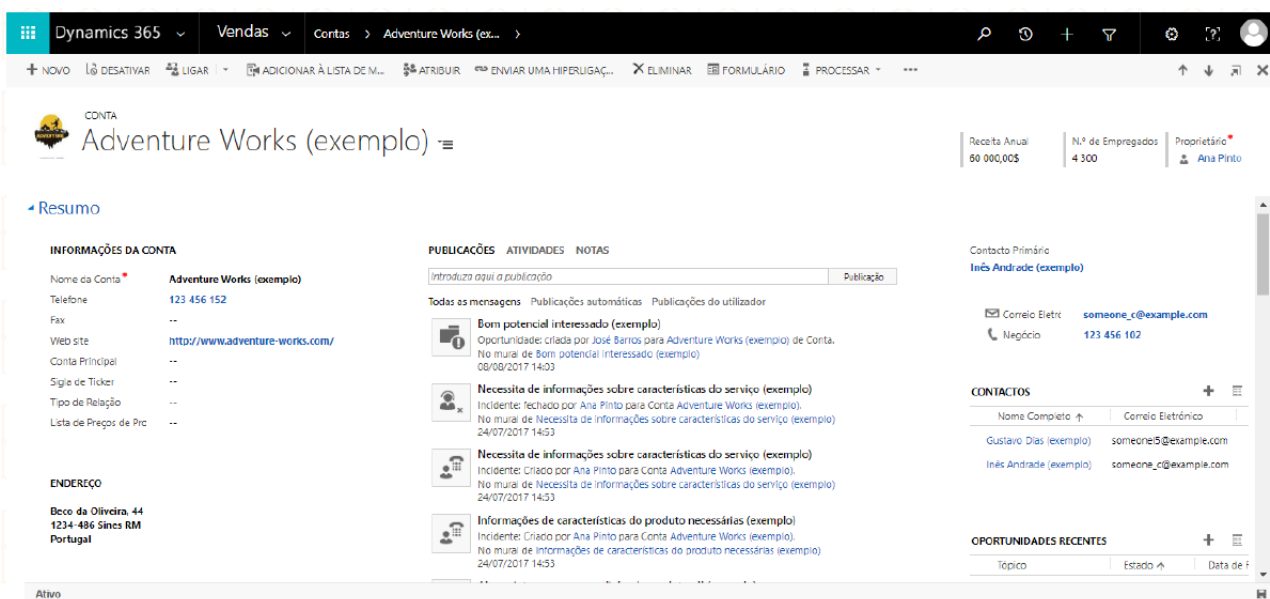
**Ilustração 17:** O CRM on-line Microsoft página inicial

**Fonte:** Proposta fornecedor



*Ilustração 18: O CRM on-line Microsoft exemplos*

*Fonte: Proposta fornecedor*



*Ilustração 19: O CRM on-line Microsoft exemplos*

*Fonte: Proposta fornecedor*

### 4.2.3. Propostas de melhoria

O projeto de implementação do CRM *on-line* surge assim como uma oportunidade para dispôr de uma ferramenta competitiva para a “Brand New IT”, que se poderá focar unicamente no seu negócio core. Este CRM será desenvolvido a pensar exclusivamente nas necessidades da empresa, criando ainda fatores de inovação e integração até agora não possíveis pela realidade anterior. Desta



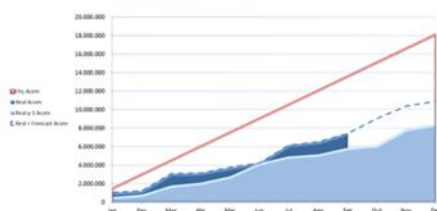
# DASHBOARD DE VENDAS

PROTOTYPE | A. VISÃO GLOBAL

Pretende-se ter a visão global do ano corrente por geografia, sector, cliente e comercial.

Este dashboard será composto pela informação abaixo identificada – evolução do eR, evolução do fecho, eR por natureza, fecho por natureza e faturas e pagamentos. (nota: a informação de faturas e pagamentos só deverá ser mostrada por cliente).

1 Evolução eR



2 Evolução Fecho



3 eR por Natureza



4 Fecho por Natureza



5 Faturas e Pagamentos



Ilustração 21: Dashboard de vendas– Protótipo de visão global

Fonte: Documento da empresa

# DASHBOARD DE VENDAS

PROTOTYPE | A. VISÃO GLOBAL | 1 / 2 – EVOLUÇÃO eR E FECHO

Para as áreas 1 e 2 do Dashboard de Visão Global pretende-se ter dois gráficos como o exibido ao lado que mostre a evolução do eR e do fecho respetivamente. Deverá ser mostrada o orçamento distribuído linearmente pelo ano, o real acumulado todos os meses até à data corrente e real+forecast acumulado até ao final do ano. (o real do ano anterior não é para ser considerado). Deverão ser mostrados os valores da data corrente.

1 2 Evolução eR e Fecho

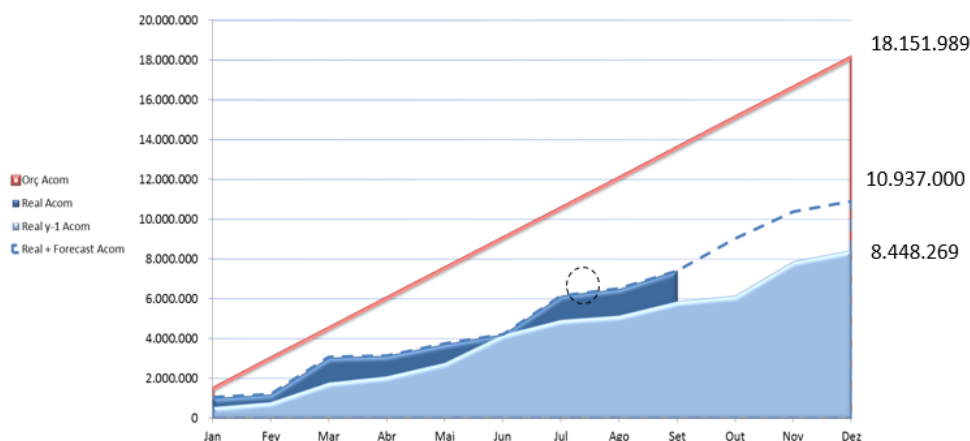


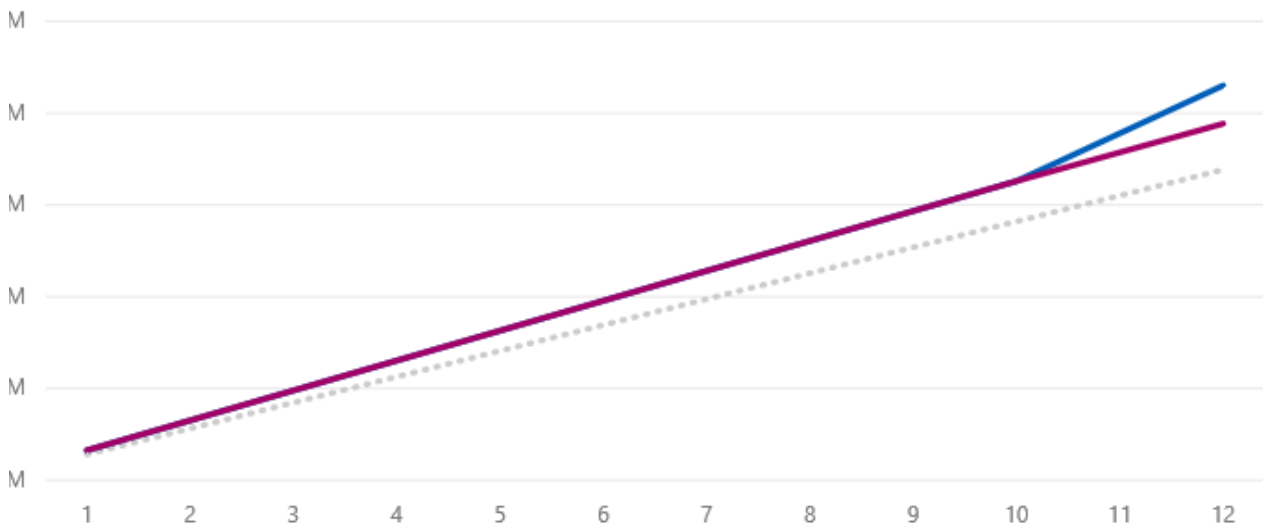
Ilustração 22: Dashboard de vendas– Protótipo evolução valores de fecho e margem visão global

Fonte: Documento da empresa

Geography:  Business Unit:

### Project eR

Budget ● Real+Forecast ● Real+In Hand



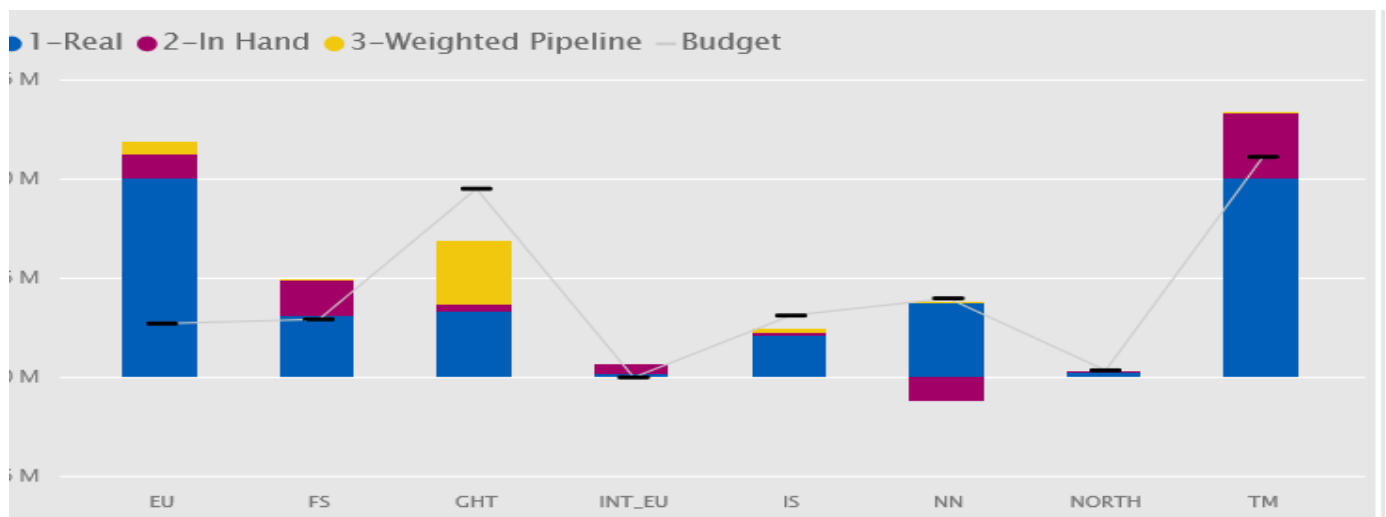
Forecast = In Hand + Weighted Pipeline

**Ilustração 23:** Dashboard de vendas – Software protótipo métricas financeiras globais visão global

*Fonte:* Dashboard da empresa

Forecast = In Hand + Weighted Pipeline

### Project eR by Market



**Ilustração 24:** Dashboard de vendas – Software protótipo de métricas financeiras por mercado visão global

*Fonte:* Dashboard da empresa

## Top Opportunities

REF.	Name	Client	Total Value	%	Data
------	------	--------	-------------	---	------

**Ilustração 25:** Dashboard – Software resumo principais oportunidades e dívidas em atraso visão global

**Fonte:** Dashboard da empresa

## DASHBOARD DE VENDAS

PROTOTYPE | A. VISÃO GLOBAL | 3 / 4 – ER E FECHO POR NATUREZA

Para as áreas 3 e 4 do Dashboard de Visão Global pretende-se ter um gráfico circular como as figuras exibidas ao lado que mostre a distribuição dos valores reais de ER e Fecho respetivamente divididos por produto, serviço, manutenção e outsourcing com a indicação em cada fatia do valor % e seu valor em k€.

