



IPAM

THE MARKETING SCHOOL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

O IMPACTO DO CRM NA EQUIPA COMERCIAL DA SAINT-GOBAIN

WEBER PORTUGAL, SA

AUTOR: Filipe Armino Barbosa Sambento

ORIENTADORA: Prof.^a Dr.^a Irina Saur-Amaral

ESCOLA SUPERIOR DE AVEIRO, JULHO, 2012

AGRADECIMENTOS

Nesta página venho agradecer a todos os que permitiram a realização deste trabalho com vista à possibilidade de atingir um novo patamar na minha formação académica, mas também na minha formação como pessoa.

À Prof.^a Dr.^a Irina Saur-Amaral pela pertinência e objetividade das suas sugestões, pelo incentivo e pela motivação.

À Prof.^a Teresa Aragonez pela sua disponibilidade e pelas ideias de melhoria para enriquecimento do trabalho.

À Prof.^a Dr.^a Valentina Ribau pela orientação em unidades curriculares anteriores e que serviu de preparação para a estrutura desta tese.

Aos colegas da Saint-Gobain Weber Portugal, SA pela disponibilidade pessoal e profissional na realização das ações de trabalho de campo, em particular o Diretor Comercial, o Responsável pelos Serviços e Informação Comercial e restante Equipa Comercial entrevistada.

À minha família: aos meus pais pelo que me ensinaram o que não se aprende na Escola; à Cila, ao Filipe e ao João pelo tempo que não passei com eles, quando me dedicava a este projeto.

A todos, muito obrigado.

“Aprender é como remar contra a corrente: é só parar e anda-se para trás”

Provérbio popular

RESUMO

A dissertação apresentada procura avaliar o impacto do CRM numa equipa comercial e corresponde a uma análise pós-implementação desta ferramenta tecnológica numa empresa industrial, pertencente a um Grupo Internacional. Pretende-se responder à questão:

“Como funcionou a implementação de um sistema de CRM numa equipa comercial?”

Este trabalho contempla dois momentos: numa primeira fase, a revisão bibliográfica relacionada com o tema e uma proposta de modelo conceptual; seguidamente a ligação com o trabalho de campo, a análise de resultados e a construção de um modelo empírico com as adaptações daí resultantes. As diferenças principais entre o modelo conceptual e o modelo empírico têm a ver com a introdução de um elemento inicialmente não previsto, cujo papel se verificou determinante no sucesso de um projeto de CRM na empresa estudada: as chefias intermédias.

Os resultados alcançados poderão servir de linha de orientação e de melhoria para a implementação do sistema de CRM noutras empresas do grupo, em que a experiência vivida na Saint-Gobain Weber Portugal, SA (SGWPT) venha a ser reconhecida como bem-sucedida.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing Relacional; CRM; Equipa comercial

ABSTRACT

This thesis looks to evaluate the impact of CRM on a sales team. It focuses on a post-implementation review of a CRM in an industrial company belonging to an International Group. Our research question is:

"What is the impact of the implementation of a CRM in sales team?"

This work involves two stages. Initially, a literature review related to the topic and a proposed conceptual model, then a field work, results analysis and the construction of an empirical model. The main differences between the conceptual and empirical model have to do with the introduction of a new element that was crucial for the success of the CRM project in the studied company: mid-managers.

The results may serve as a guideline for the improvement and implementation of CRM systems in subsidiaries, where the experience of Saint-Gobain Weber Portugal, SA (SGWPT) is acknowledged as successful.

KEYWORDS: Relationship Marketing, CRM, Sales team

ÍNDICE GERAL

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	13
1.1. Tema e problema central do projeto.....	14
1.2. Domínio e foco do projeto.....	15
1.3. Problemas e questões do projeto	16
1.4. Justificação do projeto.....	16
1.5. Opções metodológicas.....	17
1.6. Estrutura geral do projeto	18
CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA.....	20
2.1. Marketing: Conceito e evolução histórica	20
2.2. O Marketing Relacional e o CRM	22
2.3. O apoio do CRM para o Marketing Relacional e o modelo de vendas.....	25
2.3.1. A evolução do papel da força de vendas	25
2.3.2. CRM: Oportunidade ou ameaça?.....	28
2.4. O CRM e a Teoria da Cultura Organizacional.....	30
2.5. A Força de Vendas e a Teoria Unificada da Aceitação e do Uso da Tecnologia.....	32
2.6. Modelo Conceptual	36
CAPÍTULO III - METODOLOGIA	38
3.1. Paradigma, estratégia e método de investigação científica.....	38
3.1.1. Paradigma construtivista.....	38
3.1.2. Estratégias de investigação num paradigma construtivista	40
3.1.3. O Estudo de Caso.....	41
3.2. O Protocolo de Estudo de Caso	44

CAPÍTULO IV - TRABALHO DE CAMPO	49
4.1. Caracterização da empresa estudada e dos sujeitos da investigação.....	49
4.2. Descrição do processo de recolha de dados	51
4.3. Implementação das entrevistas	52
4.3.1. Entrevista ao Diretor Comercial	54
4.3.2. Entrevista ao Responsável pelos Serviços e Informação Comercial..	55
4.3.3. Entrevista à Equipa Comercial.....	55
4.4. Implementação da análise documental	56
4.5. Implementação da observação participante	56
CAPÍTULO V - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	58
5.1. Análise das entrevistas	58
5.2. Análise documental	60
5.2.1. Manuais de formação	60
5.2.2. Relatório 360º.....	60
5.2.3. Apresentações em <i>PowerPoint</i>	60
5.2.4. Correio eletrónico.....	61
5.3. Análise da observação participante	61
5.4. Análise dos resultados para cada componente do Modelo Conceptual.....	63
5.5. Modelo Empírico	67
5.6. Discussão dos resultados	69
5.7. Limitações da pesquisa	71
CAPÍTULO VI - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	73
BIBLIOGRAFIA	75



NETGRAFIA	80
ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Descrição do Modelo Conceptual	37
Tabela 2: Exemplo de definição de pesquisa.....	39
Tabela 3: Exemplo de caracterização da pesquisa quanto à tipologia	40
Tabela 4: Tabela de dados.....	46
Tabela 5: Tabela resumo das fontes de informação	51
Tabela 6: Análise sociodemográfica dos entrevistados.....	53
Tabela 7: Análise resumida de conteúdos das entrevistas	58
Tabela 8: Tabela resumo da observação participante	62
Tabela 9: Descrição do Modelo Empírico	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema da dissertação	18
Figura 2: Evolução do Marketing	20
Figura 3: Modelos de vendas	26
Figura 4: Esquema comparativo de produtividade da Força de Vendas	27
Figura 5: Componentes da Cultura Organizacional	31
Figura 6: Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia	34
Figura 7: Proposta de Modelo Conceptual.....	36
Figura 8: Organização comercial da SGWPT.....	51
Figura 9: Proposta de Modelo Empírico.....	67
Figura 10: Análise comparativa entre os Modelos Conceptual e Empírico	70

LISTA DE ABREVIATURAS

AMA – American Marketing Association

AV – Assistente de Vendas

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

CIO – Chief Information Officer

CRM – Customer Relationship Management

DT – Delegado Técnico

DTC – Delegado Técnico-Comercial

GSB – Grande Superfície de Bricolage

SFA – Sales Force Automation

SGWPT – Saint-Gobain Weber Portugal, SA

SIC – Serviços e Informação Comercial

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - Guião de apoio à entrevista semiestruturada – Diretor Comercial	81
Anexo 2 - Guião de apoio à entrevista semiestruturada – Responsável SIC	83
Anexo 3 - Guião de apoio à entrevista de grupo – Equipa Comercial	85
Anexo 4 - Guião para a análise documental	87
Anexo 5 - Guião para a observação participante	88
Anexo 6 - Matriz de análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas.....	89
Anexo 7 - Matriz de análise de conteúdo da entrevista em grupo	94

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios caracteriza-se por uma mudança constante de paradigmas.

A chave para o sucesso é a constante capacidade de adaptação aos novos desafios, quer por parte das empresas, quer por partes dos profissionais que nelas trabalham.

Atualmente, as empresas visam oferecer valor, em vez de produtos. Procuram relacionamentos, em vez de transações. A visão a longo prazo substitui a venda imediata e o contacto pontual. De acordo com Nagu (2010), cerca de 60% do negócio das empresas de hoje baseia-se na repetição de compra. Fazer a venda é o princípio da relação e não mais um fim (Bogmann, 2002). Aqui, começa o processo de construção da lealdade à marca (Pinto, 2005). O cliente é o centro do negócio e não os produtos. Para Brambilla, Pereira e Pereira (2010), os clientes constituem ativos intangíveis.

O Marketing transacional já faz parte da História. Só há lugar para o Marketing relacional. Cada cliente é único: é a força do Marketing *one to one* e a premissa em tratar um cliente diferente de modo diferente (Peppers, Rogers e Dorf, 2001).

O *Customer Relationship Management* (CRM) apresenta-se como uma extensão operacional do Marketing de relacionamento, numa perspectiva tecnológica (Brambilla, 2009) e um modelo estratégico para facilitar a gestão do conhecimento e a tomada de decisões. O papel de suporte administrativo dos meios tecnológicos evoluiu para uma função estratégica. Põe em prática os princípios do Marketing de relacionamento (Júnior, Santade, Pizzinatto e Farah, 2005).

Contudo, é necessário o comprometimento de toda a empresa nos processos de mudança: os valores, missão e visão da empresa devem estar alinhados com esta nova orientação ao cliente e ao mercado (visão formal dos elementos da cultura organizacional).

A experiência do cliente pode ser crítica para o sucesso das empresas. Para tornar essa experiência crítica, os sistemas de informação baseados em CRM, associados ao toque pessoal da força de vendas, têm um papel preponderante.

A elevada taxa de insucesso na implementação de estratégias de CRM levamos a perguntar onde devem os intervenientes atuar, pois só a tecnologia de ponta não chega. Para Gonçalves, Correa, Borges de Campos, Lima e Almeida (2004, p. 3), *“implementar CRM é um processo e não um projeto. São mudanças conceituais e filosóficas que ocorrem dentro da empresa”*.

A força de vendas continuará a ter um papel crucial no desenvolvimento dos negócios, ainda que tenha que se adaptar às mudanças organizacionais decorrentes da implementação e uso da tecnologia. É o elo fundamental entre a empresa e os seus clientes (Kotler e Armstrong, 2007). A sua participação efetiva fará toda a diferença entre o sucesso e o insucesso de uma estratégia de CRM. Esta origina oportunidades obtidas pelo maior e melhor conhecimento dos clientes e do mercado. Para se ser bem-sucedido, é essencial acompanhar os mercados e as tendências. O relacionamento é feito pelas pessoas e entre as pessoas.

1.1. Tema e problema central do projeto

A escolha pelo tema “o impacto do CRM na equipa comercial da Saint-Gobain Weber Portugal, SA”, explica-se pela premência que alcançou a gestão dos relacionamentos no mundo dos negócios e o contributo da força de vendas, cujo papel sempre se pautou pelo contacto com os clientes. Esse relacionamento permite conhecer as suas necessidades e hábitos, antecipar compras futuras e descobrir negócios potenciais (Swift, 2001). O mercado caracteriza-se pela incerteza, pela crise mundial (económica, financeira e social), pelos desafios que as empresas enfrentam em não perderem clientes nem rentabilidade. Hoje, vivemos num mundo globalizado, com excesso de informação. Essa informação só é válida se for passível de se converter em conhecimento para facilitar a tomada de decisão.

Por isso, surgem ferramentas que promovem esse propósito. Destas, o CRM assume particular destaque.

O Gartner Group - especialista em fornecimento de aplicações CRM – estima que a procura mundial por soluções deste tipo será o motor da indústria de *software*. De acordo com esta consultora, o CRM é visto pela gestão de topo como a área mais importante de investimento nos próximos cinco anos.

As vendas globais de CRM atingiram US\$ 12 biliões em 2011, o que representa um crescimento de 13,5% face aos resultados do ano anterior. É expectável que as receitas de CRM continuem a aumentar nos próximos anos, prevendo-se um crescimento de 7% em 2012. Segundo Ed Thompson, vice-presidente da Gartner, “*os gestores usam a tecnologia para melhorar a experiência do cliente como chave para alcançar o crescimento e melhorar a eficiência operacional em 2012*”¹.

O trabalho a desenvolver remete-nos para esta realidade e procurará refletir o impacto que a adoção de uma estratégia de CRM tem na equipa comercial da SGWPT. Entenda-se como força de vendas as pessoas que têm pontos de contacto com o cliente: externas e internas (Kotler e Armstrong, 2007). A ideia subjacente a este estudo é a de analisar a perceção que a força de vendas tem de um projeto de CRM, enquanto ferramenta facilitadora do seu trabalho e como pode obter benefícios da sua utilização.

1.2. Domínio e foco do projeto

O domínio de uma investigação visa delimitar o campo de interesse do projeto (Fortin, 2003).

O domínio deste estudo é a implementação do CRM e a análise do seu impacto na forma de trabalho dos colaboradores.

Para Greenberg (2001), o CRM é uma estratégia de negócios para selecionar e gerir os clientes, buscando otimizar o valor a longo prazo. Requer uma filosofia e

¹ Os dados apresentados foram recuperados de <http://sisnema.com.br/Materias/idmat025094.htm>

cultura empresarial centrada no cliente. O CRM pode impressionar o cliente se os seus dados puderem ser transformados em conhecimento relevante para o negócio (Rogers, Stone e Foss, 2008). A tecnologia é um componente crítico. O outro é organizacional. Será feita uma abordagem teórica ao conceito e âmbito do CRM, enquadrado na evolução do Marketing transacional para o Marketing relacional, enquanto área de estudo que lhe deu origem.

O foco da investigação centra-se na orientação para a equipa comercial, um dos principais beneficiários do processo de CRM mas também dos maiores responsáveis pela inserção de dados (*inputs*) no mesmo. Para Gontijo, Araújo, Zanoello e Dias (2010), na fase de implementação do CRM, a área comercial costuma ser a mais problemática.

1.3. Problemas e questões do projeto

O objetivo geral da pesquisa é o de analisar a pós-implementação de um projeto de CRM numa empresa industrial e conhecer a perceção que a força de vendas tem do seu potencial, enquanto utilizadora do sistema. Procura verificar também se há congruências entre a realidade estudada e a bibliografia consultada.

Posto isto, é pertinente buscar a resposta para a questão abaixo:

“Como funcionou a implementação de um sistema de CRM numa equipa comercial?”

Segundo Brambilla (2009), o pessoal de vendas é crucial, embora por vezes esquecido em teorias de tecnologia de informação. Defende Drucker (2002, citado em Bueno, Sá e Benevides, Albiero e Vaz, 2004, p. 95) que, *“enquanto na força de trabalho tradicional, o trabalhador serve o sistema; na força de trabalho do conhecimento, o sistema deve servir o trabalhador”*.

1.4. Justificação do projeto

Esta tese pretende contribuir para conhecer melhor o impacto de uma nova estratégia de CRM, que pode implicar alterações ao nível de estrutura, tecnologia, processos e pessoas, na vida de uma empresa. Neste contexto, cada realidade é única.

A literatura disponível, apesar de vasta, nem sempre é conclusiva nem aponta toda na mesma direção; sendo o CRM benéfico para a empresa e para os clientes, parece estranho ter um elevado nível de insucesso.

A empresa passou, num passado recente, por um processo de fusão com outra empresa, resultante de um processo de aquisição pelo Grupo Saint-Gobain. Espera-se que a rede de relacionamentos cresça consideravelmente entre as várias marcas do Grupo, na medida em que a partilha de conhecimento dos clientes, das tendências e das oportunidades de negócios resulte em informação relevante para as diferentes empresas, com soluções que se complementam, já que atuam no mesmo mercado: o da construção civil.

A disponibilidade e apoio demonstrados pela Direção foram também uma alavanca importante para avançar com o projeto.

Para Bueno *et al* (2004), a gestão estratégica do conhecimento deve contemplar o equilíbrio entre o trabalhador do conhecimento e os recursos tecnológicos, definindo a competitividade da empresa.

Em conjunto com o serviço a clientes, os vendedores são os maiores utilizadores dessa tecnologia, daí que possam reconhecer a oportunidade para conseguir melhores resultados para os clientes, para si e para a empresa. Sem clientes, não há negócios.

De acordo com Pinto (2005, p. 80), *“no mundo do relacionamento, a única vantagem competitiva real é a informação que as empresas possuem e que os concorrentes não têm”*.

