Tiago José Ribeiro Bessa

O IMPACTO DO CRM NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO MERCADO B2B – CASO DA LOJA DAS FERRAGENS

Trabalho de Projeto para obtenção do grau de Mestre em Direção Comercial e Marketing

Orientadora: Professora Doutora Márcia Monteiro

Instituto Superior de Administração e Gestão

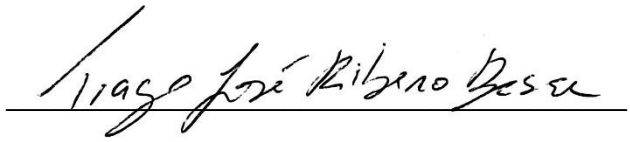
PORTO, ABRIL DE 2023

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Tiago José Ribeiro Bessa abaixo assinado, estudante do mestrado em Direção Comercial e Marketing do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 211240009, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 11 / 04 / 2023



AGRADECIMENTOS

E assim se conclui mais uma fase, ainda que com permeada por algumas dificuldades, fica assim encerrada. Assim iniciando-se um novo ciclo na minha vida.

Agradecer inicialmente aos meus pais, que são um pilar importante na minha vida e que sempre me apoiaram e ajudaram sempre a alcançar toda a formação que usufruo. A eles devo um grande agradecimento por tudo.

À minha restante família por todo o carinho, apoio e motivação em diversos momentos.

Um agradecimento especial para a minha orientadora nesta etapa, Professora Doutora Márcia Monteiro, que sempre se disponibilizou e que me apoiou com os seus conselhos, a sua imensa experiência e conhecimento.

Aproveito para expressar a minha sincera gratidão aos meus amigos pelo constante apoio, incentivo e que também me motivaram em momentos que parecia tudo mais complicado e por nunca me deixarem perder o meu foco do meu principal objetivo, que era a realização do projeto.

A todos os colegas de trabalho, ao Dr. Paulo Valente e à Engª Alda Ferreira, pela oportunidade que me deram de poder idealizar e futuramente concretizar este trabalho de projeto que facultou um conhecimento mais aprofundado do tema desenvolvido e o término de mais uma etapa.

E por fim resta agradecer, a mim, por toda a dedicação, esforço e tempo que providenciei para este projeto, e este objetivo de vida.

A todos o meu obrigado!

RESUMO

Atualmente, a personalização de produtos e serviços é uma característica altamente valorizada pelos clientes, cuja demanda tem crescido significativamente, especialmente devido ao aumento da concorrência no mercado. Essa tendência é particularmente evidente no setor industrial da carpintaria e mobiliário, onde a concorrência é vasta e as empresas estão em constante procura de se destacarem e inovarem em relação à concorrência. A personalização de produtos e serviços é considerada como uma prestigiada estratégia para se diferenciar da concorrência e ainda assim atender às expetativas e desejos dos clientes.

O Marketing Relacional tornou-se cada vez mais uma estratégia utilizada pelas empresas, tem como objetivo o estabelecimento de uma relação de confiança e lealdade entre a empresa e os clientes. Nesta estratégia, é essencial conhecer o perfil e as necessidades dos clientes, de modo a poder personalizar o atendimento e as ofertas. Dessa forma, a implementação de um sistema de CRM (*Customer Relationship Management*) pode ser considerada uma estratégia inovadora e eficaz e inovadora de modo a garantir a customização, que porventura reforçará a relação entre a empresa e o cliente.

Durante a realização deste projeto, foi percebido que na Loja das Ferragens, há falhas na recolha e armazenamento de informações dos seus clientes. Assim a conceção do presente projeto implica a criação de um sistema de CRM, que ajude a empresa a melhorar o seu desempenho em relação aos seus clientes.

Este estudo tem como objetivo explorar as vantagens oferecidas por um sistema de CRM e conceber uma estratégia para a sua implementação na empresa.