### 3 eR por Natureza



### 4 Fecho por Natureza



**Ilustração 26:** Dashboard de vendas– Protótipo evolução valores de fecho e margem por natureza visão global

**Fonte:** Documento da empresa

## DASHBOARD DE VENDAS

### PROTOTYPE | A. VISÃO GLOBAL | 5 – FATURAS E PAGAMENTOS

Para a áreas 5 Dashboard de Visão Global pretende-se ter um gráfico circular como a figura exibida ao lado que mostre a distribuição dos faturas e pagamentos por pago, em atraso e por pagar à data corrente. Em cada fatia colocar o valor em % e em k€. No centro do círculo colocar o valor total do valor em atraso em k€.

Conceitos:

- Valor pago – faturas já pagas pelo cliente
- Em atraso – faturas cujo prazo de pagamento já foi vencido
- Por pagar – faturas ainda por pagar mas ainda dentro do prazo normal de pagamento

#### 5 Faturas e Pagamentos



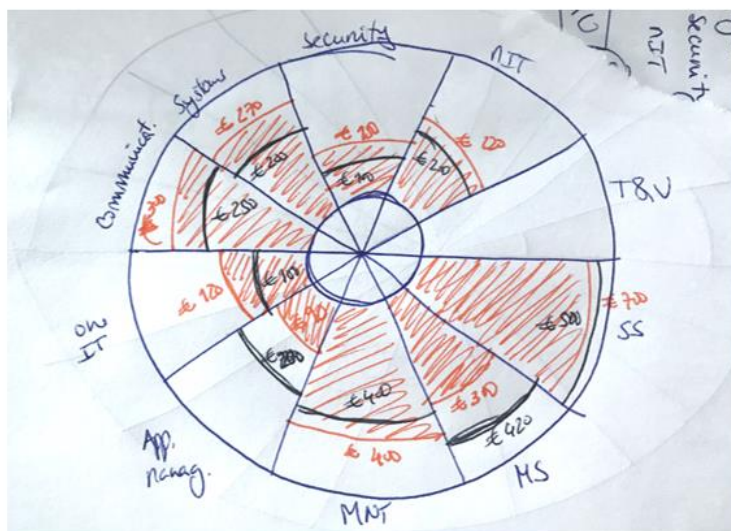
**Ilustração 27:** Dashboard de vendas– Protótipo faturas e pagamentos visão global

**Fonte:** Documento da empresa

## DASHBOARD DE VENDAS

### PROTOTYPE | B. VISÃO DE CLIENTE POR BU (1/2)

Pretende-se ter a visão do nível de exposição das BU por cliente conforme ilustrado na figura ao lado. Para cada BU deverá ser identificada o valor real, o backlog, o pipeline e o orçamento com a indicação do seu valor em k€. Cada fatia do gráfico deverá ter a mesma proporção e 100% de cada fatia deverá corresponder ao mesmo valor em €. Por fora de cada fatia e ao pé do nome da BU deverá ser indicada a % do real + backlog + pipeline face ao orçamento. Atenção que o valor real + backlog + pipeline pode ser superior ao valor orçamentado, ou seja, podemos ter % superiores a 100% (ver slide seguinte para mais detalhe).



**Ilustração 28:** Dashboard de vendas– Protótipo visão cliente por business unit

**Fonte:** Documento da empresa

## DASHBOARD DE VENDAS

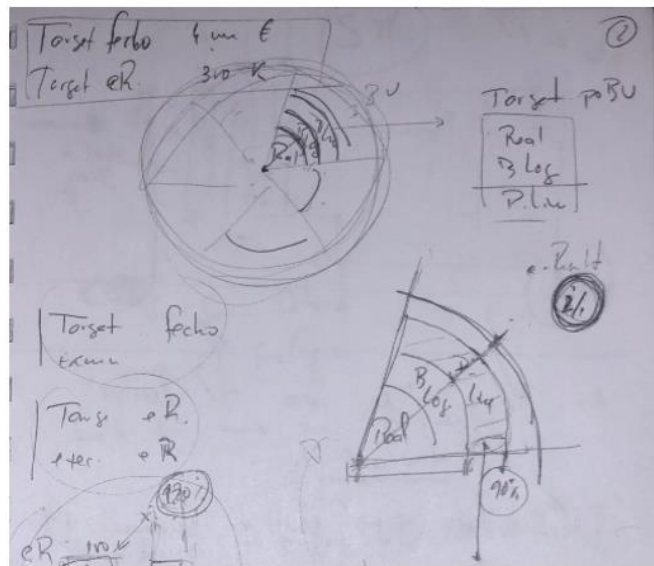
### PROTOTYPE | B. VISÃO DE CLIENTE POR BU (2/2)

A ordem a ser mostrada em cada fatia deverá ser como a que está ilustrada no gráfico ao lado (do centro para a periferia):

- Real
- Backlog
- Pipeline
- Real (o valor de real pode estar abaixo ou acima do real + backlog + pipeline).

Cada uma destas áreas deverá estar pintada com uma cor distinta e de acordo com a paleta de cor Axians.

No centro do círculo, mostrar o valor à data corrente de fecho ou eR consoante os valores que estejamos a ver sejam de fecho ou eR. (em k€).



**Ilustração 29:** Dashboard de vendas– Protótipo visão por cliente por business unit II

**Fonte:** Documento da empresa

## DASHBOARD DE VENDAS

### PROTOTYPE | C. VISÃO DE CLIENTE POR LEADS

Ainda por cliente, pretende-se ter uma visão das leads a decorrer naquele momento para o cliente. Pretende-se um ecrã como o exemplifica ao lado que representa uma espécie de tabelas com todas as leads em aberto com a indicação do nome da lead, a BU à qual está associada, o estado da lead, a data da oportunidade e o valor da mesma. Esta lista deve estar ordenada da lead mais recente para a mais antiga.

TITLE	BUSINESS PART.	Contract Cost
Marketing Agency	Acme, inc.	
IT Consulting Services	Widget Corp	
Market research	Mt Sparkle	
Electricity	Western Gas & Elec.	
Facility Management	LexCorp	

**Ilustração 30:** Dashboard de vendas– Protótipo visão por cliente por oportunidades

**Fonte:** Documento da empresa

A ligação desta ferramenta aos dados financeiros (resultados e dívidas), e uma futura ligação a dados logísticos, podem transformar esta ferramenta num poderoso e simples indicador do negócio da empresa desde uma visão 360° até ao cliente ou comercial.

Finalmente está a ser desenvolvida uma área de registo nesta ferramenta onde é feito o mapeamento de informação relevante nos clientes, como contratos, entidades que os prestam, quando terminam, que tecnologias utilizam para as diversas ofertas da empresa. Este permitirá conhecer a cada momento as oportunidades em áreas onde a empresa não tem presença nos clientes que deverá endereçar e mapear. Saber quem são os seus concorrentes e definir até eventuais parcerias com empresas com elevado interesse estratégico para esse cliente ou setor. Estas informações serão obtidas de uma forma consolidada e muito rápida de obter, que proporcionará melhorias significativas e forte impacto na assertividade e conhecimento da empresa para a abordagem e gestão dos seus negócios.

Notemos que *“no lado negativo, falhar em reconhecer no tempo uma iminente substituição da tecnologia pode resultar numa grande perda de quota de mercado ou até mesmo provocar na Organização perder uma indústria na qual usufruiu uma existência rentável. No lado positivo, a tecnologia pode servir como uma grande e poderosa ferramenta através do qual a Organização pode ganhar e manter preeminência de competidora”* (Ansoff et al, 1990, p. 167).

Podemos assim destacar as vantagens do *CRM on-line* em conjunto com o *dashboard* utilizado sobre as soluções tradicionais de CRM :

- Não necessita alocar infraestrutura e pessoas na gestão da ferramenta, permitindo maior enfoque no negócio core da empresa;
- Dados alojados em datacenters de última geração com redundância geográfica e em várias localizações;
- Todas as atualizações da ferramenta e *pacts* de segurança efetuados pelo fornecedor de serviços de forma automática e impercetível para os utilizadores;
- SLA´s de serviço garantidos contratualmente.

Não queremos ainda deixar de analisar os tipos de CRM. Assim e segundo Cila Correia (Correia, 2017, p. 37), existem 4 tipos de CRM:

- CRM Operacional – O objetivo é estabelecer relação entre os processos de negócio da empresa com o *delivery* de serviços efetuados ao cliente. Foca a automação das forças de venda, serviço e *marketing* que acompanha todas as fases do ciclo de venda;
- CRM Analítico – Analisa os dados do cliente e disponibiliza os mesmos para as várias áreas da empresa, ajudando a que as decisões de gestão sejam tomadas de forma sustentada e informada;
- CRM Colaborativo – Integra comunicação e relatórios os clientes através de diversas plataformas como a *web*, *email*, etc;

- E-CRM (*Electronic Client Relationship Management*) – Promove o relacionamento de longa duração, disponibilizando plataformas para a iteração entre a empresa e os seus clientes.