1.5. Opções metodológicas

A metodologia insere-se num paradigma de tipo construtivista. As técnicas de recolha de dados escolhidas foram a entrevista simples em grupo e semiestruturadas individuais, a análise documental e a observação participante. Ouvir, observar, descobrir e analisar informação foram as principais motivações do investigador. São dados observáveis e de carácter qualitativo. Pelo raciocínio indutivo procurou-se

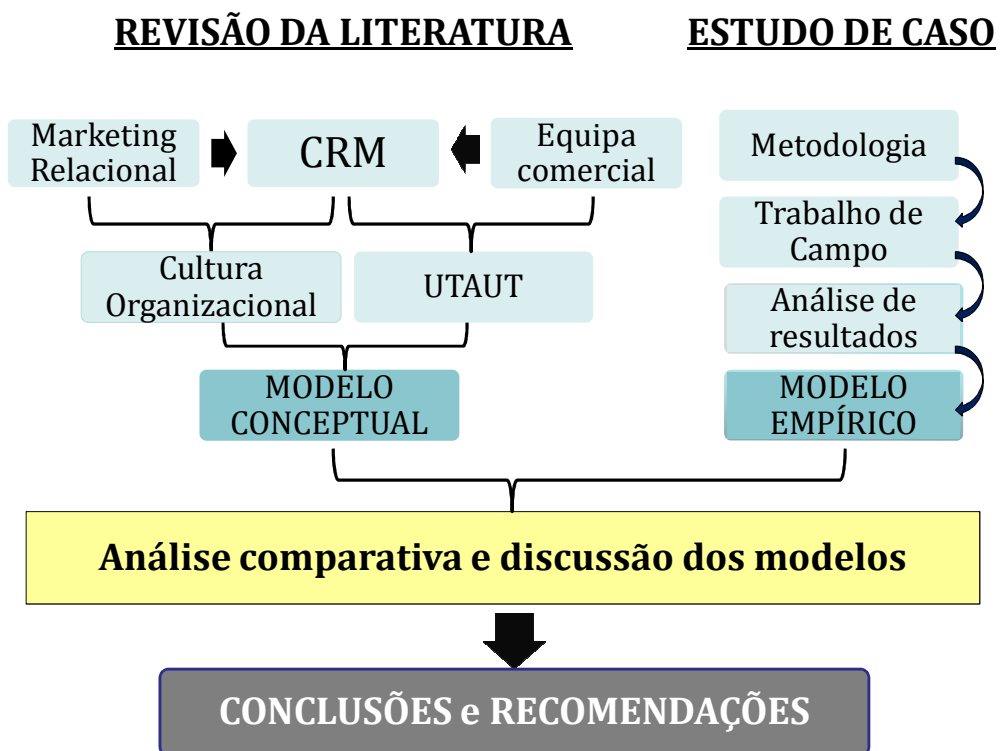
compreender o fenómeno em causa e o contexto envolvente, os principais atores: a realidade da empresa SGWPT.

A opção por Estudo de Caso remete-nos para uma investigação de base qualitativa, cuja finalidade é o conhecimento de uma realidade específica. “*Um estudo de caso investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real*” (Yin, 2005, p. 32). Perspetiva-se um estudo exploratório e de intervenção direta.

1.6. Estrutura geral do projeto

A estrutura da dissertação, composta por seis capítulos, está esquematizada na figura 1.

Figura 1: Esquema da dissertação



Fonte: Elaboração própria

No primeiro capítulo, é feita a introdução à temática a desenvolver, procurando enquadrar o tema “o impacto do CRM na equipa comercial da Saint-Gobain Weber Portugal, S.A.”, com o estudo de caso de uma empresa do sector industrial, na atividade das argamassas industriais e que atua no segmento de *business to business* (B2B). Definido o domínio e o foco, faz-se também o levantamento dos problemas e a questão central, assim como o seu campo de aplicação e o porquê, de acordo com a justificação do projeto.

O segundo capítulo contempla a revisão da literatura, cujo suporte teórico e conceptual permitiu aprofundar a temática relacionada com o CRM e as equipas de vendas como utilizadores do sistema, as escolas de pensamento e o estado da arte sobre os principais conceitos e problemáticas. Permitiu construir uma proposta de modelo conceptual.

No terceiro capítulo, dedicado à metodologia, é abordado o paradigma e a metodologia da pesquisa associados ao estudo de caso, com o objetivo de encontrar resposta para a questão central. Explicam-se a seleção das técnicas de recolha e análise de dados, fazendo referência à validade metodológica pela técnica de triangulação de dados e de fontes de informação.

Com o quarto capítulo – o trabalho de campo – caracteriza-se a empresa onde decorre a investigação e descreve-se a implementação dos instrumentos para a recolha de dados.

No quinto capítulo, analisam-se os dados obtidos das entrevistas individuais e da entrevista em grupo, assim como análise documental e a observação participante. Tal avaliação permitiu a construção do modelo empírico. Daqui, parte-se para a discussão dos resultados, comparando a proposta do modelo conceptual com a do modelo empírico, procurando a confirmação ou não dos dados.

Finalmente, no sexto capítulo, referem-se as conclusões da investigação, do problema em análise e suas implicações para a teoria (meio académico) e para a gestão (meio empresarial). Ressalvam-se também as limitações do estudo e fazem-se recomendações para pesquisas futuras.

CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura pretende fazer o enquadramento conceptual e teórico da pesquisa em curso, com vista ao aprofundamento do domínio e do foco do estudo. Supõe estudar as escolas de pensamento e o estado da arte sobre os principais conceitos, evolução e problemáticas do domínio e do foco.

2.1. Marketing: Conceito e evolução histórica

A American Marketing Association (AMA) definiu o Marketing como “o processo de planificação e execução da conceção, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar intercâmbios que satisfaçam os objetivos do indivíduo e da organização” (1985, citado em Antunes e Rita, 2008, p. 37).

A definição mais recente aprovada pela mesma Associação refere que “o Marketing é a atividade, um conjunto de instituições e de processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (AMA, 2007)², sendo que os dois principais objetivos do Marketing são atrair novos clientes, prometendo-lhe valor e manter e cultivar os clientes atuais, oferecendo satisfação (Kotler e Armstrong, 2007).

Figura 2: Evolução do Marketing



Fonte: Adaptado de Swift (2001)

² A definição apresentada foi recuperada de <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx/>.

Houve várias abordagens ao Marketing. Apresenta-se de seguida uma perspetiva histórica sobre as mesmas.

O **Marketing de massas** é referido a partir do final da 1ª Guerra Mundial (Ávila, 2006). Com o advento dos meios de comunicação de massa, a linguagem publicitária é o meio favorito para comunicar com o maior número possível de pessoas, de formação heterogénea, usando linguagem simples, direta e concisa. Surge o *slogan* e o aspeto visual acentuado (Vaz, 2003).

Posteriormente, surgiu o chamado de **Marketing dirigido** para públicos selecionados ou nichos de mercado. Neste âmbito, os alvos deixaram de ser *todos* para serem grupos com determinadas características comuns, em termos de gostos, necessidades, formação, etc. Surgem as primeiras técnicas de segmentação. Até aqui, a visão do Marketing era puramente transacional. Surge o *Marketing-Mix* e os 4P's: Preço, Produto, Distribuição e Comunicação (Vaz, 2003).

O **Marketing de cliente** perspectiva já conceitos como criação de valor para o consumidor e põe maior enfoque na diferenciação e segmentação. A marca e o seu posicionamento pretendem traduzir os valores da empresa. O foco na produção e no aprimoramento das suas técnicas, levou a que empresa deixasse de ser o centro do universo económico e passassem a sê-lo os clientes, como destino dos produtos fabricados (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues, 2004). Começa a visão relacional dos negócios. Dá-se o surgimento do CRM.

Atualmente, vigora o que se chama de **Marketing one-to-one**, designação proposta por Peppers & Rogers, também apelidado de **Marketing relacional**. Como se deduz, esta visão do Marketing considera o cliente como alguém único, individual e diferente de outro cliente. Prevalece a personalização e *customização* na oferta dos produtos e serviços. A relação pretende-se mais individualizada e de aprendizagem mútua. (Antunes e Rita, 2008). Daí que primeiro surja a relação e depois a transação: o objeto do Marketing relacional. Limeira (2003, citado em Júnior *et al*, 2005, p.14) diz que se traduz numa "*estratégia de Marketing que visa construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos*".

Para Vavra (1993), o Marketing relacional contempla três objetivos:

- Obter valor pleno da duração da relação com cada cliente;
- Aumentar esse valor e manter essa duração crescente ano após ano;
- Usar os lucros excedentes do sucesso dos dois objetivos anteriores para custear a conquista de novos clientes.

Nos anos noventa, o Marketing relacional surge de uma nova perspectiva, pela análise dos mercados industriais e de serviços, em vez da orientação histórica para os mercados de grande consumo. É um regresso à era do Marketing artesanal, na perspectiva da personalização e interatividade da relação, mas no mundo da globalização. É neste último estágio que ganham importância as aplicações de CRM aplicadas às vendas.

Cobra (1997, citado em Gontijo *et al*, 2010, p. 4) propõe que para a construção de uma relação *one-to-one* com os seus clientes, a empresa deve seguir 4 etapas, também designada de estratégia IDIP.

- Identificar: conhecer os clientes - a sua identidade, necessidades, o que compram, etc.;
- Diferenciar: por valor real e potencial e pelas necessidades;
- Interagir: mantendo um diálogo continuado com os clientes;
- Personalizar: pelo trabalho anterior, a empresa é capaz de oferecer produtos e serviços *à medida* e lidar com cada cliente de forma individualizada. Quanto maior a personalização, maior o valor entregue ao cliente.

2.2. O Marketing Relacional e o CRM

Há mais de vinte anos que se ouviu falar pela primeira vez em CRM. Segundo Valente (2002, p. 2), Berry foi o primeiro autor a referir-se ao CRM como “*a atração, manutenção e, em organizações multisserviços, a ênfase no relacionamento com os clientes*”.

O CRM, como estratégia de negócio, pode ser visto sob duas perspectivas: uma relacional e outra tecnológica. Para a primeira visão contribuíram autores como Lin e Su (2003, citados em Brambilla, 2006, p. 20), ao definirem o CRM como sendo a “*chave da competição estratégica necessária para manter o foco nas necessidades dos clientes e para uma abordagem face-a-face com o cliente ao longo da organização*” e em tempo real.

O Marketing *one-to-one* encontra-se intimamente relacionado com o CRM e a força de vendas, na medida em que o seu propósito é o de oferecer produtos e serviços à medida, personalizados. Segundo Olkoski, Uster, Marques e Silva (2009), praticar Marketing de relacionamento, com o auxílio do CRM, é fundamental para uma organização que procura incrementar lucratividade e rentabilidade.

Sob a perspectiva tecnológica, há a salientar que o CRM é mais do que *software*; é essencial deter uma base de dados de clientes para o conhecimento organizacional. Para Brambilla (2006), a dimensão tecnológica do CRM engloba as seguintes ferramentas: tecnologia de informação, banco de dados, dados de clientes, *data warehouse*, *data base marketing*, *data mining*, *call center* e *sales force automation* (SFA).

Existem três tipos de segmentos na tecnologia CRM (Greenberg, 2001):

- CRM colaborativo: refere-se a todos os pontos de contacto do cliente (meios pelos quais ele pode interagir com a empresa);
- CRM analítico: engloba programas de armazenamento e processamento de dados;
- CRM operacional: contempla os aplicativos voltados para o cliente (incluindo SFA).

A SFA inclui gestão de contactos, previsão de vendas, gestão de vendas e vendas agrupadas com vista a proporcionar o aumento de vendas e a funcionalidade da gestão de vendas. Permite melhorar a velocidade e qualidade do fluxo de

informações entre vendedores, clientes e empresa. Deve partir do processo de vendas da empresa.

Lindon *et al.* (2004) referem que a automatização da força de vendas facilita as tarefas administrativas dos vendedores. Segundo Schaffer (1997, citado em Cascio, Mariadoss e Mouri, 2010, p. 1086), a adoção de SFA com sucesso pode conduzir a um aumento nas vendas entre 15% e 35%.

De acordo com Moser (2007), quando as empresas investem na aquisição e implementação de um sistema de CRM visam:

- Criar conhecimento com qualidade insuperável e confiável, através da visão única do cliente que a empresa passa a ter;
- Adquirir uma visão ampla dos seus clientes em todas as linhas de negócio e obter uma perspectiva de todos os pontos de intersecção com os mesmos – homogeneidade da informação em qualquer ponto de contacto;
- Conduzir campanhas de Marketing mais integradas e mensuráveis, acompanhando a evolução da relação desde a fase da prospeção até ao momento pós-venda;
- Aumentar a lucratividade e maximizar as aquisições e retenção de clientes, procurando estabelecer relacionamentos mais duradouros;
- Conseguir recursos para investimento em tecnologia;
- Criar vantagens competitivas sustentáveis.

É referido por Ling e Yen (2001, citados em Rogers *et al.*, 2008, p. 222) que o principal propósito do CRM é aumentar a produtividade das vendas e sua eficiência. De acordo com uma pesquisa do Insight Technologies Group, 42% das empresas que investiram em CRM aumentaram as receitas e conseguiram a diminuição dos custos em 35% (Peppers, 2004).

2.3.0 apoio do CRM para o Marketing Relacional e o modelo de vendas

2.3.1. A evolução do papel da força de vendas

A força de vendas é o elo principal entre a empresa e os clientes e exerce um papel determinante no desenvolvimento e na gestão de relacionamentos. Os vendedores estão na primeira linha desse contacto. Na opinião de Triebnigg (2004, citado em Lindon *et al.*, 2004, p. 366), *“toda a atividade humana esteve, está e estará intimamente ligada à venda”*. A venda pessoal é das mais antigas profissões do mundo.

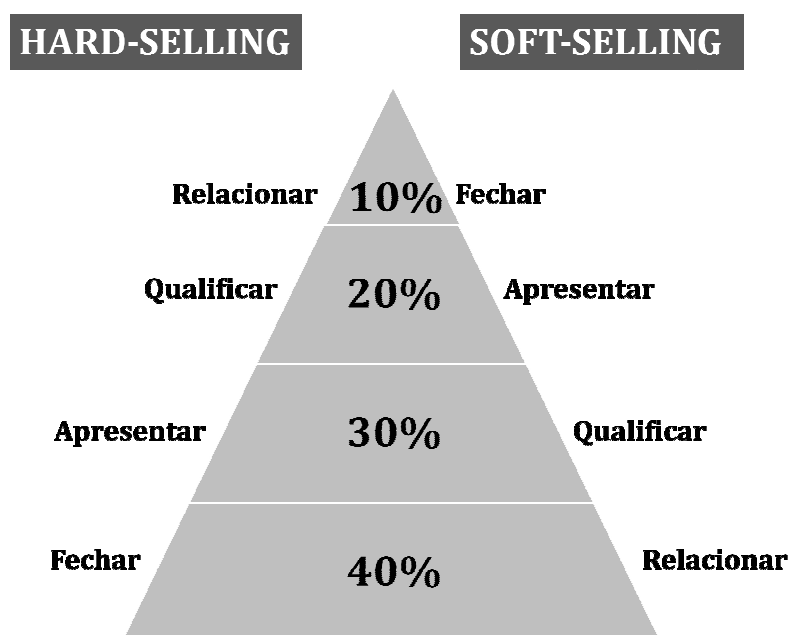
Para o mesmo autor, a força de vendas de uma empresa é um conjunto de pessoas, cuja principal missão como o nome indica, é vender ou fazer vender os produtos da empresa que representa. Podem ser vendedores externos ou internos, conforme desempenham a sua função nas instalações da empresa ou fora dela.

De acordo com Lindon *et al.* (2004, p. 368), *“a eficácia da força de vendas desempenha, quase sempre, um papel essencial no sucesso ou insucesso comercial de uma empresa: a melhor estratégia de marketing do mundo, sabiamente concebida no silêncio do gabinete, arrisca-se a falhar se não for apoiada, no terreno, por vendedores competentes, motivados e experientes”*.

Nem sempre foi esta a visão do vendedor, enquanto gerador de relações e um consultor de vendas. Por oposição a esta nova filosofia de *“soft-selling”*, imperou durante muito tempo a imagem do vendedor que praticava *“hard-selling”*, componente do velho modelo de vendas, conforme apresentado na figura 3 (Justino, 2007). A filosofia *“hard-selling”* considera a venda como um ato único, de relação de curto prazo e descurando o serviço do pós-venda; aposta na angariação contínua de novos clientes. Na *“soft-selling”*, verifica-se uma orientação para o cliente, com ênfase na criação, manutenção e desenvolvimento da relação, com vista ao longo prazo. Segundo Kotler (1998), o vendedor deve envolver-se e obter compromissos a longo prazo, com base em relacionamentos mutuamente benéficos para a empresa que representa e para os seus clientes.

Hoje, as principais competências requeridas aos vendedores são: conhecimentos técnicos, conhecimentos de mercado e capacidades de venda (*selling skills*).

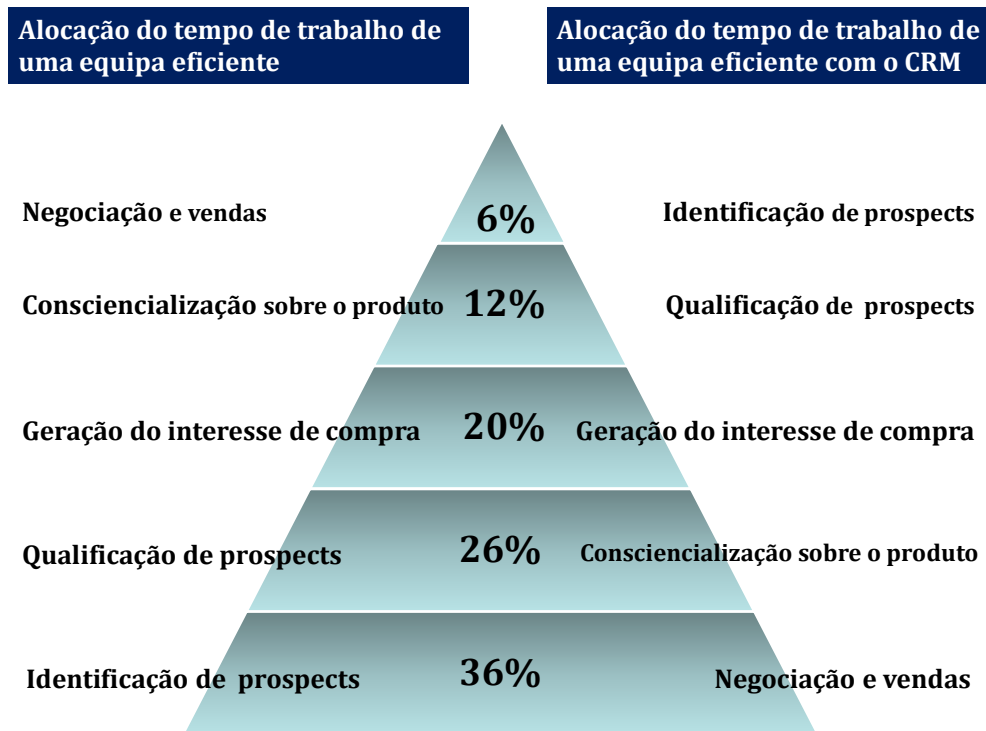
Figura 3: Modelos de vendas



Fonte: Adaptado de Justino (2007)

Pela análise da pirâmide, verifica-se uma mudança de paradigma nas técnicas de vendas atuais: a passagem da venda transacional para a venda relacional. É a relação que origina a transação e não inverso. Objetivos como satisfação, fidelização e a confiança do cliente constituem a intangibilidade do relacionamento (Peres, 2009).