Palavras-Chave: *Customer Relationship Management*, Marketing Relacional, CRM, Relacionamento

ABSTRACT

Currently, the customization of products and services is a feature highly valued by customers, whose demand has grown significantly, especially due to increased competition in the market. This trend is particularly evident in the industrial sector of carpentry and furniture, where competition is vast and companies are constantly looking to stand out and innovate in relation to the competition. The customization of products and services is considered a prestigious strategy to differentiate from the competition and still meet the expectations and desires of customers.

Relationship Marketing has increasingly become a strategy used by companies, its goal is to establish a relationship of trust and loyalty between the company and its customers. In this strategy, it is essential to know the profile and needs of customers, in order to be able to customize the service and offers. In this way, the implementation of a CRM (Customer Relationship Management) system can be considered an innovative and effective strategy in order to guarantee customization, which will perhaps strengthen the relationship between the company and the customer.

During the realization of this project, it was realized that in the Hardware Store, there are gaps in the collection and storage of information from its customers. Thus the conception of this project involves the creation of a CRM system, which helps the company to improve its performance in relation to its customers.

This study aims to explore the advantages offered by a CRM system and design a strategy for its implementation in the company.

Keywords: Customer Relationship Management, Relationship Marketing, CRM, Relationship

Índice

Declaração de honra i

Agradecimentos ii

Resumo iii

Abstract iv

Lista de Abreviaturas e Siglas vii

Índice de Tabelas viii

Índices de Figuras ix

Índice de Apêndices x

1. Introdução e Identificação do Problema Organizacional 1

1.1. Introdução 1

1.2. Identificação do problema organizacional 2

2. Revisão de literatura 4

2.1. Conceito de Marketing 4

2.2. Marketing Digital 5

2.3. Marketing Relacional 7

2.4. Dimensões do Marketing Relacional 9

2.5. Customer Relationship Management (CRM) 11

2.6. Objetivos e benefícios do CRM 13

2.6.1. Objetivos 13

2.6.2. Benefícios 13

2.7. Funcionalidades do CRM 15

2.8. Componentes do CRM 15

2.9. Tipos de CRM 16

2.9.1. CRM Operacional 17

2.9.2. CRM Analítico 17

2.9.3. CRM Estratégico 18

2.9.4. CRM Colaborativo 18

2.10. CRM no mercado B2B 19

2.11. Implementação de um sistema de CRM numa empresa 19
2.11.1. Modelos de implementação 20
2.11.1.2. Modelo de Cadeia de Valor 20
2.12 Métricas de CRM 21
2.12.1. Taxa de retenção de clientes 21
2.12.2. Satisfação dos clientes 21
2.12.3. Lucratividade 21
2.13. Fatores de sucesso e insucesso de um sistema de CRM 22
3. Diagnóstico, Contexto Organizacional e Objetivos 23
3.1. Apresentação da Loja das Ferragens 23
3.1.1. Missão 23
3.1.2. Visão 23
3.1.3 Valores 23
3.1.4. Estrutura Organizacional 24
3.2. Objetivos Específicos 24
3.3. Análise SWOT 24
3.3.1. Forças x Oportunidades 25
3.3.2. Forças x Ameaças 26
3.3.3. Fraquezas x Oportunidades 26
3.3.4. Fraquezas x Ameaças 26
4. Metodologia 27
4.1. Amostra 29
4.2 Análise e Discussão dos Resultados 31
5. Programa de Ação / Recomendações 47
6. Conclusões 50
7. Limitações 53
Referências: 54
Webgrafia 62
Apêndices 63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B – *Business-to-Business*

CRM – *Customer Relationship Marketing*

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 - Mudanças no marketing, foco no produto até na relação 9

Tabela 3.2 - Análise SWOT..... 25

Tabela 4.3 - Questões para responder aos tópicos de estudo 28

Tabela 4.4 - Estrutura da amostra..... 30

Tabela 4.5 - “Tem conhecimento do uso de algum software de CRM (ou alternativa a um software de CRM) por parte da empresa?” 31

Tabela 4.6 - “Quais as principais limitações da solução de CRM implementada na empresa?” 32