A “Brand New IT” irá utilizar os dois primeiros tipos de CRM, sendo a sua utilização partilhada internamente pelos *stakeholders* da empresa, mas com reflexo significativo e positivo nos *stakeholders* externos incluindo prioritariamente os clientes. Espera assim desta forma a “Brand New IT” criar uma imagem de grande rigor, conhecimento profundo e no *timing* certo com a abordagem correta que diferenciará a empresa da concorrência acrescentando valor em todos os momentos do processo.

Com o processo de inovação e desenvolvimento previsto, é expectável um aumento na qualidade de dados, na quantidade de informação relevante que elevará o nível de rigor que as organizações cada vez mais exigem. É de esperar que este tenha impacto económico com um rápido e muito significativo retorno de investimento.

Ao complementar esta tecnologia com os processos comerciais paralelos que decorrem na Organização apostando num maior focus nos clientes de grande dimensão ou capacidade de investimento, a “Brand New IT” espera mapear toda a Organização no seu cliente desde uma abordagem “*top down*” até às bases, identificando todos os *stakeholders* nos clientes correlacionando relações com vários *stakeholders* internos, atribuindo ainda responsabilidades e ações nestes mesmo *stakeholders*, criando assim uma cultura de serviço e resposta descentralizada que dará frutos tanto no curto como médio/longo prazo. Por este fato todos os clientes estratégicos têm um *account plan* completo, detalhado e atualizado em permanência com reuniões trimestrais abertas a todas as áreas da Organização, para discutir estratégia e fazer ponto de situação das ações passadas, a decorrer ou futuras. Estes *account plans* além da informação legal disponibilizada, visão, missão e respetivos organigramas, contêm organigramas por áreas como IT, *Marketing*, Compras, RHs e ainda toda a informação numérica com base no CRM e *dashboard* de vendas. Dispõe ainda de todo o detalhe de oportunidades (também estas retiradas do CRM), estratégia e ações a desenvolver.

## Perfil dos Stakeholders

Stakeholders	Relação Axians	Função	Informação Importante	Contacto "Brand new IT"
	↔	Diretor IT - CIO		
	↔	Diretor IT		
	↔	Diretor IT- Infraestruturas		
	↑	Coordenador Área Comms + Segurança		
	↔	Desktop Managment		
	↔	Service Desk		

*Ilustração 31: Account Plan com perfil de stakeholders do cliente e contacto correspondente na "Brand New IT"*

*Fonte: Documento da empresa*

## Plano de Acção Estratégico

### Principais Iniciativas e acções de posicionamento

- Não Iniciada.
- Necessidade de Apoio.
- Fora de Controlo.
- Progresso como planeado ou Concluído.

Iniciativa	Interlocutores Envolvidos	Data inicio	Data target fim	Status
				<input type="radio"/> Não Iniciada.
				<input type="radio"/> Não Iniciada.
				<input checked="" type="radio"/> Progresso como planeado

*Ilustração 32: Account Plan com iniciativas e acções de posicionamento da "Brand New IT"*

*Fonte: Documento da empresa*

Tratam-se de ferramentas que fornecem informação com mais eficácia e capazes de gerar um retorno mais elevado: “*Neste contexto e como já referimos anteriormente, serão importantes algumas tecnologias que terão a ver com a melhoria do trabalho a executar na empresa e nomeadamente na execução dos vários processos de gestão existentes. Estaremos assim a falar das tecnologias que permitem um acesso rápido, e transversal de todos os colaboradores á informação necessária para a execução das suas atividades/ tarefas num ambiente que poderemos designar por “trabalho colaborativo” (tecnologias de Groupware), orientado para o trabalho em grupo, como por exemplo equipas de vendas, e ainda dos processos de gestão (tecnologias de Workflow) a implementar/melhorar.*” (Ferrão, 2003, p. 46).

#### **4.2.4. Recursos necessários e constrangimentos**

Para um projeto desta natureza são necessários recursos financeiros ao nível de *Capex* para o *setup* da solução e *Opex* para o valor mensal da subscrição. É necessária a disponibilização de recursos da empresa para a gestão de projeto e acompanhamento junto da gestão de projeto do prestador de serviços. Tem ainda que existir ainda uma direção de projeto para estar nas reuniões de *steering* e uma série de *power users* para o teste e *feedback* da utilização destas ferramentas.

Além disto será necessário disponibilizar um servidor local da “Brand New IT” para a instalação dos *web services*. Finalmente será necessário dar formação às equipas, envolver o *marketing* para divulgar a ferramenta, o IT para informar e criar os acessos para os utilizadores e garantir que todas as máquinas dos utilizadores dispõem de capacidade de processamento para uma ferramenta destas.

As bases de dados com informações de cliente constituem sempre um ativo das organizações, no entanto neste processo toda a migração, adaptação e segmentação constitui um desafio não apenas tecnológico, mas também a forma como estes são geridos e como construbuem para a tomada de decisão

Efetivamente, “*estamos pois na presença de problemas que têm mais a ver com a forma como os gestores actuam, e gerem esses dados, do que propriamente apenas um problema tecnológico*” (Ferrão, 2003, p. 51).

Os constrangimentos serão de ordem financeira pois o *budget* não permite a profundidade que poderia atingir-se se o investimento fosse efetuado para mais alguns módulos como: a criação de *templates*, *reports*, *dashboards*, diferentes vistas e documentos *standard* para ajuda na gestão da mudança. Exige assim a disponibilização/alocação de pessoas que têm que desviar tempo das suas funções para a criação destes módulos, *reports* e *dashboards*.

O constrangimento maior decorre do fato de ser necessário efetuar uma migração de domínio e uma série de migrações de dados da anterior empresa para esta nova realidade, com a respetiva

dificuldade de integração dos mesmos no novo sistema com campos e formatações diferentes. A integração numa base de dados internacional será também um desafio bem como a adaptação de uma ferramenta que tem um *baseline* e terá que ser adaptada às necessidades da “Brand New IT”.

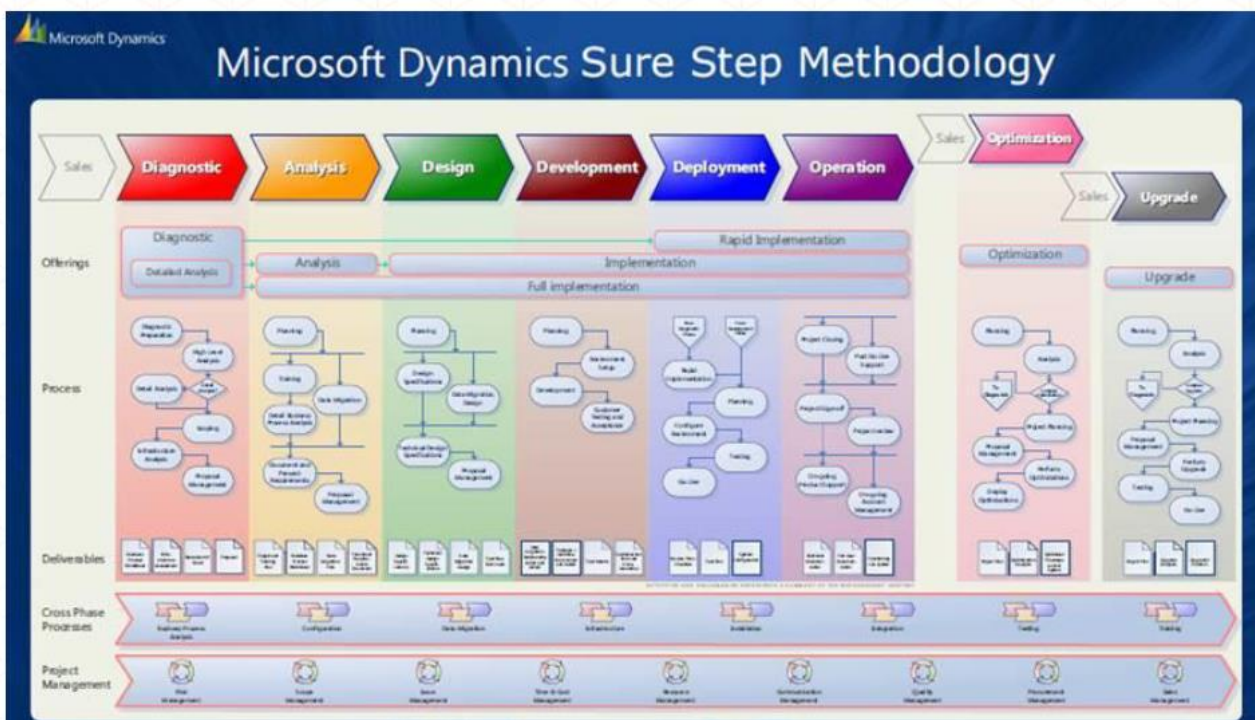
#### 4.2.5. Metodologia de Desenvolvimento do Projeto

No que diz respeito a metodologia do projeto, este terá a duração de 7 a 8 semanas para a implementação da ferramenta de CRM e migração de domínios, dados e adaptações necessárias. O *dashboard* terá (logo após), uma duração prevista de 8 a 12 semanas pela necessidade de criação de *layout* e de se tratar de um desenvolvimento de raiz assente numa plataforma de *Power BI*.

Finalmente a integração de toda a informação de clientes (contratos, duração, concorrência, etc), será efetuada nas 4 a 6 semanas seguintes e carecerá de desenvolvimento e recursos internos da “Brand New IT”.

Vai existir ainda um período em que não será possível proceder ao registo, atualização e fecho de oportunidades que obrigará a criar um procedimento alternativo para este efeito.

A metodologia e em linha com a especificidade da plataforma *Dynamics CRM da Microsoft*, permite configurar, customizar através de práticas que o próprio fabricante recomenda, conforme poderemos ver na representação abaixo.