Figura 4: Esquema comparativo de produtividade da Força de Vendas



Fonte: Adaptado de www.bretke-marketing.com.br (2011)

O CRM confunde-se com o Marketing relacional, na medida em que se pode considerar a aplicação prática das estratégias de relacionamento.

A figura 4 mostra a influência que a utilização do CRM pode ter no desempenho das principais tarefas de venda, após um estudo realizado pela *Direct Marketing Association* (DMA), como referenciado por Bretzke (2011). É comparada a percentagem de tempo gasta por uma equipa de vendas eficiente com e sem apoio do CRM. Sem CRM, essa equipa eficiente utiliza cerca de 2/3 do seu tempo na identificação e qualificação dos clientes e 1/3 nas tarefas que tornam a venda mais efetiva, como sejam a negociação e o fecho. Com o CRM, invertem-se as posições; com este a suportar as atividades básicas de identificação e qualificação dos clientes, os

vendedores podem dedicar mais tempo às atividades mais importantes e cujo papel do vendedor é mais diferenciador: contacto pessoal e relacionamento efetivo. Proporciona um aumento da sua eficiência.

Este estudo é particularmente interessante quando associado ao *B2B*, uma vez em que os custos de venda têm aumentado consideravelmente. Sem suporte do CRM, as equipas de vendas acabam por dedicar-se em demasia à prospeção e menos na negociação; têm dificuldade em conhecer o agente certo no processo de venda (com poder de decisão) e têm uma produtividade de vendas baixa (é mais fácil vender aos clientes atuais e os produtos mais vendáveis, logo diminui o esforço na prospeção de clientes e em alargar o *mix* de produtos).

2.3.2. CRM: Oportunidade ou ameaça?

Um projeto de CRM requer mudanças na forma de trabalhar, tendo como foco o cliente. Isso exige mudanças na cultura interna e uma estratégia clara para toda a empresa. Segundo, Gonçalves *et al* (2004, pp. 12-13), uma das principais razões para o insucesso de um sistema de CRM, é a *“falta da definição dos objetivos e de uma estratégia clara desde o início”*. Assim, em primeiro lugar, a empresa deve saber *“onde pretende chegar para, em seguida, fazer uma análise sobre seus processos internos, determinar o que precisa ser mudado para atingir as metas estabelecidas e de que forma isso será feito”*. Um projeto de CRM precisa de ser continuamente aperfeiçoado.

É referido por vários autores que as taxas de insucesso dos sistemas de CRM são elevadas, tendo em conta as expectativas iniciais e os elevados montantes investidos. Zenone (2001, citado em Moraes, Buk, Franceto, Bertini e Alves, 2002, p.1) estima que 60% dos projetos de CRM falhem. Day (2003, citado em Damacena e Pedron, 2004, p.15) acrescenta que 20% das empresas que adotaram o CRM conseguiram piorar o seu serviço ao cliente,

Para Moser (2007, p. 54), *“muitas iniciativas fracassam pois há confusão entre as estratégias de CRM e a implementação de tecnologias de CRM. Às vezes, as*

estratégias são, erradamente, dirigidas a busca de eficiência organizacional, em vez de estarem focalizadas na busca da satisfação do cliente”.

São apresentadas algumas das razões para o insucesso de um sistema de CRM:

- Não estipular metas e objetivos claramente definidos e aceites por todos;
- Falta de uma estratégia clara, que pode conduzir a ausência de coordenação entre diferentes projetos;
- Ênfase na tecnologia em vez de ênfase nos processos de negócios;
- Falta de suporte executivo;
- O CRM é implantado para a empresa e não para o cliente;
- Falta de habilidade/capacidade para operar mudanças culturais;
- Falta de formação, de treino e de motivação para o uso do CRM;
- Canal de negócio mal definido;
- Avaliação errada da situação atual;
- Arquitetura técnica desadequada;
- Pouca integração de pessoas, processos e tecnologia;
- Indicadores de medida de resultados maus ou insuficientes;
- Recursos insuficientes alocados ao projeto.

Para Speier e Venkatesh (2002, citados em Brambilla, 2006, p. 68), o sucesso da sua implementação depende da promoção das empresas no envolvimento e formação adequada dos seus utilizadores (pessoal de vendas) e perceber de que modos as tecnologias de SFA irão beneficiar o seu papel. É necessário dar à equipa de vendas algo que os motive a usar, algo que torne o seu trabalho mais eficiente. Se tal acontecer, os vendedores não se importarão de passar algum tempo extra a introduzir dados.

De acordo com Prieto e Carvalho (2005, p. 29), *“a literatura sobre CRM aponta como uma das principais falhas no processo da automação da força de vendas, o facto de o vendedor sentir a sua posição ameaçada, pelo facto de não mais ser ele o*

detentor das informações sobre o cliente". A mesma ideia é defendida por Brambilla (2009).

Na opinião de Ryals (2002, citado em Damacena e Pedron, 2004, p.3), uma estratégia de CRM bem-sucedida deve permitir construir valor tanto para o cliente como para a empresa. Há aqui uma relação *win-win*.

Os resultados obtidos com a utilização de SFA podem ser medidos pela redução dos ciclos dos processos relacionados com os clientes, o desperdício de tempo e a melhoria da relação com o cliente. Esta visão também é benéfica para a empresa, já que se torna "dona" da relação, quando anteriormente era o vendedor que detinha esse poder (Brambilla, 2009).

As ferramentas tecnológicas de relacionamento, em particular o CRM/SFA, estão intimamente ligadas à evolução do conceito de Marketing: nunca termina e está em constante evolução.

2.4. O CRM e a Teoria da Cultura Organizacional

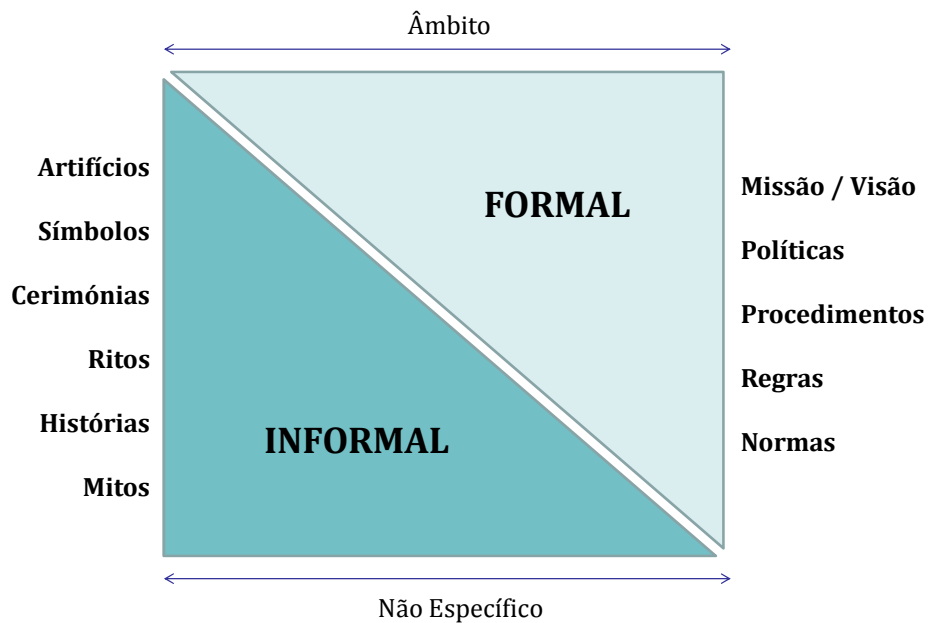
O domínio desta investigação é o CRM. Para Cohen e Moraes (2006), um dos pontos centrais para o sucesso da implementação do CRM é a cultura de uma empresa, contribuindo para tal os processos de comunicação interna, o alinhamento com a estratégia organizacional e as questões relacionadas com a capacitação, formação e reconhecimento dos seus colaboradores.

Por volta dos anos 70, a cultura organizacional começou a ser estudada devido ao fenómeno japonês: um país com recursos limitados, superpovoado, mas com um nível elevado de crescimento, um nível de desemprego baixo, elevados níveis de remuneração e qualidade de vida. A diferença desta *performance* residiu no *vínculo psicológico* entre as pessoas e a organização e interpessoais na organização (Seldin, 2003). O termo cultura tornou-se objeto de estudo de inúmeros pesquisadores, buscando as suas raízes à Antropologia (Ferreira e Assmar, 2011).

Para Chiavenato (1994, citado em Seldin, 2003, p. 27), a cultura organizacional exprime-se como o modo de ser de cada empresa e dos seus

participantes. Segundo Almeida (2008, p. 27), a cultura organizacional pode definir-se “como o conjunto de crenças, valores, normas e pressupostos utilizados por um grupo, por serem válidos para garantir a sobrevivência”. Deshpande e Webster (1989, citados em Révillion, 2004, p. 2) referem que nessa partilha de crenças e valores, o cliente deve ser o centro do pensamento estratégico e operacional. Ainda de acordo com Pedron (2001, citado em Brambilla, 2006, p. 52) é importante o alinhamento do CRM com a missão e objetivos da empresa, pois este tem como função habilitar as principais estratégias da empresa. Na figura 5, é apresentada uma proposta dos componentes da cultura organizacional.

Figura 5: Componentes da Cultura Organizacional



Fonte: Adaptado de Seldin (2003)

No contexto do Marketing, uma cultura organizacional distinta facilita a utilização adequada do conhecimento sobre o mercado, no sentido de planejar ações para conseguir uma posição competitiva (Révillion, 2004). Barney (1986, citado em Révillion, 2005, p. 20) defende que, se a cultura organizacional tiver valor

(proporcionar vendas/margens), for rara (não presente em muitas empresas) e difícil de imitar, então pode ser também uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

A cultura organizacional motiva os empregados a fazerem *as coisas certas* (Ferreira e Assmar, 2011). Optar pela estratégia de CRM envolve todos os elementos da empresa em que o comprometimento da gestão de topo assume um papel determinante (Brambilla, 2006). Aquando da implementação de uma nova tecnologia, é necessário proceder a mudanças dos processos internos e de negócios, além dos processos tecnológicos: uma cultura de inovação e mudança assume aqui um papel importante (Valente, 2002). De acordo com Gontijo *et al.* (2010), a implementação do conceito de CRM implica numa série de mudanças nas organizações, sendo indispensável o envolvimento da gestão de topo. Para Gordon (2006), a partir do momento em que uma empresa pratica um modelo de gestão centrada no cliente, deve encarar uma mudança quer cultural, quer organizacional, passando de uma relação de foco no mercado para uma relação de foco no relacionamento com o cliente.

Ainda segundo Swift (2001), numa nova cultura organizacional, o maior desafio para as organizações prende-se com a decisão de implementação de um sistema CRM, pois este fundamenta-se em processo, pessoas e tecnologia.

2.5.A Força de Vendas e a Teoria Unificada da Aceitação e do Uso da Tecnologia

A Teoria Unificada da Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT), desenvolvida por Venkatesh, Morris, Davis e Davis (2003) serve de suporte ao estudo do foco: a orientação para a equipa comercial. Agrega, como o nome indica, uma série de outras teorias sobre utilização de tecnologias e sistemas de informação com limitações diversas, de acordo com Li e Kishore (2006, citados em Bobsin, Visentini e Rech, 2009, p.100).

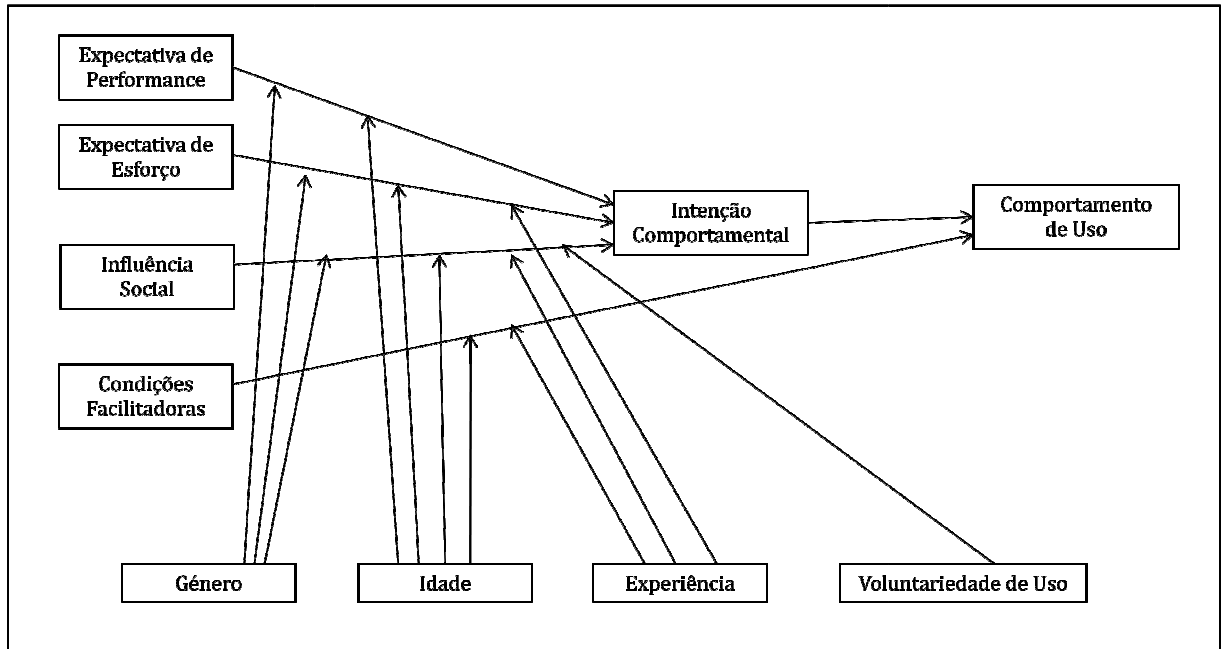
A SFA é uma das dimensões tecnológicas do CRM e propõe-se aumentar a produtividade das vendas, retorno dos custos, satisfação do cliente e conhecimento do cliente (Rogers *et al.*, 2008).

Contudo, o pessoal de vendas pode apresentar resistência a uma ferramenta que deveria contribuir para um melhor desempenho da sua atividade e contribuir para os objetivos do Marketing de relacionamento. Isto porque percebem o sistema como uma ameaça aos seus postos de trabalho (Prieto e Carvalho, 2005). Por isso, têm sido criados muitos modelos que visam perceber as razões e as condições que levam os utilizadores a aceitar ou rejeitar as tecnologias de informação. Segundo Mathienson e Ryan (1994, citados em Bobsin, Visentini e Rech, 2009, p. 100), essa avaliação é importante já que permite ajudar no desenvolvimento do projeto, define o comportamento de aceitação ou rejeição desses utilizadores e, por fim, pode ser usada para medir o seu sucesso. As investigações na área têm originado diversos modelos teóricos, fundamentados em sistemas de informação, psicologia e sociologia, que explicam a variância em mais de 40% na intenção individual do uso da tecnologia (Venkatesh *et al.*, 2003).

Pretende-se gerar um modelo mais completo - pela integração de elementos das várias teorias - e que englobe os principais constructos-chave relacionados com a aceitação da tecnologia. A UTAUT resulta da comparação empírica dos principais estudos do tema e utiliza abordagens às seguintes teorias (Bobsin *et al.*, 2009): a) Teoria da Ação Racionalizada (TRA); b) Modelo de Aceitação da Tecnologia (TAM); c) Modelo Motivacional (MM); d) Teoria do Comportamento Planeado (TPB); e) Combinação entre TAM e TPB; f) Modelo de Utilização do PC (MPCU); g) Teoria da Difusão da Inovação (IDT); h) Teoria Social Cognitiva (SCT).

É apresentado seguidamente um esquema que auxilia na compreensão deste novo modelo integrado, apresentando quatro constructos determinantes da intenção e do uso das tecnologias de informação e quatro constructos moderadores.

Figura 6: Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia



Fonte: Adaptado de Venkatesh *et al.* (2003)

Pela análise da figura 6, tem-se que os constructos determinantes são:

- Expectativa de performance, ou o grau em que o utilizador acredita que terá ganhos de performance pelo uso do sistema;
- Expectativa de esforço, em que o utilizador relaciona o grau de facilidade associado ao uso do sistema;
- Influência social, a percepção do utilizador em relação às crenças dos outros sobre a necessidade de uma nova tecnologia ser usada ou não. Só é significativo quando o uso é voluntário;
- Condições facilitadoras, entendidas pelo utilizador pela existência de uma infraestrutura organizacional e técnica de suporte ao uso do sistema.

Os constructos moderadores da intenção e do uso são:

- Género (masculino/feminino);
- Idade;
- Experiência (no uso de tecnologias);
- Voluntariedade de uso (entendida como o grau em que a utilização do sistema é ou não voluntária, isto é, não obrigatória).

Após aplicação do modelo, os autores concluíram que este permite explicar 70% da variância da intenção de uso da tecnologia, em contraponto com 40% dos modelos anteriores. Aqui reside a crença de que este modelo seja útil para a avaliação da probabilidade de êxito de uma nova tecnologia, ajudando a compreender os fatores determinantes de uso, bem como no desenho de intervenções nas tecnologias (Venkatesh *et al.*, 2003).

2.6. Modelo Conceptual

Tendo por base a pesquisa e a revisão bibliográfica - em especial, as razões principais que podem contribuir para o sucesso ou insucesso de um sistema de CRM-, e a equipa de vendas como referencial de utilizadores do sistema, procedeu-se à elaboração de uma proposta de modelo conceptual.