Tabela 4.7- “Houve mudanças no desempenho da sua função e na organização com o uso do CRM?”..... 33

Tabela 4.8 - “Como faz a gestão atual da sua carteira de clientes?” 34

Tabela 4.9 - “Onde anota e guarda todos os dados que recolhe dos seus clientes? Telefone, tablet, bloco de notas por exemplo.” 35

Tabela 4.10 - “De que forma é compartilhado o conhecimento dos clientes com os restantes departamentos da empresa?”..... 36

Tabela 4.11 - “Quais os tipos de relacionamento que a empresa tem com os clientes?” 37

Tabela 4.12 - “De que forma são aproveitados os dados e as informações recolhidas dos clientes?” 38

Tabela 4.13 - “Qual o tipo de segmentação de clientes que a empresa adota?” 39

Tabela 4.14 - “Considera um software de CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente) uma mais-valia para a empresa? Porquê?” 40

Tabela 4.15 - “São definidas metas a curto, médio e longo prazo?”..... 41

Tabela 4.16 - “De que forma avalia o retorno no investimento no relacionamento com o cliente e o tempo de vida do mesmo?” 42

Tabela 4.17 - “Informatização da empresa”..... 43

Tabela 4.18- “Satisfação dos clientes” 44

Tabela 4.19 - “Satisfação com a relação”..... 45

Tabela 5.20 - Soluções de CRM 48

ÍNDICES DE FIGURAS

Figura 2.1 - Etapas do Modelo de Cadeia de Valor 21

Figura 4.2 - Similaridade de palavras 46

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice A - Guião da Entrevista 63

Apêndice B – Questionário..... 64

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

1.1. Introdução

Nos dias que correm, as empresas encaram uma elevada concorrência e já não é suficiente oferecer produtos e serviços de qualidade ou praticar preços competitivos para assegurar a fidelidade dos seus clientes. É de extrema importância as empresas também apostarem na diferenciação e personalização dos seus produtos e serviços. Isso deve-se a alterações comportamentais dos clientes e também devido a mudanças a nível tecnológico. Posto isto, as empresas procuram métodos para conseguir obter vantagens competitivas, como é o caso de uma gestão de relacionamento com o cliente (CRM).

Atualmente no contexto da era da tecnologia, o consumidor atual é cada vez mais consciente do poder que tem no mercado e assim exige relações que proporcionem benefícios significativos. Por esse motivo as empresas sentem a necessidade de se destacarem da concorrência. De acordo com Adolpho (2011), um cliente que esteja competentemente informado sobre produto específico é mais suscetível de comprá-lo, pois, o mesmo se encontra seguro da sua compra. Dessa forma, um consumidor que possui uma maior informação tende a realizar mais compras

Atualmente as empresas não se focam somente em conquistar potenciais clientes, mas preocupam-se em reter os seus clientes. Por essa razão, é fundamental desenvolver ferramentas que permitam ajudar as empresas a conseguir alcançar a fidelização dos clientes.

Para conseguir fidelizar os seus clientes, as empresas devem adotar uma estratégia de marketing relacional próximo com eles. No entanto, fundamental ter à disposição um banco de dados capaz de armazenar todos os conhecimentos obtidos dos clientes, com o intuito de consolidar a relação entre a empresa e os seus clientes. A utilização dessa base de dados será um recurso importante na formulação da estratégia empresarial e na determinação das melhores opções a serem seguidas.

Para ser possível se obter uma gestão bem-sucedida da relação com o cliente, é fulcral integrar em uma única ferramenta todas as funções de fidelização de um cliente, que são: coleta e conservação de dados, estudo das informações recolhidas e a conclusão de vendas de produtos e serviços.

Com o intuito de preservar e aumentar a base de clientes de uma empresa, o CRM torna-se uma ação de marketing importante nas empresas. Esta metodologia tem como

objetivo principal a gestão da lista de clientes por forma a maximizar o resultado financeiro da empresa.