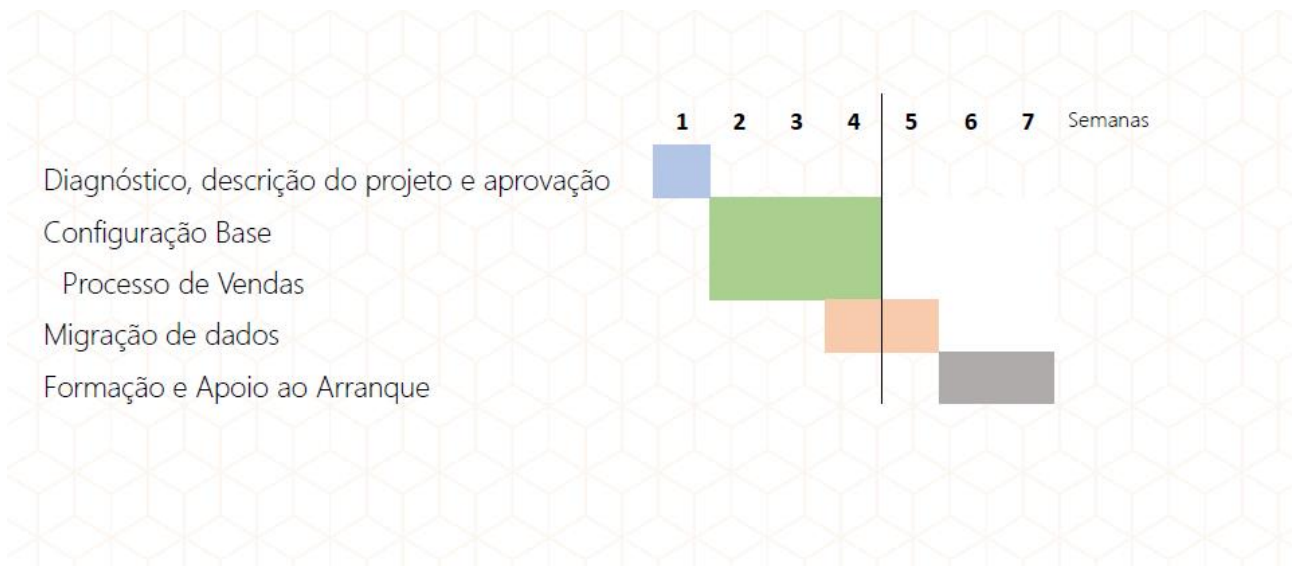
*Ilustração 33: Metodologia do projeto*

*Fonte: Documento do fornecedor*

Para finalizar e de forma a garantir o sucesso de implementação não apenas da ferramenta de CRM, mas também do *dashboard* e a evolução e integração destes nos sistemas e desenvolvimentos a aplicar futuramente, será necessário um forte compromisso de todos tornando estas ferramentas vitais não apenas à força de vendas, mas a todas as áreas da empresa, começando nesta estratégia e numa nova cultura de cliente em que se sustentará o sucesso deste projeto. Podemos assim denominar estes como fatores críticos de sucesso.

De acordo com Correia (2017, p. 60) “*Para a implementação de um projeto desta natureza existe um conjunto de fatores críticos de sucesso do mesmo:*

- *Envolvimento dos colaboradores da Organização na equipa de projeto com as competências, responsabilidades e capacidade de decisão adequadas às suas funções na projeto;*
- *Empenho efetivo e continuado por parte da Organização e um envolvimento da equipa de projeto nos níveis planeados;*
- *Tomada de decisões em tempo útil e desenvolvimento do processo de validação, por parte da Organização nos pontos chave, conforme planeado;*
- *Comunicação efetiva entre os elementos da equipa de trabalho e as equipas internas da Organização;*
- *Gestão da Mudança: dado os objetivos abrangentes e ambiciosos e o seu impacto transversal, (que envolve a redefinição de métodos de trabalho e reengenharia de processos, ajustes de procedimentos e inclusive alterações na estrutura organizacional, bem como uma alteração da perceção exterior da forma como a Organização se relaciona com os seus cidadãos), deverá ser dada atenção particular à gestão das expectativas, quer internas quer externas. Nessa linha consideramos crítico para o sucesso deste tipo de iniciativas:*
  - *Existência de um Plano de comunicação, que sugerimos focado: na mobilização da Organização e gestão de expectativas internas;*
  - *Envolvimento dos colaboradores da Organização no decurso do projeto, de forma articulada com o plano de comunicação;”*



***Ilustração 34: Cronograma do projeto***

***Fonte: Documento do fornecedor***

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1. Resultados Esperados

Realizámos entrevistas exploratórias a *stakeholders* da “Brand New IT”, nomeadamente o elemento da comissão executiva da “Brand New IT” responsável por este projeto, a direção de projeto, elementos da área financeira, marketing e logística, IT e “*power users*” da área comercial da “Brand New IT”.

Às entrevistas responderam a totalidade das pessoas abordadas considerando estratégica a utilização da ferramenta e mostrando interesse em participar, utilizar e dar *feedback* da mesma. Valorizaram ainda os desenvolvimentos e evoluções previstas, aguardando com expectativa os mesmos. O *dashboard* foi considerado como uma evolução muito significativa que poderá vir a tornar-se de utilização massiva e corrente em todas as reuniões de vendas e de diversas unidades, visto estar “aberta” para consulta e “filtragem” a todos os utilizadores autorizados.

O *marketing* está apostado na utilização do CRM para perceber e analisar conjuntamente com as diferentes áreas, quais as ofertas estratégicas onde se deve colocar esforço, seja por defeito ou excesso de oportunidades. Quando o *dashboard* estiver com toda a informação da concorrência e *timings* de contratos a terminar entre outros, utilizarão estes dados para campanhas e comunicação dirigida a essas mesmas áreas.

Os parceiros e fabricantes com quem a “Brand New IT” trabalha, valorizam muito esta forma de trabalhar e a estratégia de *focus* nos clientes e negócios, pois ajuda-os também a cumprir os seus números e métricas estando totalmente “alinhados” com uma empresa que conhece profundamente o negócio, os *timings* de decisão, os concorrentes, a sua estratégia e todos os *stakeholders*.

Os clientes valorizam também trabalhar com uma entidade que mapeia todos os elementos e compreende as suas necessidades específicas, conhecendo ainda as necessidades globais dessa empresa. Gostam ainda de ser envolvidos nos *account plans* e valorizam muito reuniões com a informação estruturada e consolidada que o CRM e o *dashboard* permitem.

Como não entrevistámos clientes, não conseguimos ter métricas relativamente à fidelização dos mesmos, no entanto utilizámos as métricas já abordadas atrás que indicam valores de aumento de 37% de *revenue*, 48% na tomada de decisões, 45% no índice de satisfação de clientes, entre outros (conforme observado na ilustração 8 deste trabalho).

Na utilização do CRM, 60% dos entrevistados responderam que utilizam frequentemente a ferramenta, enquanto 30% utilizam ocasionalmente e 10% utilizam pouco ou não utilizam. Cerca de 80% dos utilizadores acedem à ferramenta no escritório nos seus computadores e apenas cerca de 20% o fazem através dos seus dispositivos móveis e em casa.

A totalidade das áreas comerciais utilizam dados da ferramenta de CRM e *dashboard* para as suas reuniões comerciais e têm um “modelo de governo” para atualização das mesmas.

A área financeira prepara o seu *forecast* com base no CRM e solicita à área comercial a atualização da ferramenta na altura de fecho de mês e com maior ênfase nos fechos de trimestre e ano.

Em resumo 100% dos entrevistados referiram que o CRM e a estratégia subjacente bem como o desenvolvimento previsto através um registo cuidadoso e regular vai permitir à empresa um nível de assertividade, conhecimento e *forecasting*, que terá reflexos muito significativo no desempenho da empresa e motivação de todos garantindo sustentabilidade e reconhecimento de marca à “Brand New IT”.

## **5.2. Resposta à Pergunta de Partida e às Perguntas Derivadas**

O CRM influencia o negócio das empresas. A ferramenta de CRM conforme podemos verificar influência o desempenho global da empresa de forma transversal a todas as áreas e não só na área de vendas como muitas vezes é percepcionado.

As entrevistas demonstraram isto mesmo e o fato de termos também alargado estas às várias áreas da Organização ajudou a responder à pergunta de partida; qual é o impacto do CRM *on-line* no negócio das empresas. Na “Brand New IT” esta faz parte integrante da estratégia da empresa e no posicionamento que a “Brand New IT” pretende ter no mercado de IT e na transformação digital das organizações em Portugal e no estrangeiro.

Com esta aposta a empresa acredita que existirá um estreitar de relações com os clientes e onde a “Brand New IT” aportará maior valor indo de encontro às reais necessidades dos seus clientes.

Ficou claro ainda, através destas mesmas entrevistas e para cada uma das perguntas derivadas, a sua pertinência na ajuda à resposta da pergunta de partida, ou seja, sim o CRM *on-line* pelo *focus* e assertividade vai permitir um maior nível de satisfação dos clientes. Para isso terá que existir um compromisso forte de todas as áreas que interagem com esta ferramenta, mas em particular as vendas que são quem efetua todo o registo e atualização desta. Com a junção dos elementos descritos poderá a empresa passar a criar maior valor com o desenvolvimento, inovação, maior quantidade e qualidade de informação registada ajudando a cumprir a estratégia e objetivos deste investimento pela “Brand New IT”

Foi nosso objetivo responder aos objetivos geral e específicos no desenrolar deste projeto, evidenciando todos os prismas de adoção de uma ferramenta tão poderosa como o CRM *on-line*, mas detalhando a forma e o envolvimento transversal que deve ter, para contribuir para o seu sucesso e

não vir a transformar-se numa ferramenta burocrática com valor limitado e com os seus próprios dias contados até uma qualquer mudança de *stakeholders* ou até de políticas da empresa.

Por esse mesmo motivo a “Brand New IT” apostou numa solução que integra o quadrante de “*Leaders*” da Gartner.

## Magic Quadrant

Figure 1. Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement Center



Source: Gartner (May 2018).

**Ilustração 35: Quadrante mágico Gartner**

**Fonte: Site Gartner**

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com a automatização de processos e a utilização de tecnologias, as estruturas comerciais e os seus vendedores podem e devem focar-se num menor número de clientes, mas abrangendo um maior número de *stakeholders* das diversas áreas dos mesmos, criando valor para a sua organização e para o próprio cliente. As relações e a compreensão de necessidades, aliados a um rigoroso conhecimento, gestão das oportunidades e adoção das adequadas tecnologias de suporte, são o meio para sobreviver e crescer num mercado cada vez mais aberto e competitivo.

Este crescimento poderá ser mais amplo com a integração do “*front office*” e “*back-office*” da empresa incluindo clientes, fornecedores e parceiros através da sua *extranet*, que de forma controlada e segura permita a criação de valor para todo o ambiente envolvente da empresa, não confinando a mesma à sua própria rede *intranet* e utilizadores internos.

É importante continuar a desenvolver a integração com o *Dashboard* de vendas e *Business Intelligence* concentrando aqui toda a informação necessária dos clientes, que complementada com a estratégia de *account planning* da empresa a tornará um *case study* deste mercado.