Figura 7: Proposta de Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração própria, com base em revisão teórica

Adicionalmente é apresentada uma descrição do modelo conceptual, que resume as variáveis em análise, com uma breve descrição dos conceitos e os autores de referência.

Pretende-se utilizar este modelo na prossecução da investigação, aquando das etapas referentes ao trabalho de campo e análise e discussão dos resultados,

testando se o mesmo se adequa à realidade particular da equipa de vendas da SGWPT.

Tabela 1: Descrição do Modelo Conceptual

Componente do Modelo	Definição	Autores
Controlo de resultados	Definir indicadores e medir a utilização do CRM e comparar com os objetivos iniciais. Medir o sucesso. <i>Balance score-card</i> . Avaliação de desempenho.	Gonçalves <i>et al</i> (1997); Brambilla (2009); Bobsin <i>et al</i> (2009); Bueno <i>et al</i> (2004)
Mudança Organizacional	Implicações na cultura da empresa e dos processos internos, de negócios e tecnológicos; foco no cliente. Comprometimento de toda a empresa.	Foss <i>et al</i> (2008); Gonçalves <i>et al</i> (1997 e 2004); Swift (2001); Seldin (2003); Almeida (2008); Gomes (1998); Valente (2002); Gontijo <i>et al</i> (2010); Antunes e Rita (2008)
Envolvimento da Gestão de Topo	Patrocínio da Direção e chefias na motivação do uso. <i>Empowerment</i>	Gonçalves <i>et al</i> (1997); Venkatesh <i>et al</i> (2003); Brambilla (2006); Gontijo <i>et al</i> (2010)
Objetivos	Onde se pretende chegar com o uso do CRM. Conseguir vantagem competitiva. Satisfação do cliente; aumento de produtividade das vendas e eficiência.	Foss <i>et al</i> (2008); Gonçalves <i>et al</i> (1997); Agnes (2010); Pinto (2005); Pedron (2001); Rogers <i>et al</i> (2008); Peppers (2004); Ling e Yen (2001)
Formação	Dotar os agentes (especialmente DTC's) de conhecimentos e habilidades suficientes para o uso do CRM, para diminuir a resistência.	Gonçalves <i>et al</i> (1997); Prieto e Carvalho (2005); Speier e Venkatesh (2002)
Motivação dos utilizadores	Nível de interesse, predisposição e comprometimento para uso do CRM. Intenção individual de uso. A influência da formação.	Gonçalves <i>et al</i> (1997); Gontijo <i>et al</i> (2010); Prieto e Carvalho (2005); Venkatesh <i>et al</i> (2003); Bretzke (2000)

Fonte: Elaboração própria, com base em revisão teórica

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

3.1. Paradigma, estratégia e método de investigação científica

3.1.1. Paradigma construtivista

Para Saccol (2009, p. 251), um paradigma de pesquisa está relacionado com *“determinadas crenças e pressupostos que temos sobre a realidade, sobre como as coisas são (ontologia) e sobre a forma como acreditamos que o conhecimento humano é construído (epistemologia)”*.

Segundo Crotty (1998), um paradigma é a instância filosófica que irá informar o método de pesquisa. Ainda de acordo com Saccol (2009, p. 254), *“os paradigmas são acima de tudo visões do mundo e não métodos de pesquisa específicos”*.

Na pesquisa em curso, estamos perante um **paradigma construtivista**, na medida em que o conhecimento sobre a realidade é transmitido num contexto social e depende das práticas humanas. De acordo com Burrell e Morgan (1979, citados em Saccol, 2009, p. 263), uma investigação baseada num paradigma construtivista procura compreender um fenómeno social pela perspectiva dos seus participantes e os estudos decorrem no ambiente natural, no local onde o fenómeno acontece. É construído por meio da interação entre as pessoas e o mundo em que vivem. Essa realidade resulta da negociação e partilha de significados, sendo percebida e criada numa instância coletiva.

O investigador preocupa-se com a interpretação dos factos obtidos em torno da questão inicial que orienta esta investigação:

“Como funcionou a implementação de um sistema de CRM numa equipa comercial?”

Trata-se de uma **pesquisa qualitativa** que visa descrever, compreender e interpretar comportamentos, factos e fenómenos, pela perspectiva dos sujeitos da investigação, como sugere Martins (2006).

Adicionalmente, a pesquisa é de **natureza exploratória** com intervenção direta e procura proporcionar ao investigador uma maior familiaridade com o problema por se conhecer pouco da realidade (Vieira, 2002). Os dados servem para esclarecer e delimitar os problemas ou fenómenos dessa mesma realidade (Yin, 2005).

O investigador é orientado por um **raciocínio indutivo**, já que procura não impor o seu entendimento prévio sobre a situação pesquisada ainda que se revista de alguma subjetividade, envolvimento e cunho pessoal (Saccol, 2009).

A tabela 2 apresenta um exemplo de definição da pesquisa, adaptado ao presente estudo e um encadeamento com os próximos capítulos.

Tabela 2: Exemplo de definição de pesquisa

Ontologia	- Forma de entender como as coisas são	- Interação sujeito-objeto ; o pesquisador e realidade são inseparáveis.
Epistemologia	- Entendimento como o conhecimento é gerado	- Construtivista : o conhecimento construído reflete metas, cultura, experiência, história.
Paradigma de pesquisa	- Instância filosófica que informa a metodologia de pesquisa	- Interpretativista : o objeto da pesquisa é interpretado à luz da estrutura de significado da experiência vivida pelo próprio pesquisador.
Método	- Estratégia, plano de ação ou desenho de pesquisa	- Estudo de Caso
Técnicas de recolha e de análise de dados	- Técnicas e procedimentos para recolher e analisar dados	- Entrevistas semiestruturadas - Entrevista de Grupo - Análise documental - Observação participante

Fonte: Adaptado de Weber (2004) e Saccol (2009)

Na tabela 3, é caracterizada a investigação pesquisa científica quanto à sua finalidade, à área da ciência, aos procedimentos, à natureza, ao objeto, aos objetivos e à forma de abordagem.

Tabela 3: Exemplo de caracterização da pesquisa quanto à tipologia

Finalidade	- Pesquisa aplicada
Área da ciência	- Pesquisa empírica
Procedimentos	- Pesquisa de campo e de papel
Natureza	- Trabalho científico original
Objeto	- Pesquisa de campo e bibliográfica
Objetivos	- Pesquisa exploratória
Forma de abordagem	- Pesquisa qualitativa

Fonte: Elaboração própria, com base em revisão teórica

3.1.2. Estratégias de investigação num paradigma construtivista

As estratégias de investigação definem o modo como o investigador procura desenvolver o trabalho de campo para a recolha de dados úteis à pesquisa.

As mais utilizadas associadas ao paradigma construtivista são (Creswell, 2003, 2007; Silverman, 2005, citados em Saur-Amaral, 2009, pág. 143):

- **Etnografia** – com raízes em estudos antropológicos, descreve e interpreta o comportamento, a linguagem e interações de um grupo cultural e/ou social homogéneo, durante um período alargado de tempo;
- **Grounded theory** – sem equivalência em português, tem como objetivo construir uma teoria específica, abstrata, sobre um certo fenómeno com base nas perspetivas pessoais dos indivíduos analisados; o investigador tem necessidade de uma gama alargada de instrumentos de recolha de dados; é a maneira de se “descobrir teoria a partir de dados” (Glaser e Strauss, 1967, citados em Massukado, 2008, pág. 19).
- **Estudos de caso** – estudo de fenómenos contemporâneos, recorrendo a múltiplas fontes de informação e técnicas de recolha de dados;

- Fenomenologia – inclui o estudo de problemas relacionados com o campo de percepção dos indivíduos na pesquisa: observar como experienciam, vivem e expõem o fenómeno, procurando o significado dessas experiências para os próprios participantes.
- Narrativa - estudo de vidas de indivíduos com base nos relatos desses indivíduos, reescrito pelo investigador numa perspectiva cronológica e enriquecido com as opiniões pessoais do mesmo.

3.1.3. O Estudo de Caso

A estratégia selecionada para esta investigação foi o **estudo de caso**, que tem como objetivo o conhecimento de uma realidade específica que se pretende analisar profunda e intensamente, num período de tempo e espaço limitados.

O estudo de caso pode ser definido como uma *“investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”* (Yin, 2005, p. 32).

Goode & Hatt (1969, citado em Bressan, 2000, p. 1) definiram o método do estudo de caso como não sendo *“uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais, preservando o carácter unitário do objeto social estudado”*.

Procura responder a questões do tipo **“como”** e **“porque”**, onde o investigador tem pouco controlo sobre os eventos comportamentais (Yin, 2005).

É neste contexto que se enquadra esta investigação: a análise de um fenómeno recente – a fase pós-implementação de um sistema de CRM – e o seu impacto na equipa comercial da SGWPT, com recurso a múltiplas fontes de informação e técnicas de recolha de dados para melhor compreender essa *realidade única*.

O método de estudo de caso constitui, por si só, um desafio, na medida em que, segundo Yin (2005, prefácio), este método *“há muito foi (e continua a ser) estereotipado como o parente pobre entre os métodos de ciência social”*. Tal implica a busca acrescida por consistência, objetividade e precisão na condução da investigação. Para garantir a qualidade do resultado final de estudos de caso descritivos ou exploratórios, devem ser cumpridos os seguintes requisitos (Yin, 2005):

- Assegurar a **validade dos constructos**, através da utilização de múltiplas fontes de informação, aquando da recolha de dados e procurando estabelecer encadeamento das evidências através da revisão do relato do estudo de caso pelos principais participantes no estudo;
- Assegurar a **validade externa**, na fase de estruturação da investigação, através da utilização da teoria para os estudos de caso únicos e da utilização da lógica replicativa, para os estudos de caso múltiplos;
- Assegurar a **confiabilidade**, na fase de recolha de dados, através da utilização de um protocolo de estudo de caso, assim como pela utilização de uma base de dados em que se organiza e regista toda a informação associada ao estudo de caso, para permitir a replicação posterior da investigação, se necessário.

Para salvaguardar a validade dos constructos, a validade externa e a confiabilidade referidas, devem ser considerados alguns aspetos críticos em cada uma das fases de desenvolvimento de um Estudo de Caso.

Fase da estruturação do trabalho - prevê a definição das decisões a tomar e explanar, nomeadamente quanto à definição dos problemas ou temas a serem estudados, ao tipo de estudo de caso a realizar (único ou múltiplo; holístico ou imbricado; exploratório, descritivo ou explicativo) e aos passos necessários para a

realização do estudo. Todas estas decisões devem ser incluídas no protocolo do estudo de caso.

Fase da recolha de dados - que considera 3 aspetos (Yin, 2005):

- Utilização de várias fontes para recolher dados sobre os mesmos factos, de modo a assegurar a triangulação das fontes de informação;
- Construção de uma base de dados para o estudo de caso, para assegurar que é possível identificar as fontes de informação utilizadas para obter os resultados finais e a forma como foi feita a análise das mesmas;
- Encadeamento das evidências, através de ligações explícitas entre as questões de partida, os dados recolhidos e as conclusões obtidas;

Fase da análise de dados - nesta fase, a principal preocupação é compreender o que se pretende analisar e porquê. Em muitos estudos de caso, esta componente não está bem desenvolvida, o que afeta negativamente a qualidade dos resultados finais, pois é uma atividade especialmente difícil (Yin, 2005).

O mesmo autor recomenda estratégias específicas para organizar devidamente esta fase da investigação: a utilização da teoria para orientar aquilo que se pretende analisar. As questões de investigação que derivam de uma revisão da literatura permitem:

- Identificar claramente os elementos que devem ser observados no estudo de caso;
- Estabelecer uma ligação direta entre as conclusões do estudo de caso e as respetivas implicações sobre a teoria associada.

Fase do relato - é das mais complicadas na realização de um estudo de caso e consiste em conduzir as constatações e resultados para a conclusão (Yin, 2005). Deve:

- Identificar o público a quem se dirige o estudo de caso;
- Estar definida a forma como vai ser organizado o relato e a revisão desse relato por indivíduos que participaram no estudo de caso.

3.2. O Protocolo de Estudo de Caso

O protocolo de estudo de caso é o principal documento que orienta esta investigação qualitativa inerente ao paradigma construtivista. Contém todos os instrumentos, procedimentos e regras associados à realização do estudo de caso, servindo de guião para o investigador e permitindo antecipar dificuldades e encontrar soluções.

Descrevem-se seguidamente os principais tópicos do estudo de caso.

Objetivo do estudo de caso

O estudo de caso pretende responder à questão inicial da investigação:

“Como funcionou a implementação de um sistema de CRM numa equipa comercial?”

O objetivo geral do estudo prende-se com o interesse em perceber qual o impacto do CRM na equipa comercial da SGWPT e as variáveis que podem contribuir para o sucesso ou insucesso do mesmo. Leva-nos a 2 níveis de análise: as perspetivas da equipa comercial (os utilizadores do CRM como principais responsáveis pelos *inputs*) e da Gestão de Topo com o Responsável SIC, maiores incentivadores da adoção do sistema e com funções de monitorização da sua evolução.

Na construção do modelo conceptual foram identificadas as seguintes variáveis, a explorar na fase de trabalho de campo:

- **Envolvimento da gestão de topo**
- **Controlo de resultados**
- **Motivação dos utilizadores**
- **Mudança organizacional**
- **Objetivos**
- **Formação**

Tipo e natureza do estudo de caso

A pesquisa é aplicada à equipa comercial da empresa SGWPT onde o investigador desempenha a função de Chefe de Vendas. Tal permitiu um acesso facilitado às fontes de informação escolhidas e a motivação adicional por poder desenvolver o estudo na *realidade em que vive*, com a possibilidade de poder contribuir com propostas de melhoria nos procedimentos atuais. Tenta-se comparar de, alguma forma, a realidade antes e depois do CRM. Além disso, é a primeira empresa do Grupo em Portugal a adotar esse sistema de CRM, não tendo por isso um *background* suficientemente robusto para “garantir imediatamente” o sucesso do projeto.

Trata-se de um **estudo de casos múltiplos**, tendo em conta que a investigação incide sobre os elementos da equipa comercial da SGWPT. Yin (2005) refere que as evidências dos casos múltiplos são reconhecidas como mais fortes do que as evidências do caso único.

Adicionalmente, considera-se um **estudo holístico**, já que se prevê uma unidade única de análise (Yin, 2005).

Informação contextual

O contexto em que o estudo de caso se desenvolve, caracteriza-se pela:

- Existência de várias ferramentas informáticas dispersas para a gestão de informação (tratamento de reclamações, registo de visitas, etc.);
- Fase pós-fusão com outra empresa adquirida pelo grupo, em que a compatibilidade da informação era fundamental (concentrar e converter a informação disponível das 2 empresas numa base única);
- Culturas organizacionais diferentes e recursos humanos em fase de adaptação à nova realidade;
- Obter informação para perceber os motivos de adoção do CRM.

Procedimentos de recolha de dados

O primeiro passo para avançar com o projeto é contactar a Direção Comercial, no sentido de perceber qual a abertura da empresa para uma investigação desta natureza. Conseguida essa aceitação, e dada a liberdade para desenvolver os contactos com os participantes, são escolhidas as técnicas de recolha de dados consideradas relevantes para o estudo.

Construiu-se uma tabela de dados que resume as componentes do modelo conceptual, uma breve definição, as principais questões a realizar e os tipos e as fontes de informação a consultar, como se mostra na tabela 4.

Tabela 4: Tabela de dados

Componente do Modelo	Definição	Questões	Tipo e fontes de Informação
Controlo de Resultados	Definir indicadores e medir a utilização do CRM e comparar com os objetivos iniciais. Medir o sucesso.	Como é medida a utilização do CRM? Como é dado esse <i>feedback</i> ?	Responsável Serviços e Informação - Comercial (SIC) Relatórios
Mudança Organizacional	Implicações na cultura da empresa e dos processos internos, de negócios e tecnológicos; foco no cliente. Comprometimento de toda a empresa.	O que mudou com o CRM? Os resultados são satisfatórios?	Responsável SIC Diretor Comercial Entrevistas
Envolvimento da Gestão Topo	Patrocínio da Direção e chefias na motivação do uso. <i>Empowerment</i>	Quais as suas perceções sobre a utilização do CRM? Como é que os DTC's usam o CRM (hábitos, ambiente, contexto)?	Responsável SIC Diretor Comercial Equipa comercial Entrevistas

Componente do Modelo	Definição	Questões	Tipo e fontes de Informação
Objetivos	Onde se pretende chegar com o uso do CRM. Conseguir vantagem competitiva. Satisfação do cliente; aumento de produtividade das vendas e eficiência.	Quais os objetivos do CRM? Os utilizadores conhecem-nos? Os utilizadores referem vantagens e benefícios?	Responsável SIC Diretor Comercial Entrevistas
Formação	Dotar os agentes (especialmente DTC's) de conhecimentos e habilidades suficientes para o uso do CRM, para diminuir a resistência.	Como foi feita a formação? Qual a durabilidade da mesma? Como é feito o seguimento?	Responsável SIC Diretor Comercial Entrevistas
Motivação dos utilizadores	Nível de interesse, predisposição e comprometimento para uso do CRM. Intenção individual de uso	O que motiva a utilização do CRM? Como se motivam? Qual o papel das chefias?	Equipa comercial Entrevistas de grupo Observação participante

Fonte: Elaboração própria com base em revisão teórica

Para confirmar que as descobertas num estudo de caso são convincentes e acuradas, possibilitando um estudo corroborativo de pesquisa, o investigador deve basear-se em diversas fontes de evidências. Pretende-se uma convergência dos resultados (Martins, 2006). A esta técnica dá-se o nome de **triangulação**, para reforçar a credibilidade dos resultados.