Implementar um sistema de CRM em uma empresa de mercado B2B (*Business-to-Business)*, em um mercado disputado e que tem vindo a crescer, será benéfico para a gestão de diversas áreas da empresa, tais como: clientes, produtos/serviços, processos e comunicação interna e externa.

O projeto atual encontra-se dividido em dois segmentos distintos: a revisão bibliográfica e a fase operacional, que consiste na conceção de um projeto de estruturação de um sistema de gerenciamento de relacionamento com clientes.

Durante os dois segmentos principais, o projeto está distribuído em capítulos. No primeiro capítulo, realizar-se-á um tratamento do tema em questão, além de se definirem as finalidades do projeto e a sua organização.

No capítulo seguinte será apresentada a literatura relevante sobre a temática em questão, bem como o seu enquadramento no presente trabalho.

No capítulo número três será apresentado o processo metodológico implementado para abordar o problema identificado, incluindo o levantamento de análise de dados, assim como a descrição dos procedimentos adotados para a resolução do mesmo.

No quarto capítulo do projeto será apresentada a parte prática deste projeto, onde irão ser analisadas as entrevistas realizadas aos colaboradores. Nesse mesmo capítulo, será desenvolvido um plano de aplicação de um software de CRM, acompanhado de diretrizes para melhorar a sua eficácia e eficiência.

No capítulo final, serão reveladas as principais conclusões obtidas ao longo deste projeto, assim como suas possíveis limitações identificadas durante a sua execução.

1.2. Identificação do problema organizacional

A implementação de um sistema de CRM é uma das principais estratégias para se alcançar o sucesso empresarial, proporcionando às empresas a gestão da carteira de clientes e a otimização das relações com os mesmos. Com este sistema ainda é possível realizar uma análise eficiente dos dados, o que sucede em uma tomada de decisão mais correta, assim como a melhoria da satisfação dos clientes e a maximização do lucro da empresa. Assim e pelo motivo de estar a trabalhar na Loja das Ferragens foi possível reconhecer a necessidade de se implementar um sistema de CRM, este projeto acadêmico despontou como uma oportunidade para aprofundar os

conhecimentos sobre a temática e entender os benefícios e desafios da sua implementação

2. REVISÃO DE LITERATURA

No decorrer deste capítulo foram empregues abundantes fontes que sustentam o trabalho qualitativo da presente investigação. Atendendo ao objetivo específico serão abordados os seguintes conceitos teóricos: conceito de marketing, marketing digital, marketing relacional, dimensões do marketing relacional, CRM, objetivos e benefícios do CRM, funcionalidades do CRM, componentes de CRM, tipos de CRM, CRM no mercado B2B, implementação de um sistema de CRM numa empresa e fatores de sucesso e insucesso de um sistema de CRM.

2.1. Conceito de Marketing

O Marketing é reputado como uma ciência do âmbito da gestão que tem como principal foco a investigação, a criação e o desenvolvimento de tarefas que visam explorar, criar e atender aos desejos dos clientes. De acordo com Kotler (1988), podemos definir o Marketing como sendo um modelo de tarefas que procuram facilitar e incentivar a realização de trocas entre pessoas. Em conformidade com a American Marketing Association (2017), o Marketing é uma área que funde conhecimentos, metodologias de desenvolvimento, comunicação, distribuição e troca de produtos e serviços, gerando valor tanto para os clientes como para a sociedade como um todo.

O Marketing começou a conquistar o seu espaço nos primeiros anos do século XX, nos anos de 1950 e 1970, o nível de desenvolvimento dos mercados era considerado baixo e o marketing desempenhou um papel determinante para o crescimento das empresas e do mercado como um todo. (Kumar, 2004). Segundo Nicholson et al. (2004) a predominância das empresas era somente orientada para a produção.

Os mesmos autores Nicholson et al., (2004) asseguram que depois de se suceder a segunda guerra mundial o segundo quarto do século XX enfrentou uma grave crise económica, que resultou num efeito de várias empresas começarem a dar especial atenção à função de vendas e ao gerenciamento de marcas.