Uma plataforma de *e-learning* poderá e deverá ser disponibilizada para reunir e partilhar toda a informação e tutoriais acerca da implementação, operacionalização e estratégia da empresa para o CRM.

Uma estratégia de CRM assente um processo de gestão de mudança permite uma base sólida com inúmeras possibilidades de crescimento e integração que podem sustentar e alavancar uma organização através das pessoas, elemento fundamental em qualquer estratégia a implementar. Esta conduzirá a um crescimento de todos, a um maior rigor e consciência do impacto do mesmo perante as decisões que se venham a tomar. Todos os *stakeholders* do meio envolvente desta indústria percebem quais os impactos de uma informação ou falta dela, um *timing* errado, valores desajustados que podem conduzir a decisões erradas com base nessas métricas. Mais de que apenas uma tecnologia, o CRM é uma estratégia que tal como a transformação digital implica uma melhoria da experiência de utilização, conduzindo a melhores desempenhos, maior e melhor qualidade de serviço, maior poder de comunicação e conhecimento dos clientes.

É necessário ainda dar muita atenção aos fatores críticos de sucesso num projeto desta natureza envolvendo os colaboradores nos diversos níveis da organização promovendo uma comunicação efetiva entre todos, definindo um plano para a gestão da mudança, redesenhando métodos e processos de trabalho e dispôr um plano de comunicação e adoção bem definido.

Um tema vital que pode colocar em causa o sucesso deste projeto é a Qualidade dos Dados. Estes são um dos ativos mais importantes de uma Organização, na medida do valor que os clientes

têm e na sua, cada vez maior participação da cadeia de valor, contribuindo decisivamente para a sustentabilidade da empresa.

Com este trabalho, queremos que a “Brand New IT” aproveite esta oportunidade para crescer no mercado nacional e internacional, focar-se nos negócios e clientes de maior valor retirando daí maiores dividendos e bases futuras para relações de longa duração com os mesmos.

A adoção do CRM e essencialmente de uma estratégia de CRM resultará num focar com maior pormenor nos seus clientes e nos seus diversos *stakeholders*, numa perspetiva de aconselhamento consultivo que permitirá o “*Lifetime Value*” e a retenção de valor, permitindo que o cálculo das taxas de rentabilidade *ROI – Return On Investment* sejam fáceis e rápidas de atingir e com isto a Organização ganha sustentabilidade e capacidade de crescimento.

A “Brand New IT” Portugal pode vir a ser o motor de crescimento desta estratégia para todo o grupo e tornar a “*location*” Portuguesa relevante para todo o ecossistema internacional do grupo. Uma estratégia bem delineada, trabalho pró-activo de forma atempada e com uma estratégia clara e simples, coloca a “Brand New IT” numa posição mais favorável face à sua concorrência evitando negócios de margem baixa e pouco valor e com grande pendor de decisão nos fatores menos diferenciadores como o preço. A retenção de talento e captação de novos profissionais também sai reforçada numa empresa focada e de valor acrescentado para os seus clientes, mercado e indústria de TI no geral.

Em suma, o *CRM* será fundamental na estratégia da “Brand New IT” do futuro e a nosso ver na grande maioria das empresas, sejam elas B2B ou B2C; sejam elas multinacionais de valor acrescentado ou de grande consumo, sejam elas de serviços ou indústria. No fundo o CRM é uma estratégia que ajuda a criar uma mudança de tecnologia, processos e e pessoas, garantindo melhores desempenhos com o expectável aumento de lucros e um posicionamento mais competitivo.

### **6.1. Limitações da Investigação**

Nem sempre o que se propõe fazer a nível teórico é, na sua plenitude, concretizável. Ainda assim e tal como referem os autores Quivy & Campenhoudt, “*entre a análise e a decisão prática não é possível, nomeadamente, contornar o juízo moral. A análise sociológica pode esclarecer os processos de funcionamento e de mudança dos conjuntos sociais (por exemplo, das organizações*” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 241).

Pelo facto da “Brand New IT” ter mudado de grupo económico e este ser muito diferente no âmbito global, dimensão e abordagem financeira, trouxe algumas limitações na comparação de dados financeiros e até da realidade do objeto estudado entre o histórico e os objetivos atuais da “Brand New IT”

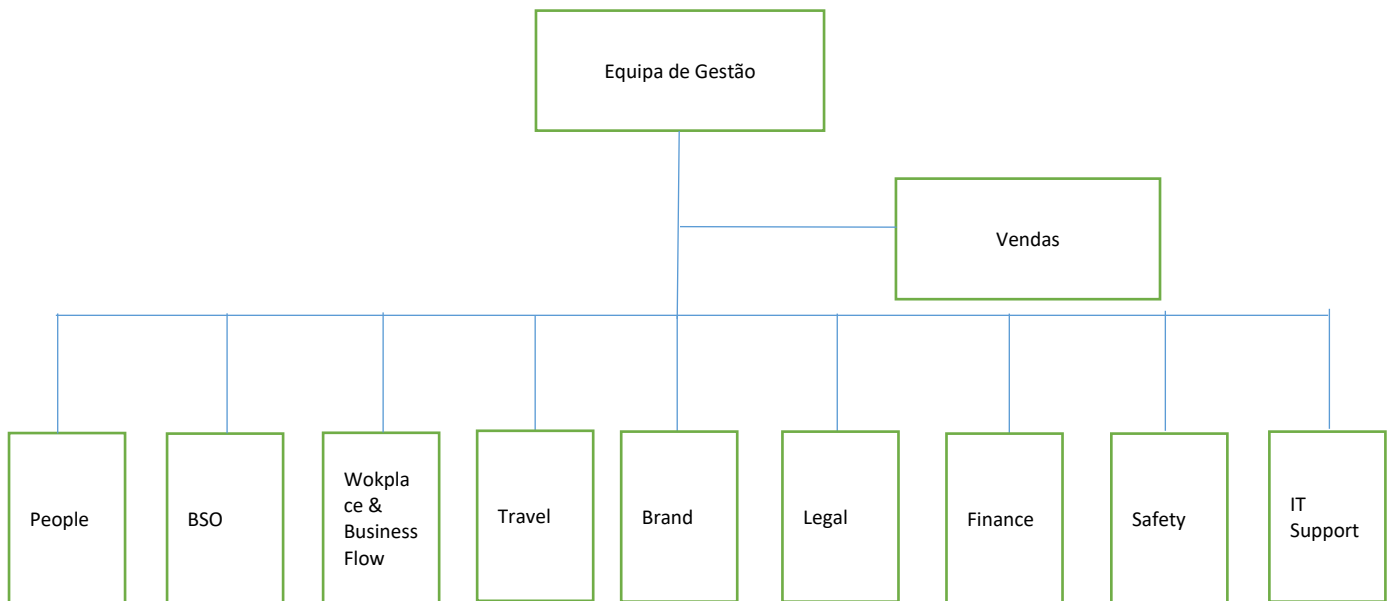
Pelo facto de ser uma ferramenta nova e diferente da realidade anterior algumas entrevistas foram pouco relevantes e com pouco conteúdo.

## **6.2. Desafios para Investigações Futuras**

Em relação a investigações futuras, cujo enquadramento no Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial se podem implementar na Indústria de IT, propomos o seguinte:

- Analisar o impacto de uma integração mais profunda do CRM e dos sistemas internos da “Brand New IT” implementado e alargando a disponibilização deste a entidades externas via extranet, como clientes, fornecedores e outros.
- Estudar a integração do CRM com Datawarehouse que contenha os dados estruturados e recurso a Data-Mining com modelos analíticos para processar esses dados de várias origens para o apoio á tomada de decisões.
- Definir estratégias de integração com os sistemas operacionais da empresa nomeadamente os ERPs integrando todo o trabalho administrativo e operacional de uma Organização.
- Perceber como a melhoria da Qualidade dos Dados contribui para uma integração mais profunda com toda a cadeia de valor refletindo a totalidade das transações e iterações com todas as entidades nas diversas áreas e com os vários pontos de contacto.
- Analisar o alargamento do CRM às outras entidades internacionais do grupo. Numa primeira fase do “vertical” onde a “Brand New IT” esta incluída e numa segunda fase aos outros verticais com áreas de negócio distintas.
- Com o fenomeno de IoT, *Machine learning*, inteligência artificial, digitalização de processos, RPA - *robot process automation* entre outros; como será possível aplicar algoritmos e começar a ter análise preditiva e inteligente transformando toda a informação recolhida em valor, novas ofertas e novas oportunidades para a empresa e os seus clientes.

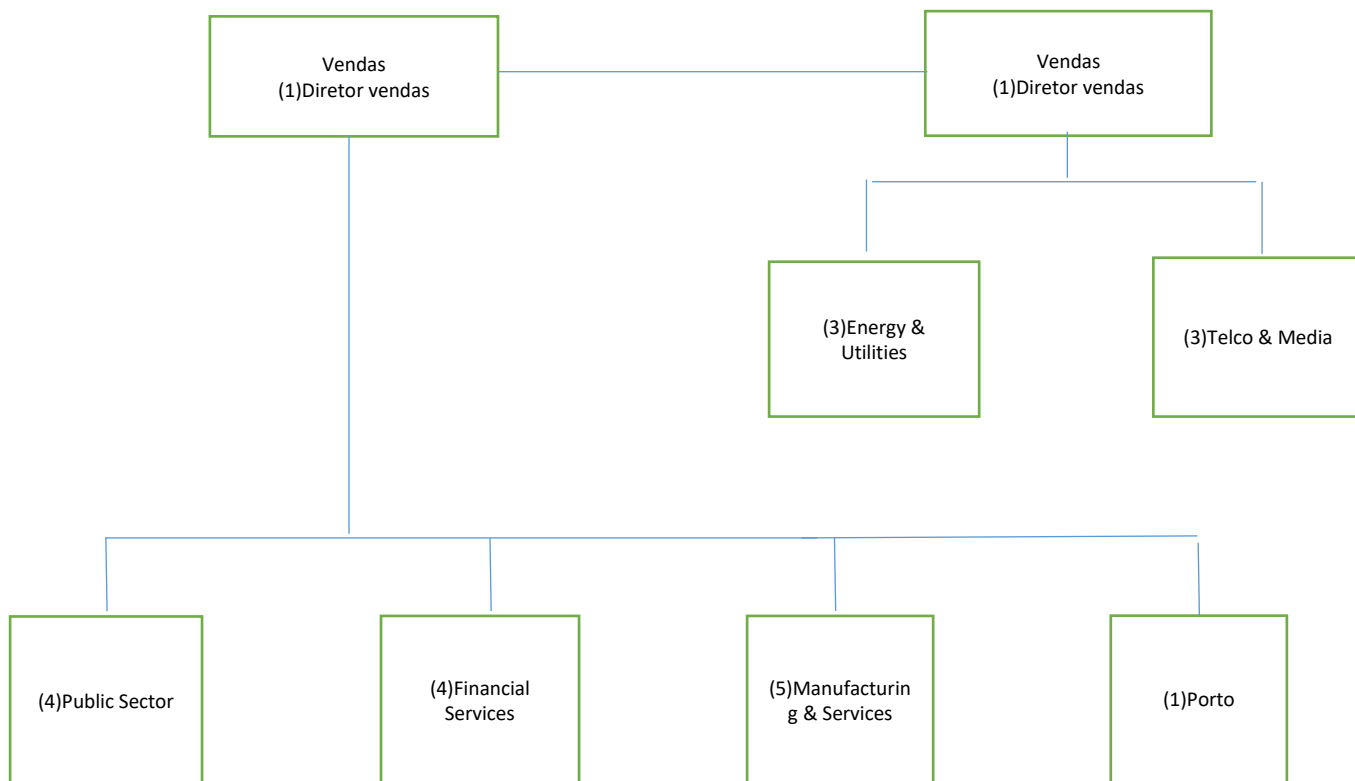
## APÊNDICE 1



### APÊNDICE 1: Estrutura Organizacional da “Brand New IT”

Fonte: *Intranet* “Brand New IT”