Nesta investigação, pode verificar-se a dois níveis: por tipos de fontes de informação (entrevistas, pesquisa documental e observação participante) e por fontes de informação (entrevista 1, entrevista 2, entrevista 3).

Lembretes processuais

- Garantir confidencialidade;
- Solicitar autorização para o uso de gravador áudio;
- Procedimentos usados para transcrição e de duplo controlo pelos entrevistados;
- Documentar todas as etapas de pesquisa, recorrendo a um diário;
- Revelar independência na realização das entrevistas, com vista a reduzir o viés das respostas recebidas;
- Tratar as informações recolhidas e ordená-las de acordo com as referências temporais.

CAPÍTULO IV - TRABALHO DE CAMPO

4.1. Caracterização da empresa estudada e dos sujeitos da investigação

O estudo incide numa empresa do sector industrial, na atividade das argamassas para a construção civil, que labora no mercado B2B: a Saint-Gobain Weber Portugal, SA., com sede em Ansião, no concelho de Pombal. Tem filiais em Aveiro e no Carregado. Está integrada num Grupo Internacional com presença em vários países e um total de cerca de 190.000 empregados, cuja faturação ascendeu em 2011 a mais de 40.000 milhões de euros.

Está presente no mercado português desde 1990 e emprega mais de 200 pessoas, das quais perto de meia centena pertencem ao departamento comercial.

Os seus clientes diretos podem ser divididos em dois grupos: os revendedores de materiais de construção e os aplicadores especialistas. A principal diferença reside no facto dos primeiros apenas venderem os materiais, como produto final, a construtores, aplicadores ou donos de obra. Por sua vez, os aplicadores adquirem os materiais para os venderem como parte de uma solução, onde incluem os serviços de mão-de-obra especializada. Verifica-se um fenómeno de repetição da compra e a manutenção de relações duradouras: uma parte considerável dos clientes são-no praticamente desde o início da laboração em Portugal. No B2B, as transações efetuadas são, de modo geral, elevadas. Significa que o número de clientes é menor que no *business to consumer* (B2C) e, por isso, a perda de um só cliente, pode acarretar perdas consideráveis para a empresa (Prieto e Carvalho, 2005). Daí, o relacionamento ser construído na base da confiança, do compromisso e na oferta de produtos e serviços de maior valor. Além destas áreas de negócio, a SGWPT atua também no segmento da prescrição, onde presta apoio técnico e faz promoção dos seus produtos e soluções junto de Arquitetos, Engenheiros, Gabinetes Técnicos e Câmaras Municipais. Tem ainda uma linha denominada de serviços profissionais, onde contacta diretamente com os usuários dos seus produtos, em especial os pequenos e médios construtores e os ladrilhadores, promovendo a formação, o apoio técnico e as melhores práticas de utilização dos diferentes materiais.

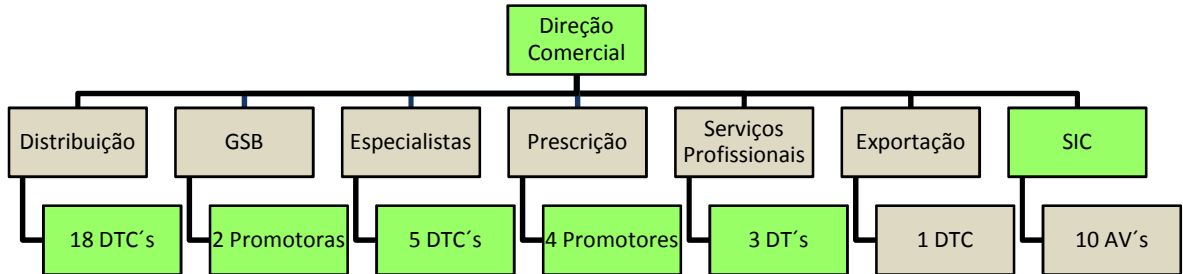
O estudo é aplicado à equipa comercial, enquanto principal utilizadora do CRM, que está dividida do seguinte modo: por localização geográfica e por tipo de clientes. Estes dividem-se em linhas de atividade: distribuição (revendedores), especialistas de fachadas (aplicadores), prescrição (arquitetos), serviços profissionais (ladrilhadores), grandes superfícies de *bricolage* (GSB's) e exportação.

No final de 2010, a empresa adotou uma solução de CRM, visando a integrar vários programas de gestão de dados e tratamento de informação *avulsos* e permitir a otimização do conhecimento numa única ferramenta. É usada já noutros países e em empresas do Grupo a que pertence, mas há a expectativa de perceber o impacto que virá a ter no futuro, a médio e longo prazo no seu negócio. Adicionalmente, e, devido a uma estratégia global de abrangência das várias insígnias, existe a possibilidade real de partilha de informação entre as várias empresas do Grupo, cujas atividades sendo diferentes, podem complementar-se. Otimiza conhecimento de forma mais fiável e mais rápida.

Com uma filosofia orientada para os clientes desde a sua implantação em Portugal, terá ao dispor ferramentas mais fidedignas de medir e avaliar as suas ações e o *feedback* recebido dos seus clientes.

Para uma melhor perceção da organização comercial do departamento comercial da SGWPT, apresenta-se o respetivo organigrama, na figura 8.

Figura 8: Organização comercial da SGWPT



Fonte: Elaboração própria

Legenda: As funções preenchidas a verde correspondem àquelas em que foram selecionados elementos para as entrevistas.

4.2. Descrição do processo de recolha de dados

As técnicas de recolha de dados foram implementadas pelo investigador no primeiro semestre de 2012, de acordo com o previsto no protocolo de estudo de caso. Neste período, ocorreram a negociação das novas condições comerciais com os clientes e a apresentação do *portfolio* dos produtos para 2012. Por isso, decorreu em função da disponibilidade pessoal e profissional dos participantes.

Na tabela 5 são apresentadas as fontes de informação selecionadas e as datas em que se realizou o trabalho de campo, bem como a duração das entrevistas.

Tabela 5: Tabela resumo das fontes de informação

Tipos de fontes de informação	Fontes de informação	Data da recolha	Abreviaturas
Entrevistas	Diretor Comercial	17.05.2012	E1
	Responsável SIC	07.02.2012	E2
	Equipa comercial	14.03.2012	E3

Tipos de fontes de informação	Fontes de informação	Data da recolha	Abreviaturas
Documentos	Manuais de formação	07.02.2012	A1
	Relatório 360º	08.05.2012	A2
	Apresentação PPT	08.06.2012	A3
	Correio eletrónico	08.06.2012	A4
Observação participante	Investigador	03.02.2012	O1
		07.02.2012	O2
		30.04.2012	O3
		11.05.2012	O4
		18.05.2012	O5

Fonte: Elaboração própria

4.3. Implementação das entrevistas

Foram efetuadas entrevistas, do tipo semiestruturadas, ao Diretor Comercial e ao responsável pela implementação do CRM empresa. Tendo em conta o papel fundamental para a pesquisa, foi realizada uma entrevista simples em grupo a alguns elementos da equipa comercial a selecionar, de acordo com a seguinte proposta:

- 1 DTC da Linha Distribuição Norte
- 1 DTC da Linha Distribuição Sul
- 1 Promotora da Linha GSB's
- 1 DTC da Linha Especialistas Fachadas
- 1 Promotor da Linha Prescrição
- 1 DT da Linha Serviços Profissionais

Para facilitar a referência aos elementos da equipa comercial, é por vezes usada a abreviatura "DTC" para todos eles, ainda que a sua função seja designada por Delegado Técnico-Comercial, por Promotor ou Delegado Técnico, consoante a linha de atividade a que pertencem.

É apresentada na tabela 6 uma análise sociodemográfica dos entrevistados.

Tabela 6: Análise sociodemográfica dos entrevistados

Função	Faixa etária (anos)	Formação Académica	Antiguidade na empresa (anos)	Sexo
Diretor Comercial	41-50	Ensino Superior	11-15	Masculino
Responsável SIC	31-40	Ensino Superior	11-15	Masculino
DTC Norte	31-40	Ensino Secundário	16-20	Masculino
DTC Sul	31-40	Ensino Superior	1-5	Masculino
Promotora GSB's	21-30	Ensino Superior	1-5	Feminino
DTC Especialistas	31-40	Ensino Secundário	6-10	Masculino
Promotor Prescrição	31-40	Ensino Superior	11-15	Masculino
DT Serviços Profissionais	41-50	Ensino Secundário	11-15	Masculino

Fonte: Elaboração própria

Com esta divisão e dimensão do grupo, pretendeu-se recolher informação de várias linhas de atuação da empresa no mercado, sejam os seus interlocutores clientes diretos ou não. A escolha de um elemento por linha (no caso da Distribuição, um da zona norte e outro da zona sul) busca a representatividade de todas elas.

Não há consenso quanto ao número ideal de participantes em entrevistas de grupo. Há autores como Chiesa; Ciampone; Pereira *et al.*; Sena; Duarte (1999, citados em Kind, 2004, p.128) que defendem que esse número deve ser entre 6 a 15 pessoas. Outros autores são mais cautelosos quanto ao número elevado de participantes por grupo, apontando a dificuldade de garantir que todos tenham a oportunidade de falar sem que a discussão se torne excessivamente diretiva (Roso, 1997; Debus, 1988, citados em Kind, 2004, p.128). Esses autores indicam de 8 a 10 participantes por grupo, sendo ideal um número de 5 a 7 elementos.

As entrevistas tiveram lugar nas instalações da empresa, em Aveiro. Foi fornecido o respetivo guião aos intervenientes, fazendo um enquadramento dos

objetivos da entrevista, com a descrição das questões e a proposta do modelo conceptual. Aquelas tidas com o Diretor Comercial e o Responsável SIC foram complementadas e confirmado o seu conteúdo durante um almoço. Na entrevista simples em grupo foi autorizada a gravação com equipamento áudio, para análise posterior.

Foi anotado também o comportamento não-verbal dos inquiridos, da duração das mesmas e do ambiente criado. Os guiões e os tópicos das questões encontram-se nos anexos 1, 2, e 3 respetivamente.

4.3.1. Entrevista ao Diretor Comercial

O Diretor Comercial trabalha na empresa desde 1998. Desempenhou várias funções antes de assumir o posto atual: foi Delegado Técnico-Comercial, Chefe de Produto e Chefe de Vendas.

Com a duração de 60 minutos, a entrevista visou obter a opinião sobre a utilização do CRM por parte da equipa comercial, enquanto promotor da sua implementação e desempenhando funções de Gestão de topo. Pretendeu-se perceber a sua influência no sucesso do CRM e ainda validar as variáveis do modelo conceptual ou conhecer eventuais retificações ao mesmo.

Aconteceu durante a hora do almoço entre o entrevistado e o entrevistador, com o envio prévio do guião e as questões da entrevista, assim como a proposta de modelo conceptual. A entrevista acabou por tornar-se *uma conversa*, em que o entrevistado foi relatando a sua visão e experiência do CRM. Quando considerou necessário, o entrevistador ia relembrando as questões a responder, tentando encadear as mesmas nessa *conversa*. Permitiu obter uma elevada quantidade de expressões pessoais do entrevistado, que enriqueceram as respostas, sem prejudicar o objetivo inicial da entrevista.

Foram anotadas as respostas e transcritas para a matriz no anexo 6.

4.3.2. Entrevista ao Responsável pelos Serviços e Informação Comercial

O Responsável pelos Serviços e Informação Comercial (SIC) tem a seu cargo a responsabilidade pelo Serviço a Clientes (“*Costumer care*”), onde lidera uma equipa de assistentes de venda e coordena toda a informação de suporte relacionada com as transações comerciais: faturas, notas de crédito e débito, elaboração de *score-card*, etc. Adicionalmente, é também responsável pela coordenação do CRM, monitorizando o seu uso, propondo, em nome dos utilizadores, eventuais sugestões de alteração às funcionalidades do mesmo, junto da equipa de Tecnologias de Informação.

O objetivo da entrevista, que durou 50 minutos, foi o de recolher a sua opinião e informações sobre a utilização do CRM por parte da equipa comercial, enquanto responsável pela sua implementação, formação inicial, controlo de resultados e elaboração de *reports*. Adicionalmente, foi importante conhecer a sua posição face às variáveis que compõem o modelo conceptual: se concorda ou corrige o mesmo.

Na véspera foi enviado o guião da entrevista, fazendo uma introdução ao tema e as respetivas questões, além da proposta de modelo conceptual. O Responsável SIC optou por responder previamente por escrito e, no dia seguinte, durante o período de almoço, foram confirmadas as respostas dadas e esclarecidas eventuais dúvidas entre este e o entrevistador. A informação recolhida encontra-se no anexo 6.

4.3.3. Entrevista à Equipa Comercial

Através desta entrevista, o investigador pretendeu obter as opiniões e a experiência de utilização do CRM por parte da equipa comercial, como principal responsável pelos *inputs* e uso dos *outputs*.

Foram convidados 6 elementos, mas um não esteve presente por compromisso imprevisto, mostrando-se, contudo, disponível para nova entrevista. Foi dispensada a sua contribuição, na medida em que, a opção por entrevista de grupo permite visualizar e registar comportamentos e opiniões que não seriam as mesmas numa entrevista individual (influência do grupo).

Decorreu de modo informal, durante 75 minutos, sendo apresentado através de cópia em papel a proposta inicial de modelo conceptual e o guião acompanhado das respetivas questões. Foi pedida a permissão para registo áudio da entrevista, com aceitação por todos os elementos. Foi ainda garantida a confidencialidade dos dados e das opiniões de cada entrevistado, para facilitar a melhor confiabilidade da informação recolhida, dado que alguns elementos demonstraram alguma insegurança ao exprimirem a sua opinião, podendo a mesma colidir em alguns temas sensíveis com as chefias.

Cada questão foi respondida por todos os entrevistados, avançando um elemento à medida que avançavam as questões, isto é: entrevistado 1 responde em primeiro lugar à questão 1 e, depois de todos responderem à questão, então o entrevistado 2 é o primeiro a responder à pergunta 2 e assim sucessivamente. As respostas obtidas encontram-se transcritas no anexo 7.

4.4. Implementação da análise documental

Os relatórios emitidos e enviados periodicamente aos agentes envolvidos na utilização do CRM foram fontes valiosas, pois permitem saber o número de visitas registadas no sistema, as visitas programadas, a periodicidade das mesmas, as campanhas em curso, etc. Contudo, Tal permitiu comparar os dados com períodos anteriores à implementação do CRM, não foi possível recorrer às ferramentas anteriores à implementação do CRM, por estarem inativas. Foi possível aceder a *e-mails*, apresentações em *PowerPoint* e manuais de formação, donde se retirou informação pertinente ao objetivo da investigação. O guião referente à análise documental encontra-se no anexo 4.

4.5. Implementação da observação participante

O investigador, enquanto agente ativo no processo - pois desenvolve a função de Chefe de Vendas - obteve informação importante na observação dos vários agentes, em particular os DTC's.

A observação participante foi efetuada de modo aleatório, com a única condição de estarem elementos a utilizar o CRM na sala de trabalho dos DTC's. Foi registada nos centros de Aveiro e do Carregado.

Foi medido o tempo usado no CRM, o tipo de informação inserida ou solicitada, se o fazem de modo voluntário ou não e de modo individual ou em grupo, cujas anotações foram registadas em diário.

O respetivo guião é apresentado no anexo 5.

CAPÍTULO V - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo visa a análise e a discussão dos resultados obtidos durante o trabalho de campo desenvolvido anteriormente.

A metodologia adotada baseou-se no objetivo de testar o modelo conceptual proposto e que serve de base à investigação: perceber e avaliar o impacto do CRM na equipa comercial da Saint-Gobain Weber Portugal, SA.

5.1. Análise das entrevistas

Foi elaborada uma tabela resumida de análise de conteúdos das entrevistas (tabela 7), pois permitem comparar a opinião dos vários entrevistados e organizar os dados de modo mais perceptível, tornando a análise dos resultados mais simples. As tabelas completas encontram-se nos anexos 6 e 7.

Tabela 7: Análise resumida de conteúdos das entrevistas

Componente do Modelo	Diretor Comercial	Responsável SIC	Equipa Comercial
Controlo de Resultados	- Falta transmitir <i>feedback</i> aos utilizadores	- Pressão registo quantitativo - Reuniões seguimento da Linha	- Controlo do número das visitas e obras nas reuniões de seguimento
Mudança Organizacional	- A adoção não foi tida por todos os departamentos. - Mudança de consciências e de hábitos. - Integração do CRM na estratégia de atuação na organização	- Processos / não na estrutura - Não foi homogénea nos departamentos	- Organização pessoal, maior responsabilidade, autonomia e independência

Componente do Modelo	Diretor Comercial	Responsável SIC	Equipa Comercial
Envolvimento da Gestão Topo	<ul style="list-style-type: none"> - Envolvência total e incondicional da Direção Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> - Papel das chefias intermédias 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio da chefia direta mais importante que da Gestão de Topo - 2/5 sente apoio da chefia direta.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Mais vendas - Informação mais fiável para a empresa - Desconhece se as pessoas sabem quais os objetivos - Os objetivos vão mudando, à medida que evolui o CRM 	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia do DTC no exterior: poder de decisão - Centralização informação do cliente/gestão do conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar, compilar, gerir e partilhar informação do mercado: clientes e concorrentes
Formação	<ul style="list-style-type: none"> - Constante e permanente: aperfeiçoamento - Próximo nível: apostar na qualidade, pertinência e valor da informação 	<ul style="list-style-type: none"> - Contínua: aprendizagem constante - Formação às chefias diretas que disseminarão o conhecimento - Maior importância em saber “como se faz” em vez “do que se faz” 	<ul style="list-style-type: none"> - Pela chefia direta e Responsável SIC (3/5) - Colegas (2/5)
Motivação dos utilizadores	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional tão preponderante como o envolvimento da gestão de topo - Acessibilidade do CRM (ferramenta amigável) 	<ul style="list-style-type: none"> - Inicialmente: extrínseca (chefias e sponsor) - Atualmente: intrínseca - o utilizador sente “necessidade” do CRM - Chefias intermédias têm papel-chave 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso obrigatório - Útil: planeamento das ações

Fonte: Elaboração própria

5.2. Análise documental

5.2.1. Manuais de formação

A formação inicial do novo sistema de CRM começou com as chefias intermédias, sob o lema *“train the trainers”*. Com o objetivo de envolver os Chefes de Vendas, estes foram convidados pelo Responsável SIC a elaborar folhetos de formação, onde constam os tópicos do CRM a explorar. Foram desenvolvidos 4 manuais, incluindo 17 temas. Por exemplo: *“procura e registo de empresas”*, *“fazer uma reclamação”* ou *“gestão do tempo: planeamento”*. Ao participar na elaboração do folheto, o Chefe de Vendas demonstra conhecer os passos para a realização da tarefa ou, em caso de dúvida, a consolidar esse conhecimento. Essa foi uma forma de *“garantir”* a competência na formação que fez aos seus subordinados. Foram emitidos inicialmente em formato digital e enviados por *e-mail* e seguidamente em formato papel e distribuídos por todos os elementos da equipa comercial.