Após os anos de 1980 os mercados começaram a ser mais complexos e consequentemente começam a manifestar-se novos modelos de negócios e de organizações, o que inclui alianças estratégicas e redes de empresas (Webster, 1992). Perante o contexto em evolução dos mercados, nos anos de 1990, os 4P's produto (*product*), comunicação (*promotion*), distribuição (*place*), e preço (*price*) revelaram-se elementos fundamentais para o desenvolvimento das organizações e segmentação do mercado.

Segundo a American Marketing Association (2017), podemos definir o Marketing como sendo “a ação, conjunto de organizações e procedimentos para conceber, comunicar, disponibilizar e trocar propostas que tenham relevância para os consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral” (American Marketing Association, 2017). Armstrong et al. (2017) por sua vez caracterizam o marketing como sendo superior a uma simples função do negócio, afirmando que o marketing representa os relacionamentos e a gestão dos mais diversos perfis de clientes, com o objetivo de simplificar a venda dos serviços.

O autor Las Casas (2002), assegura que o Marketing é a área da gestão que está orientado para atender aos desejos e necessidades dos consumidores, pretendendo ir ao encontro de determinados objetivos estabelecidos. Em concordância os autores, Nickels e Wood (1999) complementam afirmando que “marketing é o processo de estabelecer e manter relações de troca mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesse”

Kotler e Armstrong (2011) afirmam que o marketing se trata de processo em que o seu principal objetivo é gerar valor para os clientes e guardar o valor dos clientes em troca. Desse modo a empresa necessita de entender minuciosamente o mercado em que está inserida e saber como conseguir satisfazer as necessidades dos clientes, gerando valor e fortes relacionamentos com os mesmos.

De acordo com Dias (2006) o conceito de Marketing pode compreendido como prática que gere constante valor para o cliente e crie uma vantagem competitiva duradoura para a empresa, graças a uma gestão estratégica das variáveis controláveis de Marketing: produto, preço, comunicação e distribuição. Podemos assim concluir que se trata de um método com o intuito de responder às necessidades e desejos das pessoas e ou organizações pretendendo beneficiar ambas as partes.

Para os autores McDonald e Wilson (2007) “o propósito fundamental do Marketing é a correspondência entre os recursos de uma empresa e as necessidades dos consumidores de forma a alcançar os objetivos de ambos”. O mesmo autor ainda acrescenta que o marketing ajuda a distinguir os mercados, a avaliar as necessidades de segmentos de consumidores dentro desses mesmos mercados, a estabelecer as propostas de valor para atender as necessidades dos consumidores.

2.2. Marketing Digital

Com o passar do tempo, e evolução e inovação da sociedade, a noção de marketing foi sofrendo diversas alterações, com o surgimento da internet foi concebida uma nova

tendência do marketing, o conhecido marketing digital. Nos dias de hoje o marketing digital assume uma importância importante para as empresas que tencionam conseguir uma maior proximidade com os seus públicos-alvo. É por intermédio do marketing digital que as empresas tentam alcançar os consumidores, por meio da implementação de iniciativas e planos que permitam ter um impacto positivo sobre o seu público-alvo.

Conforme Marques (2021) o Marketing Digital engloba as atividades de Marketing realizadas no ambiente digital, com destaque especial para a internet. Permitindo assim comunicar, vender e gerar relacionamentos com o público-alvo específico nos meios online. Chattopadhyay (2019) acrescenta ainda que o Marketing Digital é mensurável e interativo de produtos ou serviços, e que o mesmo serve-se das várias tecnologias digitais para aumentar a acessibilidade ao consumidor.