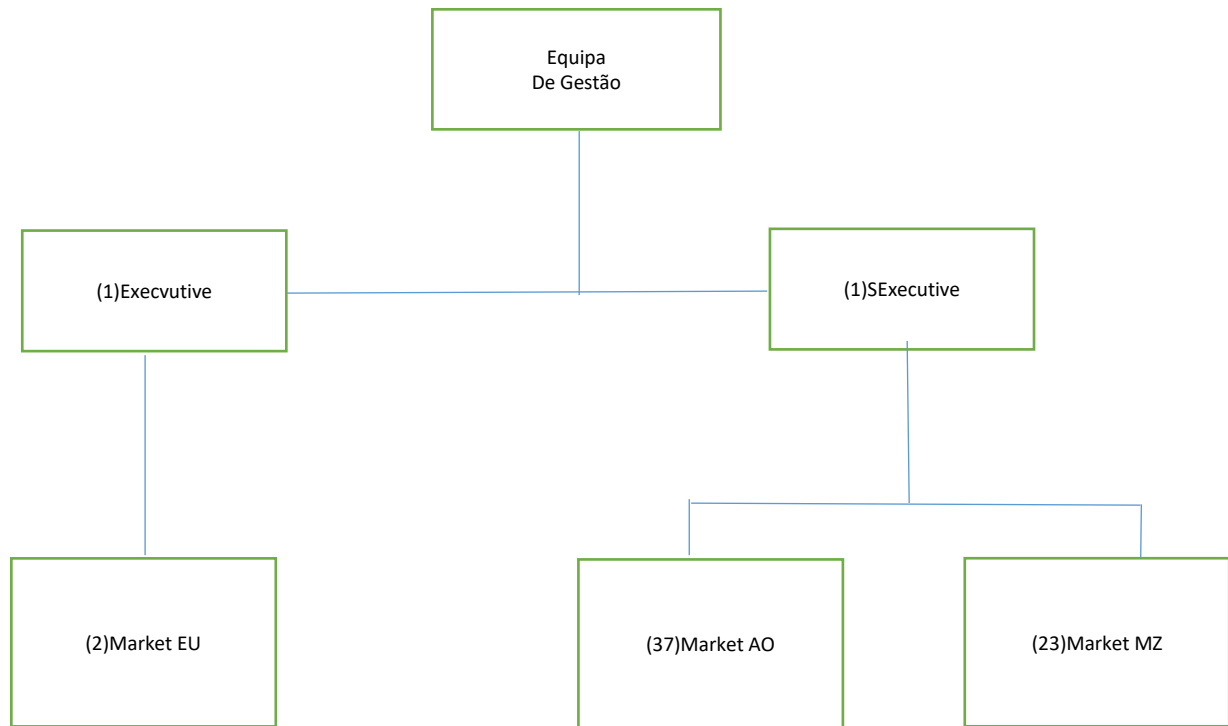
## APÊNDICE 2



### APÊNDICE 2: Estrutura da Direção de Vendas de Portugal da "Brand New IT"

Fonte: *Intranet* "Brand New IT"

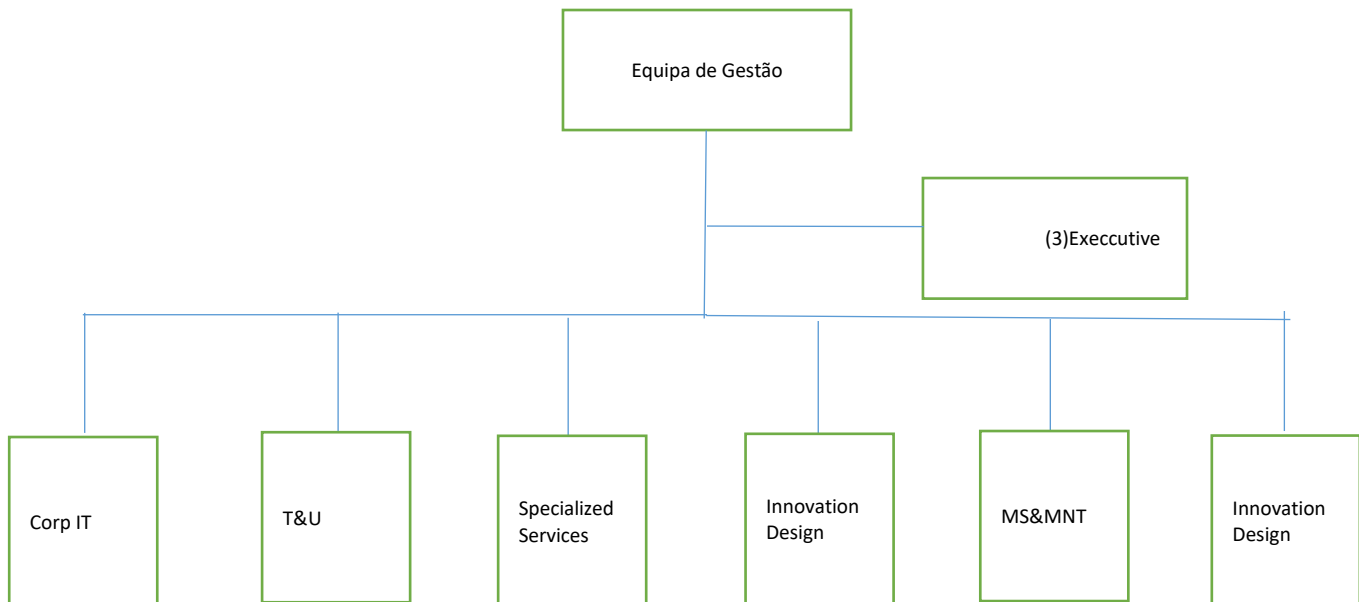
### APÊNDICE 3



**APÊNDICE 3: Estrutura da Direção de Vendas EU, AO e MZ da “Brand New IT”**

**Fonte: Intranet “Brand New IT)**

## APÊNDICE 4



### APÊNDICE 4: Estrutura de *Business Units* da “Brand New IT”

Fonte: *Intranet* “Brand New IT”

Para a realização de projeto aplicado para o Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial na Universidade Europeia, sobre o impacto do CRM *on-line* nas empresas estudo de caso empresa “Brand New IT”, efetuamos as seguintes entrevistas a elementos da empresa “Brand New IT”.

## APÊNDICE 5 – Guião de entrevista ao Diretor de Projeto

- 1- Porquê a implementação de um sistema de CRM?
- 2- Porquê esta implementação quando o Grupo tem CRM?
- 3- Qual o objetivo local da implementação do CRM?
- 4- É para todas as áreas de negócio e operações da empresa em Portugal e nas geografias que endereça?
- 5- Que tratamento dar aos dados da anterior empresa. Serão todos migrados?
- 6- Porquê a opção de CRM *on-line*?
- 7- Esta ferramenta destina-se apenas à área comercial ou será transversal a todas as unidades?
- 8- Qual o período de implementação e de adoção da ferramenta?
- 9- Como será feito o o registo comercial no período de implementação?
- 10- A implementação será de um sistema integral de CRM ou por fases?
- 11- Como foi feito o processo de procurement e consultas?
- 12- Que opções consideraram e como foi feito o *approach*?
- 13- O investimento será efetuado em *Capex*, *Opex* ou misto?

## APÊNDICE 6 – Guião de entrevista à equipa de gestão de projeto

- 1- O que pensam da solução de CRM escolhida?
- 2- Como foi efetuado o planeamento interno para a implementação?
- 3- Quantos elementos tem a equipa da “Brand New IT” a acompanhar o projeto?
- 4- A Gestão do projeto é centralizada na vossa equipa, mesmo para as geografias dependentes de Portugal?
- 5- Como é a relação com o fornecedor atual da solução? É este que presta serviços ou uma empresa externa?
- 6- Como é feita a coordenação entre equipas? Qual o modelo de governo seguido?
- 7- Existem utilizadores que estão a dar *inputs*. Quais? Quantos? De que áreas?
- 8- Como pensam fazer a apresentação do projeto junto da empresa?
- 9- Vão fazer o *deploy* para todos os utilizadores ou vão existir fases com grupos de *power users*?
- 10- Como será efetuada a migração de dados?
- 11- Vai existir ambiente de testes e desenvolvimento?
- 12- Vai existir um processo de mudança associado á implementação?
- 13- Que tipo de integrações estão a considerar. Quantas fases e qual a duração?
- 14- Vao existir perfis de utilizadores com privilégios distintos?

## **APÊNDICE 7 – Guião de entrevista à equipa comercial**

- 1- O que pensam da solução de CRM escolhida?
- 2- Consideram fundamental para a vossa atividade?
- 3- Como vão utilizar. Existe um processo definido?
- 4- Vai ser possível customizar criando vistas diferentes?
- 5- O que gostavam de ter e ver na ferramenta?. Que informações são fundamentais?
- 6- Como é feita a extração de informação e como pode ser trabalhada (excel)?
- 7- O que pensam do CRM *on-line* versus *on-prem*?
- 8- Como era o anterior CRM e que melhorias gostariam de ver?
- 9- O preenchimento do CRM é obrigatório e influência a parte fixa ou variável do vosso rendimento?
- 10- Utilizam estes dados para as reuniões de vendas e com cliente?
- 11- Utilizam estes dados para controlo de objetivos?
- 12- A ferramenta é de fácil utilização? Que problemas tem?
- 13- Que tipo de integrações são importantes? O que gostariam de ver no futuro nesta ferramenta?