5.2.2. Relatório 360º

Esta ferramenta foi a grande surpresa para os utilizadores, na medida em que permite conhecer de modo rápido e direto as entidades registadas: nome, morada, dados fiscais, pessoas de contato, etc. Permite ainda perceber a interação em cada momento: visitas realizadas, negócios fechados e em seguimento, etc. É particularmente útil no apoio para consulta durante as visitas aos clientes.

5.2.3. Apresentações em PowerPoint

Essas apresentações foram efetuadas no decorrer das reuniões mensais de Direção Comercial, para apresentação dos primeiros resultados de funcionamento do CRM, onde se mostraram algumas estatísticas ao nível dos registos de entidades, de visitas, oportunidades de melhoria, introdução de novos conceitos, enfim a evolução que o CRM tem tido ao longo do último ano. Foi possível o acesso ainda a uma apresentação denominada *“gestão da mudança e adoção pelo utilizador”*, concebida pelo Responsável SIC em Junho de 2012 e destinada ao Grupo Saint-Gobain, onde se descreve todo o processo de implementação e uma análise pós-implementação do

CRM em Portugal, tido já como um caso de sucesso! Essa apresentação é dividida em 2 fases.

1. A fase “*in the lab*” ou preparação para o arranque do CRM, em que são referidos tópicos como “*procedimentos do negócio*”; “*envolvimento do utilizador*”; “*comunicação*” e “*CRM como ferramenta diária*”. Apresenta-se abaixo uma figura ilustrativa do conceito.

2. A fase “*on the road*” ou aquela em que a exigência do uso desta ferramenta é maior; o processo de monitorização tem mais importância e importa “*fazer bem*”. São abordados temas como “*aproximação faseada*”; “*formação do utilizador*”; “*feedback aos utilizadores*” e “*garantia de qualidade*”.

5.2.4. Correio eletrónico

O envio de *e-mails* é, atualmente, um meio prático, rápido e eficaz de difundir informação. Foi possível o acesso a vários *e-mails* enviados, sobretudo pelo Responsável SIC, dando *feedback*, quer às chefias, quer à equipa comercial no seu todo, da evolução do uso do CRM, nomeadamente algumas estatísticas, sessões tutoriais, recomendações de monitorização, esclarecimento de dúvidas, etc.

5.3. Análise da observação participante

Esta técnica permitiu complementar as informações recolhidas pelos outros métodos. Permitiu perceber que a 6^a feira é um dos dias preferidos para a realização de tarefas relacionadas com o uso do CRM. Além disso, foi possível constatar que nesta fase é maior a inserção de dados (*inputs*) do que a utilização da informação disponibilizada (*outputs*). Não sendo uma observação única, percebe-se que o utilizador prefere trabalhar acompanhado do que sozinho, e, preferencialmente, com um colega da mesma equipa. A tabela 8 resume os dados obtidos pela observação participante.

Tabela 8: Tabela resumo da observação participante

Local (Fábrica)	Data	Nº horas	Dados consultados (outputs)	Dados introduzidos (inputs)	Ação individual ou grupal	Ambiente
Aveiro	03.02.12 (6ª F)	3 h (tarde)	- Encomendas pendentes - Vendas mensais	- Registo de visitas (semanal) - Encomendas com contrato especial	3 Elementos (mesma equipa)	Informal e de interação
Aveiro	07.02.12 (3ª F)	2 h (tarde)	- Encomendas pendentes - Validação de clientes para nova zona de vendas - Obras registadas	- Encomendas com contrato especial - Registo reclamação	2 Elementos (equipas diferentes)	Informal e de interação
Carregado	30.04.12 (2ª F)	2 h (manhã)	- Vendas mensais	- Registo de visitas - Registo de encomendas - Registo de trabalhos (obras)	1 Elemento	Informal e sem interação
Aveiro	11.05.12 (6ª F)	2 h (manhã)		- Programação de visitas semanais - Atualização dos registos da semana em curso	2 Elementos (mesma equipa)	Informal e de interação

Local (Fábrica)	Data	Nº horas	Dados consultados (outputs)	Dados introduzidos (inputs)	Ação individual ou grupal	Ambiente
Carregado	18.05.12 (6ª F)	2h (manhã) 4h (tarde)	- Planeamento visitas da próxima semana	- Registo de visitas - Elaboração de propostas - Registo de reclamações - Registo de obras	2 Elementos (mesma equipa) 3 Elementos (2 da mesma equipa)	Informal e de interação

Fonte: Elaboração própria

5.4. Análise dos resultados para cada componente do Modelo Conceptual

Após a apresentação dos dados obtidos através de cada uma das técnicas escolhidas para responder ao objetivo geral da pesquisa, apresentam-se os comentários para cada uma das componentes propostas na elaboração do modelo conceptual.

Controlo de resultados

O controlo de resultados é de base quantitativa, isto é, importa mais para o chefe, “o número de ações realizadas em detrimento da qualidade conseguida na realização das mesmas” (E2 e E3). Um exemplo: controlar o número de visitas mensais (A4). O que importa mais: quantas foram feitas ou o grau de fiabilidade da informação lá registada?

Regra geral, esse “controlo é feito nas reuniões de seguimento” das linhas de atividade (E2 e E3). Para os DTC’s, em vez de controlo, devia chamar-se “gestão ou interpretação” de resultados para retirar o carácter quantitativo da medição e valorizar a vertente qualitativa dos dados registados (E3).

Mudança organizacional

Para o Diretor Comercial, a mudança foi mais ao nível dos *“hábitos e consciências. Fez aumentar o nível de responsabilidade individual e a eficiência intragrupal. Permite ainda mostrar quem são os utilizadores mais eficientes e mais competentes”* (E1). Há concordância entre todos que a mudança foi de *“processos e não da estrutura”*. Para o Diretor Comercial e Responsável SIC, *“faltou homogeneidade na adoção do CRM entre os departamentos da empresa”*, já que não foi extensível a outros departamentos (E1 e E2). Os DTC’s consideram a mudança *“ao nível pessoal ou da função”* (E3). Como exemplo, referem *“um melhor agendamento das visitas semanais”* ou *“planeamento das ações”*; o CRM *“permite lembrar e remarcar visitas previstas e não realizadas”* (E3). Outro colaborador considerou que *“o obrigou a ser mais organizado”*, mas também *“mais independente”*. Usam o CRM em vários locais: nas instalações da empresa (O1, O2, O3, O4, O5), *“numa estação de serviço (wi-fi)”* e 4/5 dos respondentes afirmou *“usar em casa”* (E3).

Envolvimento da Gestão de Topo

Os DTC’s e o Responsável SIC veem como fator crítico o *“papel da chefia direta”* (E2 e E3). Contudo, somente 2/5 dos entrevistados sentiram até ao momento esse apoio claro e a força motivacional (E3). *“Não esperam nem procuram apoio ou envolvimento”* da Gestão de Topo, apesar desta se definir *“como total e incondicional”* e para quem o projeto é *“irreversível”* (E1). Para o Diretor Comercial, *“o CRM é um projeto que se pode comparar à evolução de um ser vivo, um ser humano. A fase atual corresponde àquela em que uma pessoa está no liceu, na fase das descobertas, acompanhada das dores de crescimento e que acha que não precisa de ninguém. É a fase mais conflituosa”* (E1).

Objetivos

Há diferentes modos de perceber os objetivos pretendidos com a implementação do CRM. *“O aumento das vendas e a fiabilidade da informação”* (E1); *“a*

autonomia do DTC e a centralização da informação/conhecimento” (E2); *“a gestão, compilação e partilha da informação”* (E3). Notou-se certa confusão entre os objetivos e os motivos para a implementação do CRM por parte da equipa comercial (E3). O Diretor Comercial não sabe se os *“DTC’s conhecem realmente os objetivos do CRM”*, mas preocupou-se em transmiti-los às chefias (E1). Por outro lado, foi salientado que *“se as chefias conhecessem a natureza das tarefas envolvidas no CRM, deviam ser revistas as ações que compõem o Plano de Ação Comercial”* (E3).

Formação

Verifica-se quase unanimidade na resposta a esta questão (4/5 dos entrevistados reconhece a *“necessidade de mais formação”*) (E3). Adjetivos como *“contínua, permanente e constante”* foram os mais utilizados por todos (E1, E2 e E3). Pretende-se uma melhoria progressiva no conhecimento das funcionalidades do CRM, onde mais uma vez as chefias intermédias e o Responsável SIC terão um *“papel determinante”* (E2, E3). Os colegas de trabalho também são um contacto regular para *“ultrapassar dificuldades de uso”* (E3). *“Os manuais de formação têm como objetivo facilitar a consulta rápida para as dúvidas mais recorrentes”*, em cada um dos tópicos, pelos utilizadores (E2 e A1). Uma das melhorias relatadas por 4 entrevistados prende-se com o desconhecimento atual em retirar *outputs* ou *reports* do CRM e *“aproveitar a informação que lá está, não sabendo que existe”* (E1 e E3). Há registo de envio de *e-mails* tutoriais para esclarecer dúvidas ou abordar novos conceitos no CRM (A4). Frequentemente, foi observado que os utilizadores trocam impressões entre si sobre melhores práticas (O1, O2, O3, O4, O5).

Motivação dos utilizadores

O *“uso obrigatório”* do sistema foi referido por todos os DTC’s como a principal *“motivação”*. Hoje, reconhecem que o *“sistema é útil”* (E3). Sentem mesmo *“a sua falta”*, como salienta o Responsável SIC (E2). Na opinião do Diretor Comercial, *“é uma ferramenta amigável e a motivação vai melhorar à medida que os utilizadores*

percebem as potencialidades do CRM, particularmente, na obtenção cada vez maior de outputs” (E1). Tal foi constatado pelo investigador nas sessões de observação participante (O1, O2, O3, O4, O5). Acresce que a “cultura da empresa e o envolvimento da Gestão de Topo” (E1), enquanto monitor, têm um papel motivacional, para “valorizar o trabalho feito. Uma forma de motivar os utilizadores é dar feedback pela gestão de topo, comunicando o resultado da utilização do CRM” (E3, A4).

Dados complementares

As entrevistas realizadas permitiram recolher outros elementos que podem ser pertinentes para a investigação, nomeadamente os benefícios e as desvantagens que o CRM adotado pela SGWPT trouxe.

Vantagens dos CRM

Adicionalmente aos comentários às componentes do modelo conceptual, foram referidos pelos DTC’s determinados benefícios do CRM, face aos sistemas de informação anteriores:

- Aumento da qualidade da informação inserida, pela exposição do seu responsável;
- Diminuição do tempo médio de tratamento de reclamações (30% mais rápido que antes da adoção do CRM);
- Maior autonomia dos utilizadores, em especial na consulta de dados;
- Melhoria considerável no agendamento e planeamento das visitas; melhor gestão do tempo e das rotas;
- Facilidade e rapidez de pesquisa, apesar da complexidade do sistema.

Desvantagens do CRM

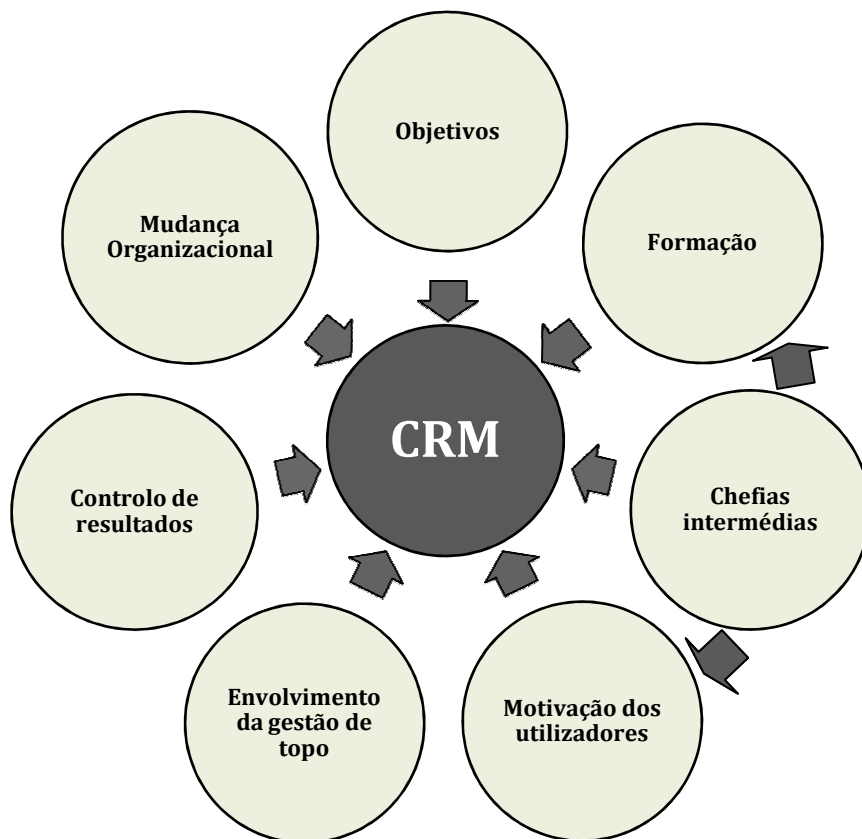
Na visão dos DTC’s, o sistema de CRM também contribui para situações menos positivas, tais como:

- Falta de comunicação interpessoal, substituída pela consulta ao sistema, o que pode levar a perda de informação que só se transmite com uma conversa, por exemplo;
- Pouco tempo para colocar a informação com qualidade, pela pressão dos resultados;

5.5. Modelo Empírico

O modelo apresentado na figura 9 resulta da análise aos dados recolhidos através das fontes e tipos de informação seleccionados.

Figura 9: Proposta de Modelo Empírico



Fonte: Elaboração própria

Face ao modelo empírico construído, apresenta-se uma descrição do mesmo com um resumo das variáveis e uma breve descrição dos conceitos e as fontes de informação em que foram referenciadas.

Tabela 9: Descrição do Modelo Empírico

Componente do Modelo Empírico	Definição empírica	Fontes de informação empírica
Controlo de resultados	Avaliação de carácter quantitativo. Deve evoluir para uma avaliação qualitativa, onde seja assegurada a qualidade da informação. Promover a fiabilidade dos dados. Dar <i>feedback</i> .	E2, E3, A3, A4
Mudança Organizacional	Implicações ao nível dos processos e não da estrutura. Sistema não adotado por todos os departamentos. Mudança ao nível pessoal: hábitos, organização, planeamento.	E1, E2, O1, O2, O3, O4, O5
Envolvimento da Gestão de Topo	Monitorização dos procedimentos, via chefias intermédias. Sem contato com os utilizadores de nível hierárquico mais baixo, mas valorizado por estes. Reconhecido o envolvimento do <i>sponsor</i> .	E1, E2, E3
Objetivos	Aumento de produtividade das vendas e eficiência. Gerir e compilar informação “dispersa” para a empresa e para o Grupo Saint-Gobain. Objetivos e motivos para a implementação de difícil distinção. Promover a autonomia do utilizador.	E1, E2, E3
Formação	Deve ser contínua, constante quer aos utilizadores, quer às chefias intermédias, que são pouco reconhecidas nesta competência. Principal formador é o <i>sponsor</i> e colegas do mesmo nível hierárquico.	E2, E3, A1, A3, A4, O1, O2, O3, O4, O5

Componente do Modelo Empírico	Definição empírica	Fontes de informação empírica
Motivação dos utilizadores	Nível de interesse, predisposição e comprometimento para uso do CRM. Uso obrigatório. Sentir falta do CRM contribui para o uso – motivação extrínseca. Influência da cultura organizacional. <i>Software</i> amigável.	E1, E2, E3, A4,01, 02, 03, 04, 05

Fonte: Elaboração própria

A informação apresentada anteriormente resulta da utilização de várias fontes de evidência e de múltiplos tipos de fontes de informação, como se observa na tabela 9. Pretendeu-se cumprir o requisito previsto no protocolo de estudo de caso: a **triangulação de dados** e deste modo assegurar as respetivas validade do constructo, validade externa e confiabilidade.