## APÊNDICE 8 – Guião de entrevista à equipa financeira

- 1- O que pensam da solução de CRM escolhida?
- 2- Consideram fundamental para a vossa atividade?
- 3- Que dados e que relevância dos mesmos consideram retirar?
- 4- Vão necessitar de customizar criando vistas específicas?
- 5- O que gostavam de ter e ver na ferramenta?. Que informações são fundamentais?
- 6- Como preferem que seja feita a extração de informação e como pode ser trabalhada (excel)?
- 7- O que pensam do CRM *on-line* versus *on-prem*?
- 8- Como era o anterior CRM e que melhorias gostariam de ver?
- 9- Gostariam de poder preencher o CRM ou apenas é importante visualizar, exportar e consultar?
- 10- Utilizam estes dados para as reuniões de *forecast* com as equipas?
- 11- Utilizam estes dados para apresentação de *forecast* à equipa de gestão?
- 12- A ferramenta é de fácil utilização?. Que problemas tem?
- 13- Que tipo de integrações são importantes?. O que gostariam de ver no futuro nesta ferramenta?

## APÊNDICE 9 – Guião de entrevista à equipa de logística

- 1- O que pensam da solução de CRM escolhida?
- 2- Consideram fundamental para a vossa atividade?
- 3- Que dados e que relevância dos mesmos consideram retirar?
- 4- Vão necessitar de customizar criando vistas específicas?
- 5- O que gostavam de ter e ver na ferramenta. Que informações são fundamentais?
- 6- Como preferem que seja feita a extração de informação e como pode ser trabalhada (excel)?
- 7- O que pensam do CRM *on-line* versus *on-prem*?
- 8- Como era o anterior CRM e que melhorias gostariam de ver?
- 9- Gostariam de poder preencher o CRM ou apenas é importante visualizar, exportar e consultar?
- 10- Que dados consideram relevantes que a ferramenta apresente?
- 11- Utilizam estes dados para gestão de carga na vossa equipa e gestão de *stocks* e entregas?
- 12- A ferramenta é de fácil utilização?. Que problemas tem?
- 13- Que tipo de integrações são importantes. O que gostariam de ver no futuro nesta ferramenta?

## **APÊNDICE 10: Conteúdo da entrevista ao Diretor de Projeto (respostas in-line)**

1- Porquê a implementação de um sistema de CRM?

*R: Estratégico para a empresa e para os serviços de valor acrescentado que presta*

2- Porquê esta implementação quando a empresa Mãe tem CRM?

*R: A “Brand New IT” tem unidades e modelo de negócio que a casa Mãe não tem por isso um CRM específico para Portugal.*

3- Qual o objetivo local da implementação do CRM?

*R: Repositório com histórico de negócio, estruturado e on-line*

4- É para todas as áreas de negócio e operações da empresa em Portugal e nas geografias que endereça?

*R: Sim.*

5- Que tratamento dar aos dados da anterior empresa. Serão todos migrados?

*R: Vamos migrar todo o histórico menos as oportunidades perdidas e abandonadas.*

6- Porquê a opção de CRM on-line?

*R: Não necessitamos de ter equipa e infraestrutura dedicada e vamos para um modelo Opex flexível*

7- Esta ferramenta destina-se apenas à área comercial ou será transversal a todas as unidades?

*R: Transversal a todas as unidades, sendo que o registo é da responsabilidade da área comercial.*

8- Qual o período de implementação e de adoção da ferramenta?

*R: 2 meses para implementação e mais 3 meses de adoção.*

9- Como será feito o o registo comercial no período de implementação?

*R: Num excel partilhado e posteriormente carregado no novo CRM.*

10- A implementação será de um sistema integral de CRM ou por fases?

*R: Numa primeira fase será um repositório de oportunidades comerciais e documentos, mas teremos mais fases posteriores com desenvolvimento de dashboards e integração de ferramentas da empresa.*

11- Como foi feito o processo de procurement e consultas?

*R: Através de quadro mágico da gartner identificámos os fabricantes que nos indicaram os parceiros.*

12- Que opções consideraram e como foi feito o approach?

*R: A solução Microsoft Dynamics (a escolhida), e a solução da Sales Force.*

13- O investimento será efetuado em Capex, Opex ou misto?

*R: Tem um valor de Capex de setup e depois será um modelo opex mediante numero de utilizadores/licenças.*

## **APÊNDICE 11 – Conteúdo da entrevista à equipa de gestão de projeto**

1- O que pensam da solução de CRM escolhida?

*R: É uma ferramenta importante para a gestão de oportunidades e permite planejar a alocação e perfil de gestores de projeto mediante o tipo de projeto, probabilidade de adjudicação e timing*

2- Como foi efetuado o planeamento interno para a implementação?

*R: Foi definida um a equipa interna de gestão de projeto e definidos os timings e formato de implementação.*

3- Quantos elementos tem a equipa da “Brand New IT” a acompanhar o projeto?

*R: 6 pessoas no total. Um responsável de projeto presente nas reuniões de steering, um diretor de projeto responsável por tudo o que ocorre no projeto, um gestor de projeto que trabalha de forma estreita e regular com o gestor de projeto da empresa que implementa o projeto e 3 key users que participam nas reuniões de ponto de situação intermédia e dão feedback de utilização da mesma.*

4- A Gestão do projeto é centralizada na vossa equipa, mesmo para as geografias dependentes de Portugal?

*R: Sim. Apesar do envolvimento de cada um dos responsáveis dessa geografia.*

5- Como é a relação com o fornecedor atual da solução. É este que presta serviços ou uma empresa externa?

*R: O serviço de implementação é efetuada por uma empresa com certificações e know-how para esta tecnologia no entanto o fabricante acompanha de perto os trabalhos e intervem sempre que necessário efetuar algumas validações.*

6- Como é feita a coordenação entre equipas. Qual o modelo de governo seguido?

*R: Reunião de kick-off de projeto, reuniões semanais para ponto de situação entre gestores de projeto e key users e reunião de steering mensal com a direção de projeto.*

7- Existem utilizadores que estão a dar inputs. Quais? Quantos? De que áreas?

*R: Conforme referido 3 key users que dão feedback.*

8- Como pensam fazer a apresentação do projeto junto da empresa?

*R: Está a ser preparado a forma de comunicação. Esta passará por reuniões em sala para apresentação aos responsáveis de unidades e todos os utilizadores. Será efetuada ainda uma comunicação interna através da newsletter da empresa.*

9- Vão fazer o *deploy* para todos os utilizadores ou vão existir fases com grupos de *power users*?

*R: Vão existir 3 fases. A primeira para os 3 key users. A segunda apenas para um grupo restrito de 20 utilizadores entre os quais os responsáveis de equipa e na terceira e última fase para os restantes utilizadores*

10- Como será efetuada a migração de dados?

*R: Irão ser migradas primeiro num ambiente de teste, depois a migração será efetuada por “waves” para garantir que tudo corre bem.*

11- Vai existir ambiente de testes e desenvolvimento?

*R: Sim claro.*

12- Vai existir um processo de mudança associado á implementação?

*R: Sim não uma gestão de mudança formal, mas conforme referido apresentações em sala e comunicação na newsletter eletrónica da empresa.*

13- Que tipo de integrações estão a considerar. Quantas fases e qual a duração?

*R: Integração com a Active directory da empresa e futuramente com o SAP e mapas financeiros para alimentar dados do dashboard.*

14- Vão existir perfis de utilizadores com privilégios distintos?

*R: Sim. Uns como administradores, outros como utilizadores com privilégios de registo e outros apenas com consulta.*

## APÊNDICE 12 – Conteúdo da entrevista à equipa comercial

1- O que pensam da solução de CRM escolhida?

*R: A solução sendo uma das líderes de mercado e de um fabricante reconhecido pertencente ao quadro mágico da gartner oferece todas as garantias.*

2- Consideram fundamental para a vossa atividade?

*R: Sim é fundamental para a atividade comercial uma ferramenta deste tipo para registo e seguimento de oportunidades.*

3- Como vão utilizar?. Existe um processo definido?

*R: Vamos utilizar diariamente. Existem algumas regras definidas que têm que ser cumpridas além dos campos obrigatórios. Estas têm a ver com a assertividade da probabilidade de sucesso, timings de fecho e duração.*

4- Vai ser possível customizar criando vistas diferentes?

*R: Sim, permite configurar dashboards que vêm de base na ferramenta para uma “fotografia” consolidada da atividade.*

5- O que gostavam de ter e ver na ferramenta. Que informações são fundamentais?

*R: Gostaríamos que a ferramenta seja simples e rápida e permita fazer atualizações no quadro com a lista de oportunidades sem ter que entrar em cada uma delas otimizando muito tempo de operação. É fundamental uma boa extração de informação e possibilidade de alterações na visualização de campos e criação de grupos. O reporting tem que ser fácil de extrair.*

6- Como é feita a extração de informação e como pode ser trabalhada (excel)?

*R: sim em excel*

7- O que pensam do CRM on-line versus on-prem?

*R: Permite ter sempre a ferramenta atualizada e com um backup atualizado. Pode ser mais lento que o on-prem ainda que a melhoria dos sistemas e larguras de banda venham mitigar esta questão.*

8- Como era o anterior CRM e que melhorias gostariam de ver?

*R: O anterior CRM era muito pesado e lento principalmente a trabalhar remotamente. São estas as melhorias principais que esperamos além de ser mais customizada às necessidades exclusivas da nossa empresa e não adaptadas a diversos negócios.*

9- O preenchimento do CRM é obrigatório ou influencia a parte fixa ou variável do vosso rendimento?

*R: Sim o preenchimento e colocação da referência gerada na rede é obrigatória. O preenchimento ou não, não impacta a parte variável (nem fixa), do nosso rendimento.*

10- Utilizam estes dados para as reuniões de vendas e com cliente?

*R: Sim, a maioria utiliza o documento que exporta da ferramenta para reuniões com clientes, ou no limite retira os apontamentos daí.*

11- Utilizam estes dados para controlo de objetivos?

*R: Sim sempre. Complementando com os dados financeiros que recebemos mensalmente.*

12- A ferramenta é de fácil utilização. Que problemas tem?