5.6. Discussão dos resultados

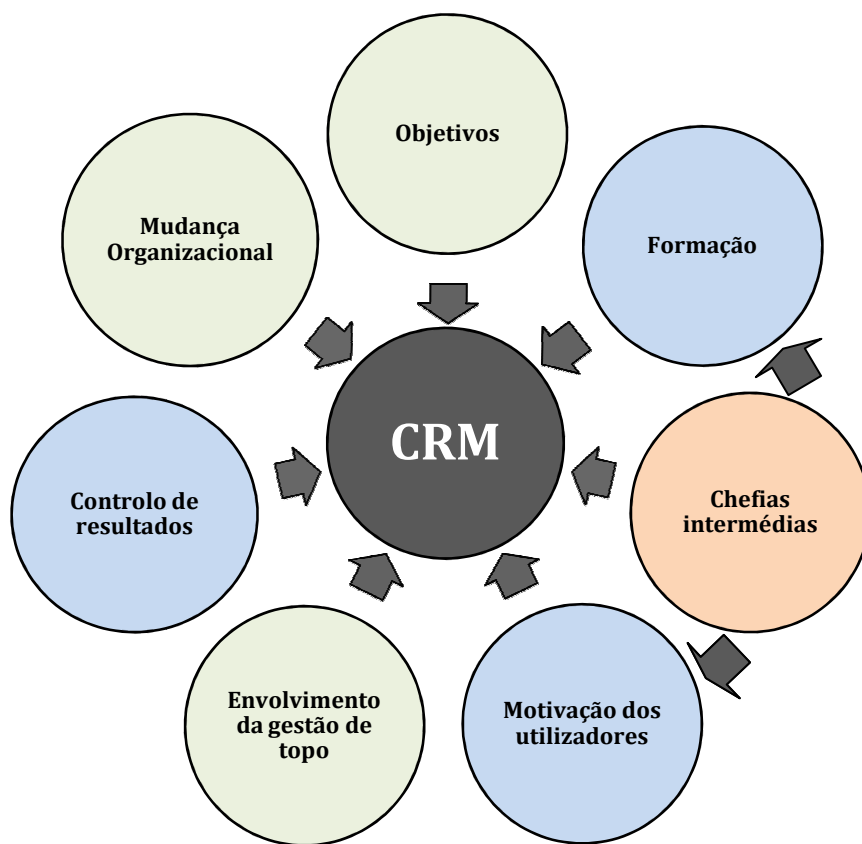
Neste tópico, pretende-se fazer uma comparação entre o modelo conceptual proposta no capítulo dedicado à metodologia e resultante da pesquisa bibliográfica com o modelo empírico resultante da informação obtida com as ações desenvolvidas pelo trabalho de campo, apresentado neste capítulo.

Não se confirma integralmente a proposta inicial do modelo conceptual. As componentes têm um peso diferente na contribuição para o sucesso de um sistema de CRM. Na figura 10, é possível comparar as diferenças entre o modelo conceptual e o modelo empírico, onde sobressaem as componentes tidas pelos entrevistados como mais importantes (formação, controlo de resultados e motivação das equipas – com fundo azul) e a introdução de uma nova componente: as chefias intermédias (com fundo rosa).

O papel das chefias intermédias é considerado decisivo, enquanto agentes formadores e motivadores, para o sucesso de um sistema de CRM e foi referenciado quer pelos DTC's, quer pelo Responsável SIC. É deles que, em primeiro lugar, se

espera *feedback*. Pelo seu contato direto com os utilizadores, devem ser o principal ponto de ligação para esclarecimentos de dúvidas, para o incentivo no uso do CRM ou até pela “*gestão qualitativa*” dos resultados, como esclarece um dos DTC’s entrevistados. Tal preponderância não substitui o envolvimento da Gestão de Topo, mas os utilizadores “*não sentem esse patrocínio*” diretamente.

Figura 10: Análise comparativa entre os Modelos Conceptual e Empírico



Fonte: Elaboração própria

Legenda: Com a cor azul, assinalam-se as variáveis identificadas como as mais importantes para o sucesso de um sistema de CRM. Com a cor rosa é referenciada a nova variável, tida igualmente como das mais importantes.

Apesar de todos os DTC's valorizarem o CRM, estes apontam “a falta de tempo para fazer as coisas bem”; o sistema ocupa entre 20% e 30% do tempo semanal (média de 11,5 horas), quando o ideal seria ter pelo menos 40% (média de 16 horas) do tempo para usar corretamente o CRM. Tal obriga muitas vezes a “prejudicar o tempo pessoal e familiar”. Tais afirmações parecem contrariar a tese de que o CRM pode aumentar a eficiência e a eficácia dos utilizadores, pela redução significativa das tarefas administrativas dos vendedores, como sugerem Lindon *et al.* (2004).

A facilidade de uso referida pelos utilizadores confirma o constructo determinante “expectativa de esforço” teorizado por Venkatesh *et al* (2003), para a aceitação da tecnologia. Foi relatado pelos entrevistados que se trata de uma ferramenta “amigável”.

A opinião do Diretor Comercial de que o CRM destaca a competência dos bons vendedores coincide com a de Gontijo *et al* (2010).

Por outro lado, a resistência à mudança referenciada pela literatura (Prieto e Carvalho, 2005) não se verificou na realidade da empresa SGWPT ou não teve impacto na evolução positiva do uso do CRM.

5.7. Limitações da pesquisa

A primeira limitação desta pesquisa relaciona-se com o foco do estudo: a equipa comercial da SGWPT, em detrimento de outros departamentos da empresa.

A entrevista de grupo decorreu com menos um elemento do que o previsto e outro dos elementos convidado foi admitido na fase pós-implementação do CRM, pelo que não conheceu a realidade “antes” do CRM;

Por opção do investigador, não foram convidados elementos de todas as linhas comerciais da empresa. Por exemplo, o responsável pela exportação e as assistentes de vendas.

Face aos resultados obtidos após o trabalho de campo, surge um novo elemento no modelo empírico: as chefias intermédias. Contudo, não foram realizadas quaisquer diligências ou estudos posteriores junto das mesmas.

Tratando de Estudo de Caso, a realidade apreendida na SGWPT não é passível de ser generalizada (realidade única).

CAPÍTULO VI - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

São feitos investimentos tecnológicos avultados em tecnologias de CRM, mas nem sempre o resultado final é o esperado. Isto porque na criação de relacionamentos, a componente humana não pode ser substituída pela tecnologia, por muito sofisticada que seja.

O modelo de negócios atual é centralizado no cliente, suportado pelas tecnologias de informação e no melhor serviço possível (Antunes e Rita, 2008).

A questão central da dissertação “**Como funcionou a implementação de um sistema de CRM numa equipa comercial?**” denota essa preocupação de procurar perceber quais as variáveis tidas como essenciais para o sucesso do CRM, tendo como ponto de partida os comportamentos dos utilizadores face à tecnologia. Por isso, o investigador procurou encontrar um modelo que se adaptasse à realidade específica da SWGPT e considera ter atingido esse objetivo.

Para tal, com base em revisão da literatura consultada que forneceu o suporte teórico, selecionou as temáticas mais relevantes que levaram à identificação das variáveis que compõem o modelo conceptual.

Definidas as metodologias da investigação e a escolha do método de estudo de casos, procedeu à elaboração do respetivo protocolo preparando-se para levar a cabo o trabalho de campo, onde as entrevistas realizadas revelaram particular importância. A análise dos dados obtidos permitiu a elaboração do modelo empírico a comparar *a posteriori* com o modelo conceptual. Foi dessa comparação que resultou o modelo final, onde se destaca a inclusão das chefias intermédias como elemento importante para que o CRM tenha sucesso.

Tendo indicado como uma das limitações do estudo o facto de não ter sido feita qualquer abordagem às chefias intermédias, recomenda-se que, em pesquisas futuras, seja ponderada esta possibilidade. Tal pode contribuir para um enriquecimento e melhor compreensão das componentes que contribuem para a implementação de soluções de CRM com sucesso.

As conclusões a tirar da investigação poderão ser úteis, em primeiro lugar, à empresa estudada – por exemplo, na adoção do CRM por outros departamentos -, mas

também a outras empresas do Grupo – em Portugal ou no estrangeiro -, que venham a optar pela mesma solução, de modo a potenciar os benefícios e a minimizar o impacto negativo característico da resistência à mudança, da necessidade de treino e da prática constante, com o apoio das chefias intermédias.

Fica assim aberto o caminho para prosseguir com a investigação ao longo de próximas iniciativas.

Para finalizar, refira-se que a elaboração desta tese revelou-se uma experiência com grande impacto em termos pessoais e profissionais, já que constituiu um desafio desde o primeiro momento. Permitiu a atualização dos conhecimentos e o contato com outras realidades e pessoas, incrementou o sentido de responsabilidade, a autonomia, a auto motivação e a gestão do tempo. Tratou-se de uma descoberta verdadeiramente gratificante!

BIBLIOGRAFIA

Almeida, M. de S. (2008). Cultura organizacional e atitudes contra mudanças tecnológicas. *Revista de Ciências de Administração*, 1(0) 19-35.

Antunes, J., & Rita, P. (2008). O Marketing Relacional como novo paradigma: uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(2), 36-46.

Ávila, R. d'. (2006). *Um método para a adoção de estratégias de CRM orientado para tecnologia e processos organizacionais*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.

Bobsin, D., Visentini, M. S. & Rech, I. (2009). Em busca do estado da arte do UTAUT: Ampliando as considerações sobre o uso da tecnologia. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 6(2), 99-118.

Bogmann, I. M. (2002). *Marketing de Relacionamento: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Editora Nobel.

Brambilla, F. R. (2009, Agosto). Sales force automation (SFA) como ferramenta de vendas em aplicação do customer relationship management (CRM). *XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*, São Paulo, Brasil.

Brambilla, F., Pereira, L. V. & Pereira, P. B. (2010). Marketing de Relacionamento: Definição e aplicações. *INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção*, 2(12), 1-9.

Bressan, F. (2000). O método do Estudo de Caso. *Administração Online*, 1(1), 1-15.

Bueno, G. de S., Benevides, M. V. de S. & Albiero, M. B. & Vaz, S. R. (2004). Gestão Estratégica do Conhecimento. *Revista da FAE*, 7(1), 89-102.

Cascio, R., Mariadoss & B. J. & Mouri, N. (2010). The impact of management commitment alignment on salespersons' adoption of Sales forces automation

Technologies: An empirical investigation. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1088-1096.

Cohen, E. & Moraes, A. R. de. (2006, Setembro). Alinhamento das estratégias de relacionamento com o cliente e a sua operacionalização nas empresas. *III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, Brasil*.

Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: meaning and perspective in the research process*. Londres: Editora Sage Publications.

Damacena, C. & Pedron, C. D. (2004, Junho). Estratégia de CRM: o Desafio da implantação. *Anais do Congresso Anual de Tecnologia de Informação – CATI 2004 – FGV – EAESP, Rio de Janeiro, Brasil*.

Ferreira, M. C. & Assmar, E. M. L.. (2011). Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional. *Revista de Educação & Tecnologia*, 4(4), 1-11.

Fortin, M. F. (2003). *O processo de investigação: Da concepção à realização* (3ª Ed.). Loures: Editora Lusociência.

Gonçalves, R., Correa, K. E. S., Campos, A. J. B. de, Lima, R. de & Almeida, D. A. de. (2004, Outubro). Gestão das mudanças em organizações que implementam o CRM. *VIII Simpósio de Excelência e Tecnologia, São Paulo, Brasil*.

Gontijo, F. E. K., Araújo, T. S., Zanoello, B. & Dias, A. M. de P. (2010). Gerenciamento do relacionamento com o cliente – Uma aplicação em uma indústria metal-mecânica. *VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Nitérois, Brasil*.

Gordon, S. R. & Gordon, J. R. (2006). *Sistemas de informação: uma abordagem gerencial* (3ª Ed.). São Paulo: Editora LTC.

Greenberg, P. (2001). *CRM – Customer Relationship Management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet*. Rio de Janeiro: Editora Campos.

Greenberg, P. (2002). Os 4 ases do CRM. *HSM Management*, 6(31), 48-54.

Júnior, A. G., Santade, H. O., Pizzinatto, N. K. & Farah, O. E. (2005). CRM: Conceitos e métodos de aplicação no Marketing de Relacionamento. *Revista Gestão Industrial*, 1(3), 13-23.

Justino, L. (2007). *Direcção Comercial*. Lisboa: Editora Lidel.

Kind, L. (2004). Notas para o trabalho com a técnica de grupos focais. *Psicologia em Revista*, 10(15), 124-136.

Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: Análise, Planeamento, Implementação e Controlo* (5ª Ed.). São Paulo: Editora Altas.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing* (12ª Ed.). São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall.

Lindon, D., Lendrevie, J., LÉVY, J., DIONÍSIO, P. & RODRIGUES, J. V. (2004). *Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing* (10ª Ed.). Lisboa: Edições Dom Quixote.

Martins, G. de A. (2006). *Estudo de Caso: Uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas.

Massukado, M. S. (2008). Análise comparativa de estratégias qualitativas de investigação: possibilidades para a pesquisa em turismo. *Turismo e Sociedade* (1)1, 1-19.

Moraes, C. do C. S. B. de, Buk, C. V., Franceto, S., Bertini, L. & Alves, R. F. (2002, Outubro). CRM: Enfoque sobre o relacionamento entre tecnologia e processos de negócios. *Anais de ENEGEP*, Curitiba, Brasil.

Moser, P. C. (2007). Gestão do relacionamento com o cliente. *Cadernos FSM* 1(1), 51-56.

Nagu, V. K. (2010). Winning Customers through Service Innovation – CAB WISE. *Indian Journal of Marketing*, 40(11), 9-13.

Olkoski, G., Uster, R., Marques, L. & Silva, J. (2009). Marketing de relacionamento e *software* de CRM: estudo de caso em uma concessionária de automóveis. *Rev. Adm. USFM*, 2(3), 417-432.

Pedron, C. D. & Damacena, C. (2004, Abril). CRM: Um sistema de gestão empresarial ou uma estratégia de negócios? *XVII Congresso Latino-Americano de estratégia*, Itapema, Brasil.

Peppers, D., Rogers, M. & Dorf, B. (2001). *Marketing One to One: Ferramentas para implementação de programas de Marketing Directo one to one*. São Paulo: Editora Makron Books.

Peppers & Rogers Group. (2004). *CRM series – Marketing 1 to 1* (3ª Ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Peres, V. F. (2009). *O papel da formação na relação com clientes – Impacto sobre as vendas*. Dissertação de Mestrado, ISCTE, Lisboa, Portugal.

Pinto, R. C. (2005). Gestão de clientes: A importância da retenção. *Revista de Ciências Gerenciais*, 9(11), 72-85.

Prieto, V. C. & Carvalho, M. M. (2005). Gestão do relacionamento com o cliente em mercados Business-to-Business. *Revista Produção Online*, 5(1), 1-20.

Révillion, A. S. P. (2004). Cultura nacional e cultura organizacional no contexto de Marketing. *REAd - Revista de Eletrônica de Administração*, 10(1), 1-25.

Révillion, A. S. P. (2005). *Inter-relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura do varejo brasileiro e seu impacto no desempenho empresarial*. Dissertação de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.

Rogers, B., Stone, M. & Foss, B. (2008). Integrating the value of salespeople and systems: Adapting the benefits dependency network. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(4), 221-232.

Saccol, A. Z. (2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. *Rev. Adm. UFSM*, 2(2), 250-269.

Saur-Amaral, I. (2009). *I&D internacional: Perspectivas da Indústria Farmacêutica*. Dissertação de doutoramento, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

Seldin, R. (2003). *O papel da cultura organizacional na implantação de sistemas integrados de gestão – uma abordagem sobre resistência a mudanças*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

Swift, R. (2001). *CRM, customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamentos com o cliente* (8ª Ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Valente, T. R. G. (2002). *Marketing de relacionamento e CRM: Uma análise da gestão de clientes no setor financeiro*. Dissertação de Bacharel, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Vavra, T. G. (1993). *Marketing de relacionamento: after marketing*. São Paulo: Editora Atlas.

Vaz, G. N. (2003). *Marketing Institucional: O mercado de ideias e imagens* (2ª Ed.). São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view¹. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.

Vieira, V. A. (2002). As tipologias, variações e características da pesquisa de Marketing”. *Revista da FAE*, 5(1), 61-70.

Weber, R. (2004). The rhetoric of Positivism versus Interpretativism: a personal view. *Journal MIS Quarterly*, 28(1), 1-19.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos* (3ª Ed.). São Paulo: Editora Bookman.

NETGRAFIA

AMA (2012). American Marketing Association. Recuperado em 10 de Junho, 2012, de <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx/>.

Bretzke, M. (2004). *Informatização da Força de Vendas: O Segredo do Sucesso!* Recuperado em 05 de Junho, 2011, de http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos_descricao.asp?id_tb_artigo=13.

Sisnema. (2012). *Gartner: CRM é prioridade em 2012*. Recuperado em 12 de Maio, 2012, de <http://sisnema.com.br/Materias/idmat025094.htm>.

ANEXOS

Anexo 1 - Guião de apoio à entrevista semiestruturada - Diretor Comercial

O meu nome é Filipe Sambento e trabalho na Saint-Gobain Weber Portugal, SA desde 1998. A minha primeira função foi a de Delegado Técnico-Comercial e, desde 2008, desempenho o cargo de Chefe de Vendas da Linha Especialistas.

Tem sido um desafio interessante e, por isso, achei ser o momento para voltar a dedicar-me um pouco à atividade académica, de modo a atualizar e aperfeiçoar os conhecimentos na área do Marketing e das Vendas.

Por isso, estou a frequentar o Mestrado em Gestão de Marketing no IPAM Aveiro, cuja investigação é dedicada à análise pós-implementação de um sistema CRM na nossa empresa, com foco nos seus utilizadores, em particular a equipa comercial.

A investigação contempla entrevistas aos elementos pré-selecionados das várias linhas da empresa, ao Responsável pelos Serviços e Informação Comercial e ao Diretor Comercial.

Duração prevista: 60 minutos

Objetivo: Obter a opinião sobre a utilização do CRM por parte da equipa comercial, enquanto responsável pela sua implementação. Validar as variáveis do modelo conceptual.

1. Quais os motivos para a implementação do CRM na Weber?
2. Que objetivos foram previstos? Os utilizadores conhecem-nos? Como foram transmitidos?
3. Foram conseguidos? Alguma objeção em particular que mereça destaque?
4. Considera necessário voltar a fazer alguma formação relativa ao CRM? Que formação? Porquê?

5. Que mudanças na organização foram feitas para a adoção do CRM?
6. Como se envolveu a Gestão de Topo?
7. Que comentários lhe sugerem o quadro (modelo conceptual)?

Acrescenta ou retira alguma variável?

8. Após cerca de um ano após a implementação do CRM na Weber, qual a sua opinião geral sobre a utilização do sistema? Porquê?
9. Alguma sugestão a complementar a entrevista?

A entrevista terminou. Muito obrigado pela sua colaboração!

Filipe Sambento

Anexo 2 - Guião de apoio à entrevista semiestruturada – Responsável SIC

O meu nome é Filipe Sambento e trabalho na Saint-Gobain Weber Portugal, SA desde 1998. A minha primeira função foi a de Delegado Técnico-Comercial e, desde 2008, desempenho o cargo de Chefe de Vendas da Linha Especialistas.

Tem sido um desafio interessante e, por isso, achei ser o momento para voltar a dedicar-me um pouco à atividade académica, de modo a atualizar e aperfeiçoar os conhecimentos na área do Marketing e das Vendas.

Por isso, estou a frequentar o Mestrado em Gestão de Marketing no IPAM Aveiro, cuja investigação é dedicada à análise pós-implementação de um sistema CRM na nossa empresa, com foco nos seus utilizadores, em particular a equipa comercial.

A investigação contempla entrevistas aos elementos pré-selecionados das várias linhas da empresa, ao Responsável pelos Serviços e Informação Comercial e ao Diretor Comercial.

Duração prevista: 60 minutos

Objetivo: Recolher a opinião e informações sobre a utilização do CRM por parte da equipa comercial, enquanto responsável pela sua implementação, formação inicial, controlo de resultados e elaboração de *reports*.

1. Quais os motivos que levaram à implementação do CRM na Weber?
2. Que objetivos foram previstos? Os utilizadores conhecem-nos? Como foram transmitidos?
3. Foram conseguidos? Alguma objeção em particular que mereça destaque?
4. Considera necessário voltar a fazer alguma formação aos DTC's relativa ao CRM? Que formação? Porquê?
5. Que mudanças na organização foram feitas para a adoção do CRM?
6. Como se envolveu a Gestão de Topo? Parece-lhe que foi suficiente?

7. Que comentários lhe sugerem o quadro (modelo conceptual)? Acrescenta ou retira alguma variável?
8. Após cerca de um ano após a implementação do CRM na Weber, qual a sua opinião geral sobre a utilização do sistema pelos DTC's? Porquê?
9. Alguma sugestão a complementar a entrevista?

A entrevista terminou. Muito obrigado pela sua colaboração!

Filipe Sambento

Anexo 3 - Guião de apoio à entrevista de grupo – Equipa Comercial

O meu nome é Filipe Sambento e trabalho na Saint-Gobain Weber Portugal, SA desde 1998. A minha primeira função foi a de Delegado Técnico-Comercial e, desde 2008, desempenho o cargo de Chefe de Vendas da Linha Especialistas.

Tem sido um desafio interessante e, por isso, achei ser o momento para voltar a dedicar-me um pouco à atividade académica, de modo a atualizar e aperfeiçoar os conhecimentos na área do Marketing e das Vendas.

Por isso, estou a frequentar o Mestrado em Gestão de Marketing no IPAM Aveiro, cuja investigação é dedicada à análise pós-implementação de um sistema CRM na nossa empresa, com foco nos seus utilizadores, em particular a equipa comercial.

A investigação contempla entrevistas aos elementos pré-selecionados das várias linhas da empresa, ao Responsável SIC e ao Diretor Comercial.

Duração prevista: 60 minutos

Objetivo: Obter a opinião e a experiência de utilização do CRM por parte da equipa comercial, como principal responsável pelos *inputs* e uso dos *outputs*.

1. Após cerca de um ano após a implementação do CRM na Weber, qual a sua opinião geral sobre o sistema? Porquê?
2. Conhece os objetivos que levaram à implementação do CRM? Como foram transmitidos? Como sabe se estão a ser atingidos?
3. Que mudanças teve na sua função com o uso do CRM?
4. Porque usa o CRM? Há aspetos que não lhe agradam no CRM? Quais? Porquê?
5. E quais os aspetos que mais lhe agradam? Porquê?
6. Com que frequência usa o CRM? Onde usa com mais frequência?
7. Quando tem dúvidas, como as esclarece? A quem solicita apoio?
8. Considera necessário voltar a fazer alguma formação relativa ao CRM? Que formação? Porquê?

9. Poderia usufruir mais do CRM? Como?
10. Sente apoio da Gestão de Topo na utilização do CRM? De que forma?

A entrevista terminou. Muito obrigado pela colaboração!

Filipe Sambento

Anexo 4 - Guião para a análise documental

A técnica de análise documental visa obter informação sob a forma de relatórios e estatísticas, em particular aqueles emitidos através do próprio CRM. Será possível estudar dados relacionados com o número de consultas no CRM num determinado período (1 mês), comparativamente aos anos 2010, 2011 e 2012. Para Janeiro de 2010, a consulta será às ferramentas anteriores à implementação do CRM. Ex. “*Odisseia*”, “*Maidoc*”, etc. Foram tidas em conta as sugestões do Responsável SIC e decorrerá nas instalações da empresa, em Aveiro entre os dias 1 e 10 de Fevereiro.

- Dados a serem recolhidos:
 - Nº e tipo de consultas no CRM
 - Entidades visitadas
 - Entidades registadas
 - Dados consultados
 - Visão 360º
 - Registo de visitas mensal (mapas e gráficos)
 - Efetuadas
 - Programadas

- Períodos de tempo em análise:
 - Janeiro de 2010
 - Janeiro de 2011
 - Janeiro de 2012

Anexo 5 - Guião para a observação participante

A técnica de observação participação teve lugar durante o 1º semestre de 2012. Decorreu nas salas dos comerciais nas instalações de Aveiro e do Carregado, de modo a poder ter oportunidade de observar os diferentes elementos das várias linhas de atividade e proceder ao seu registo objetivo.

- Equipamento necessário: diário para anotações dos comportamentos e atitudes observáveis:
 - A escolha do (s) dia (s) para usar o CRM (repetição de uso)
 - Nº de horas passadas a consultar o CRM
 - Dados consultados no CRM
 - Dados introduzidos no CRM
 - Ação individual ou grupal
 - Comportamento verbal
 - Comportamento não-verbal
- Horas para observação: sempre que se encontrem DTC's na sala
- Distribuição dos dias: 2 / 5 dias no Carregado (40% tempo) e 3 / 5 dias em Aveiro (60% tempo).

Anexo 6 - Matriz de análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas

Categorias/Temas (Protocolo de Estudo de Caso)	Entrevista ao Diretor Comercial	Entrevista ao Responsável SIC
<p>Análise Contextual - retrospectiva (motivos para implementação)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Unificar vários sistemas mais arcaicos - Procurar uma gestão mais eficaz do mercado: obras e usuário - Conhecimento transversal do setor da construção: integrar várias atividades (Isover, Placo, PAM, etc.) - Adoção voluntária do CRM, mas obrigatória na escolha do modelo (Grupo) - Mudanças bruscas do mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Fase após-fusão com empresa adquirida pelo Grupo - Muita informação dispersa – várias ferramentas tecnológicas - Ferramenta já implementada pelo Grupo noutros países - Primeira empresa do Grupo a implementar o CRM em Portugal
<p>Controlo de Resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta transmitir <i>feedback</i> aos utilizadores - O que pretendemos da informação recolhida? 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores das ações claros para todos - Pressão em atingir os objetivos de registo - Reuniões periódicas de cada Linha

Categorias/Temas (Protocolo de Estudo de Caso)	Entrevista ao Diretor Comercial	Entrevista ao Responsável SIC
Mudança Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - A adoção não foi tida por todos os departamentos. Ex: Comunicação, Mkt - Mudança de consciências e de hábitos: maior exposição das competências e debilidades de cada interveniente - Integração do CRM na estratégia de atuação na organização - Balização dos processos - Responsabilidades mais claras - Eficiência intra-grupal (rapidez de resposta) - Controlo interno elevado 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança dos processos / procedimentos e não na estrutura - Simplificação dos processos; validação eletrónica (workflow); gestão de reclamações
Envolvimento Gestão Topo	<ul style="list-style-type: none"> - Vê o CRM como um “ser vivo” - A administração não participou - Incentivo do CRM pela Direção Comercial, sem acompanhamento por outras Direções - Envolvência total e incondicional da Direção Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> - Não foi homogéneo (Comercial, Mkt), o que levou a utilizações diferenciadas no tempo - Muito importante o papel das chefias intermédias: motivação; gestão expectativas; gestão mudança; redefinição processos; formação utilizadores e apoios após implementação

Categorias/Temas (Protocolo de Estudo de Caso)	Entrevista ao Diretor Comercial	Entrevista ao Responsável SIC
Formação	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento inicial: várias sessões - Continuar o aperfeiçoamento e a especialização (subtemas) - Deve ser constante e permanente - Próximo nível: apostar na qualidade, pertinência e valor da informação 	<ul style="list-style-type: none"> - Deve ser contínua (aprendizagem constante), através de revisão periódica de conhecimentos - Formação às chefias diretas que disseminarão o conhecimento - Maior importância em saber “como se faz” em vez “do que se faz”
Motivação utilizadores	<ul style="list-style-type: none"> - 80% a 90% da informação faz parte de <i>inputs</i> (linha distribuição) - Cultura organizacional tão preponderante como o envolvimento da gestão de topo - Acessibilidade do CRM (ferramenta amigável) - Qualquer utilizador pode ser crítico ao sistema e propor alterações 	<ul style="list-style-type: none"> - Inicialmente: extrínseca (chefias e sponsor) - Atualmente: intrínseca – o utilizador sente “necessidade” do CRM - Chefias intermédias têm papel-chave

Categorias/Temas (Protocolo de Estudo de Caso)	Entrevista ao Diretor Comercial	Entrevista ao Responsável SIC
Opinião geral após um ano	<ul style="list-style-type: none"> - CRM não cria relações com os clientes: complementa a proximidade comercial - Esta é a fase mais conflituosa: achamos que não precisamos de ninguém (perda de contactos entre colegas) - Fase crítica dos conteúdos e da inserção de informação - Maior exigência e autorregulação das equipas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muito positivo pela elevada taxa de utilização - Poucas solicitações de ajuda técnica - Dualidade: quantidade vs. qualidade da informação registada
Palavras-chave	<ul style="list-style-type: none"> - Irreversibilidade do projeto CRM - Não substitui conhecimento pessoas - Exigência, responsabilidade, autorregulação 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivação - Formação - Papel das Chefias Intermédias

Anexo 7 - Matriz de análise de conteúdo da entrevista em grupo

Categorias/Temas (Protocolo de Estudo de Caso)	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Análise Contextual - retrospetiva (motivos para implementação)	- Partilha informação na empresa	- Compilar, registar e tornar acessível informação	- Compilar informação	- Necessária fiabilidade e registo atempado da informação para atuação mais objetiva: integração linhas	- Controlo informação e seleção da que interessa
Controlo de Resultados	- Avaliação do cumprimento dos objetivos nas reuniões seguimento da linha	- Nas reuniões de seguimento	- Nas reuniões de seguimento	- Nas reuniões de seguimento: quantitativo	- Controlo das visitas e obras nas reuniões de seguimento: quantitativo

Categorias/Temas (Protocolo de Estudo de Caso)	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Mudança Organizacional	- Independência / autonomia obtenção da informação (face a outros colegas)	- Sem mudanças (admissão na empresa após implementação do CRM)	- Saber que a informação agora é partilhada	- Maior orientação nas visitas - Planeamento da agenda à semana; permite reagendamento em caso de não ser inicialmente cumprida (não esquece) - Controlo mais apurado de visitas	- Obrigou a maior organização - Maior responsabilidade no registo e descrição da visita
Envolvimento e apoio da Gestão Topo (Direção Comercial)	- Apoio e incentivo da chefia direta (valoriza o CRM) - Não sente apoio da Gestão de Topo	- Sente apoio e exigência da chefia direta, pessoalmente ou por telefone	- Não sente apoio da Gestão de Topo - Sente bastante apoio da chefia direta e dos colegas	- Não sente apoio da Gestão de Topo - A chefia direta apoia de forma corretiva/construtiva, quando há erros	- Não sente nem procura apoio da Gestão de Topo - A chefia direta "controla" - Sente apoio dos colegas

Categorias/Temas (Protocolo de Estudo de Caso)	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Motivação utilizadores (razões para uso)	- Obrigatório	- Uso obrigatório mas útil - Planeamento, registo dados clientes - Emissão de relatórios	- Uso obrigatório	- Obrigatório e ajuda na gestão do trabalho	- Obrigatório mas útil
Aspetos negativos	- Falta de contacto entre as pessoas: partilha humana	- Dificuldade em corrigir dados já validados - Não avisa das tarefas não cumpridas, após prazo ultrapassado	- Se a informação não for completamente fidedigna, é difícil a sua pesquisa - Dependência de registos anteriores de colegas o que prejudica o seu trabalho	- Falta de comunicação interpessoal da equipa: tanta informação "substitui" contacto pessoal com os colegas	- Falta de tempo para colocar toda a informação - Foco nos resultados (pressão) prejudica qualidade dos dados - Menor acesso a reports

<i>Categorias/Temas (Protocolo de Estudo de Caso)</i>	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Aspetos positivos	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidez de processamento dos dados pelo sistema - Possibilidade de anexar muita informação adicional (preconizações, relatórios, fotos, mails) 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimento das ações / planeamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Compilação e acesso à informação - Partilha do conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Versatilidade do CRM (agendamento, registo, calendário em diferentes páginas) - Agendamento torna visitas mais produtivas, pelo maior grau de cumprimento - Compromisso na fiabilidade da informação introduzida perante as chefias - <i>"big brother"</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Agendamento e seguimento permanente das visitas
Frequência e local de utilização	<ul style="list-style-type: none"> - Uso quase diário - Estação serviço, fábrica, em casa (maioritariamente) 	<ul style="list-style-type: none"> - Diariamente - Em qualquer local (maioritariamente em casa) 	<ul style="list-style-type: none"> - Uma vez por semana, na fábrica (sem PC) 	<ul style="list-style-type: none"> - Todos os dias, maioritariamente em casa 	<ul style="list-style-type: none"> - Duas a três vezes por semana - Maioritariamente nas estações de serviço (<i>wi-fi</i>)

<i>Categorias/Temas (Protocolo de Estudo de Caso)</i>	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Opinião geral após um ano	<ul style="list-style-type: none"> - Informação completa - Funciona - Permite partilha informação pelos utilizadores - Permite acesso “autónomo” à informação, mesmo que o responsável esteja ausente (férias) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ferramenta muito valiosa - Registo e partilha informação: todos os dados dos clientes - Controlo gestão; orientação estratégias, objetivos - Filtrar informação pertinente 	<ul style="list-style-type: none"> - Base de dados complexa, mas positivo face ao passado (papel para digital) - Partilha dados com empresas do grupo - Permite consulta ao longo do tempo - Positivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Veio acrescentar mais-valias: aglutinar informação de várias fontes anteriores numa única ferramenta (Odisseia, SAP, ficheiro Excel); - Adaptado à nossa realidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Positiva - Organização da agenda - Histórico dos clientes
Dúvidas e apoio na utilização	<ul style="list-style-type: none"> - Chefe direto - Responsável SIC 	<ul style="list-style-type: none"> - Chefe direto 	<ul style="list-style-type: none"> - Colegas com mais conhecimento - Chefe direto 	<ul style="list-style-type: none"> - Colegas - Responsável SIC 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsável SIC

<i>Categorias/Temas (Protocolo de Estudo de Caso)</i>	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Formação	- Não necessita para a utilização atual	- Necessita por ter menor tempo de utilização, face a outros colegas - Saber tirar reports	- Sim para aumentar capacidade de utilização (só faz uso básico – registo informação) - Não sabe tirar relatórios (outputs) - Processo contínuo	- Sistema complexo que obriga a formação permanente (visão 360º, associar trabalhos a projetos) - Clarificar os conceitos-chave para um entendimento igual por todos os utilizadores (uniformização)	- Tirar reports e aproveitar a informação disponível, que por desconhecimento de uso não é aproveitada - Formação via chefia direta
Como usufruir mais do CRM	- Mais disponibilidade de tempo para explorar o CRM	- Mais tempo e formação	- Se tivesse PC, formação e tempo	- Se tivesse mais tempo	- Disponibilidade de tempo (vida pessoal), face aos objetivos de visitas diárias
Tempo gasto	- 10 Horas/semana (25% tempo semanal)	- 15 Horas/semana (37,5% tempo semanal)	- 8 horas/semana (20% tempo semanal)	- 12 Horas/semana (30% tempo semanal)	- 12 Horas/semana (30% tempo semanal)
Tempo ideal	- Ideal: 40% tempo semanal	- Ideal: 40% tempo semanal	- Ideal: 40% tempo semanal	- Ideal: 40% tempo semanal	- Ideal: 40% tempo semanal

<i>Categorias/Temas (Protocolo de Estudo de Caso)</i>	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Alterações ao modelo conceptual	- Controlo de resultados para gestão de resultados (visão qualitativa). Ex. Registo do nº de visitas vs. Conteúdo do registo da visita	- Sem propostas de alteração	- Mudança organizacional vs. Gestão da organização (esclarecimento do conceito organizacional).	- Interpretação de resultados - Comunicação dos resultados (à empresa no seu todo) para motivação dos utilizadores (valorização do esforço). A cargo da Gestão de Topo para ter maior impacto	- Coincide com entrevistado 4
Palavras-chave	Avaliação qualitativa	Ferramenta ainda a explorar	Partilha de conhecimento	Mudança de comportamentos	Falta mais sensibilidade das chefias