*R: Sim pelas primeiras impressões é de fácil utilização. O processo de atualização de contactos ainda pode melhorar bem como a anexação de documentos. A ferramenta poderia ser um pouco mais rápida.*

13- Que tipo de integrações são importantes. O que gostariam de ver no futuro nesta ferramenta?

*R: A integração com a active directory é muito importante. De futuro gostaríamos de dispôr das informações de dívidas e o status dos projetos em curso pudessem ser vistos diretamente da ferramenta. As informações relativas ao cliente como contratos e concorrência também deveriam integrar nesta ferramenta.*

## **APÊNDICE 13 – Conteúdo da entrevista à equipa financeira**

1- O que pensam da solução de CRM escolhida?

R: *A solução escolhida é uma das soluções líderes de mercado com a “Brand New IT” tem forte relação e extensa relação. Permite-nos ter uma solução num modelo opex que não implica custos de infraestrutura 100% alocadas à mesma. Das opções analisadas foi a que nos deu maior confiança e melhor “business case”.*

2- Consideram fundamental para a vossa atividade?

R: *Sim e de forma trasnversal a todas as áreas. No que diz respeito à área financeira, permite-nos um reporting e forecasting importante para a tomada de decisões.*

3- Que dados e que relevância dos mesmos consideram retirar?

R: *Todos os dados previsionais de fecho de negócio, considerando as probabilidades, datas de fecho, áreas envolvidos e tempo de execução/duração.*

4- Vão necessitar de customizar criando vistas específicas?

R: *Essencialmente os dados referidos anteriormente.*

5- O que pensam do CRM on-line versus on-prem?

R: *Optámos pelo CRM on-line por todos os motivos já enumerados como não necessitar de investimentos iniciais, manutenção e atualização de infraestrutura própria e uma elasticidade que permite aumentar ou reduzir utilizadores sem necessidade de investimentos adicionais.*

6- Como era o anterior CRM e que melhorias gostariam de ver?

R: *O anterior CRM era corporativo e não estava totalmente ajustado às nossas necessidades específicas. O atual sim. O fator já referido do modelo Opex também é mais vantajoso.*

7- Gostariam de poder preencher o CRM ou apenas é importante visualizar, exportar e consultar?

R: *Não necessitamos de preencher nesta fase. Essa função fica com a área de vendas. Numa fase posterior poderemos analisar essa possibilidade. Para já necessitamos visualizar e exportar para trabalhar os dados.*

8- Utilizam estes dados para as reuniões de forecast com as equipas?

R: *Sim sempre.*

9- Utilizam estes dados para apresentação de forecast à equipa de gestão?

R: *Sim essencialmente os dados previsionais que a ferramenta nos dá.*

10- A ferramenta é de fácil utilização?. Que problemas tem?

R: *Após a apresentação incial reforçando pontos chave de preenchimento, colocação de documentos e exportação/visualização de reporting, a ferramenta com a utilização torna-se bastante fácil,e*

*rápida de preenchimento. A colocação de contactos é um problema que ainda não temos resolvido, não apenas por alguma dificuldade na ferramenta, mas também pelo falta de focus neste tema. Será endereçado futuramente.*

11- Que tipo de integrações são importantes. O que gostariam de ver no futuro nesta ferramenta?

*R:O dashboard está a ser uma evolução importante mas os dados são carregados manualmente. Futuramente queremos que a ferramenta integre com os sistemas logísticos e financeiros que permitam ter temas como as dívidas e status de entrega dos projetos de forma automática.*

## APÊNDICE 14 – Conteúdo da entrevista à equipa de logística

1- O que pensam da solução de CRM escolhida?

R: *Uma das melhores do mercado e que nos permite ter acesso a toda a informação que necessitamos.*

2- Consideram fundamental para a vossa atividade?

R: *Sim. Dá uma perspetiva de que tipos de projeto estão prestes a ser adjudicados e a sair.*

3- Que dados e que relevância dos mesmos consideram retirar?

R: *Os dados sobre o tipo de produtos que estão mais próximos de sair de armazém, que encomendas a que fabricantes e distribuidores teremos que colocar.*

4- Vão necessitar de customizar criando vistas específicas?

R: *Sim, essencialmente que encomendas, de que áreas e em que timings vão sair.*

5- O que pensam do CRM *on-line* versus *on-prem*?

R: *Para nós não é muito relevante, mas esta solução está sempre atualizada e na última versão por ser on-line.*

6- Como era o anterior CRM e que melhorias gostariam de ver?

R: *O anterior CRM tinha um desempenho lento e não era totalmente adequado. Com a nova ferramenta teremos resolvidos estes pontos.*

7- Gostariam de poder preencher o CRM ou apenas é importante visualizar, exportar e consultar?

R: *Basta consultar e conseguir exportar.*

8- Utilizam estes dados para gestão de carga na vossa equipa e gestão de *stocks* e entregas?

R: *Sim é fundamental para perceber o volume e tipologia de projetos teremos.*

9- A ferramenta é de fácil utilização?. Que problemas tem?

R: *Sim, melhorou bastante. No início existiram alguns problemas de adaptação, mas com a utilização está a corresponder às necessidades de desempenho e rapidez.*

10- Que tipo de integrações são importantes?. O que gostariam de ver no futuro nesta ferramenta?

R: *Deveríamos ter os nossos sistemas integrados e ter os campos de contactos com toda a informação, o que nos obriga muitas vezes a ter que perguntar aos comerciais para obter estas informações.*

Para finalizar e por motivo de ser difícil estabelecer um padrão de respostas comum pela diversidade dos *stakeholders* internos da “Brand New IT” e das diferentes necessidades de cada um deles, não é possível apresentar uma análise de todas as questões colocadas. Estas por serem diferentes de entrevistado para entrevistado não seguem o mesmo guião e são compostas por número e tipo de questões diferentes. Ainda assim analisámos as questões mais comuns e colocadas na maioria das entrevistas efetuadas:

## APÊNDICE 15 – Análise das entrevistas aos *stakeholders* da “Brand New IT”

Pergunta	Respostas
Solução CRM escolhida?	Totalidade entrevistados considerou solução estratégica, de fabricantes líder de mercado e do quadrante Gartner
Fundamental para a função?	Totalidade dos entrevistados considerou a solução de grande utilidade ou fundamental para a função.
O que gostavam de ter na ferramenta?	Facilidade de utilização, customização e reporting e integração futura com os sistemas da empresa
Utilidade da extração de dados	Totalidade dos entrevistados considerou a solução fundamental para dispor de dados para tomada de decisões
Tipo de visualização e registo na ferramenta	Maioria pretende visualização ficando o registo para a área comercial que valoriza facilidade no registo
Solução <i>on-premises versus cloud</i>	Maioria reconhece aposta na <i>cloud</i> como mais racional desde que o desempenho seja bom
Evolução futura	Maioria prefere integração com sistemas de back-office da empresa e futura abertura a clientes e fornecedores

Concluimos assim que é de interesse global para todos os *stakeholders* da empresa a implementação de uma estratégia de CRM, baseada numa abordagem on-line ou AaS (*as a service*), alicando inovação através do *dashboard* que está a ser desenvolvido e com a ambição de interligar o CRM *on-line* da “Brand New IT” com todos os sistemas da empresa e com todos os restantes *stakeholders* externos da Organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I. & McDonnell, E. (1990). *Implanting Strategic Management*. U.K.: Prentice Hall International;
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The journal of systems and software*, 79, 1015-1024.
- Chen, I. J., Popovic, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, Vol 9, No.5, 672-688.
- Correia, C. (2017). *O CRM e a Interação Digital na Administração Pública*.: Edições Esgotadas.
- Coutinho, C.P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Covey, S. 2004. *The 8<sup>th</sup> habit: From effectiveness to greatness*. New York: Free press
- Dantas, J. & Moreira, A. C. (2011). *O Processo de Inovação*. Lisboa: Lidel
- Ferrão, F. (2003). *CRM Marketing e Tecnologia*: Escolar Editora
- Freire, A. (2000). *Inovação*. Lisboa: Editorial Verbo;
- Freire, A. (2003). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo;
- Fitzsimmons, J.A. & Fitzsimmons, M, J, (2004). *Service management: Operations, strategy and information technology* (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Harrigan, P. et al. 2012. Exploring and explaining SME marketing: Investigating e-CRM using a mixed methods approach. *Journal of Strategic Marketing*, 20: 127-163.
- Kottler, Philip & Caslione John A (2009). *Vencer em tempo de caos*. Lisboa: Atual Editora
- Lia, Liang & Mao Ji-Ye (2012). The effect of CRM use on internal sales management control: An alternative mechanism to realize CRM benefits. *Journal of the Information & Management* Volume 49, Issue 6, pp. 269-277
- Lourenço, R. & Mano, M. (2014). *Os stakeholders e as Instituições de Ensino Superior. 4ª Conferência FORGES*. Luanda e Lubango Angola. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari – Your complete guide through the wilds of strategic management*. Great Britain: Pearson Education Limited;
- Parasuraman, A., & Grewal, D. 2000. The impact of technology on the quality-value-loyalty chain. A research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 28: 168-174.

- Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Relationship Management*. Burlington, MA: Butterworth Heinmann.
- Payne, A. & Frow, P. (2005, October). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, vol 69, 167-176.
- Payne, A. & Frow, P. (2015). *Strategic Customer Management*: Cambridge: Cambridge University Press.
- Peppers, D., & Rogers, M. 2011. *Managing customer relationships – A Strategic framework*. New Jersey: John Wiley & sons, Inc.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva;
- Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral*. Lisboa: Gradiva
- Silva, A. C. & Garcia, R. A. M. (2011). *Teoria dos Stakeholders e Responsabilidade Social*. (trabalho de MBA).UCDB, Brasil
- Sotomayor, A. M. & Rodrigues, J. & Duarte, M. (2014). *Princípios de Gestão das Organizações*, 2.<sup>a</sup> Edição. Venda do Pinheiro: Letras e Conceitos, Lda.
- Thompson, B. (2004). Successful CRM: Turning Customer Loyalty into Profitability. *RightNow Technologies*, 1-14.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*, 4<sup>a</sup> Edição. Porto Alegre: Bookman

Sites consultados:

- Nogueira, C. (2009, Maio 26). Opinião: *Uma nova perspectiva da gestão do relacionamento com o cliente*. SAPOTEK  
Disponível em: <https://tek.sapo.pt/opiniao/artigos/opiniao-uma-nova-perspectiva-da-gestao-do-relacionamento-com-o-cliente>.