Segundo Faustino, (2020) o Marketing Digital é definido como a aplicação e realização de táticas de comunicação e marketing com o intuito de destacar produtos ou serviços, utilizando meios digitais, como por exemplo páginas de internet, plataformas sociais, blogues e entre outros meios. O mesmo autor constata ainda o facto que a maioria dos utilizadores passa a maior parte do tempo a olhar para um ecrã de telemóvel, afirmando assim que o público-alvo está constantemente conectado e online. O autor Gabriel (2010), partilha da mesma opinião e afirma que é inquestionável o facto do digital está cada vez mais presente em qualquer situação das pessoas, seja a nível pessoal, social ou profissional. O digital veio para criar pontes e transformar a sociedade, as culturas e a forma como se interage com o mundo. Os autores Kim et al. (2021) acrescentam ainda que o marketing digital disponibiliza novos modelos para conquistar, educar, atrair possíveis clientes, disponibilizar e transacionar produtos.

De acordo com os autores Villafuerte Álvarez e Espinoza Martinez (2019), as empresas que implementam o marketing digital dentro da sua gestão, são empresas que, apesar das várias mudanças, continuam relevantes e a ganhar potenciais clientes.

Segundo Vasconcelos (2019), o Marketing Digital consiste na execução de técnicas de comunicação e marketing com o intuito de divulgar produtos, serviços e também marcas, possibilitando às empresas atrair potencias novos clientes e mercado à media que aprimoram a sua rede de contactos, Teixeira, (2013) complementa e afirma que com esta ascensão da tecnologia, emergem possibilidades para o crescimento do marketing e de novos setores de negócios digitais, o que provoca um efeito substancial na dinâmica corporativa.

Faustino (2020) destaca que a criação de *leads* é uma das funções dos gestores de marketing e das empresas. O foco da criação *leads* é encurtar o tempo de captação de

contactos, que adiante serão convertidos, através ações que podem ser digitais ou não-digitais. Antes do mundo digital as empresas realizavam as ações de telemarketing através de listas telefónicas, maior parte das vezes de forma aleatória e sem princípio de segmentação. Atualmente na era digital, é possível realizar diversas segmentações, sendo ainda possível preservar esses contactos através de estratégias de marketing digital em diversos canais de venda.

2.3. Marketing Relacional

Há algum tempo que as organizações perceberam a necessidade em olhar para os clientes com cautela e atenção, isso deve-se ao facto de que os clientes e o mercado estão sempre em constante mudança, por isso é fundamental que as empresas estudem sempre os seus clientes e as suas mudanças com base nas suas necessidades. (Melo et al., 2016)

Esta nova perspetiva de marketing provém da análise dos mercados industriais também como os de serviço, este novo panorama de marketing concerne ao desenvolvimento de diferentes áreas de influência relacionadas com o marketing (Antunes e Rita, 2008).

De acordo com a American Marketing Association (2017) o Marketing Relacional tem como funcionalidade principal a capacidade de se conseguir elaborar e gerenciar relações duradouras e de credibilidade com as partes que se envolvem diretamente com o ecossistema de marketing da empresa, nomeadamente os clientes, os distribuidores e fornecedores.

Becker et al. (1992) definem o marketing relacional como um conceito que tem como sua finalidade a atração, o desenvolvimento e gestão da relação com a sua carteira de clientes. Os autores em questão, complementam que o marketing relacional, afirmando ser um processo em que se aproveita os ativos da empresa de modo a garantir a máxima satisfação e proporcionar uma experiência fenomenal ao cliente, tendo como objetivo de oferecer o máximo de benefício e valor possível, tendo como base um conjunto de estratégias de Marketing focadas em criar e manter reações duradouras com os clientes, com base em compromissos recíprocos e confiança mútua entre a empresa e o cliente. JCDecaux (2022), parte da mesma opinião e caracteriza o marketing relacional como uma estratégia que possibilita promover um produto ou serviço de uma marca e ao mesmo tempo garantir uma experiência de consumo única e memorável.

Yang e Chao (2017), afirmam que o Marketing Relacional tende a aplicar a sua atenção no foco dos clientes em relacionamentos duradouros, compromisso com o clientes e dedicação de tempo ao cliente.

Berry (2002), afirma que o marketing relacional valoriza principalmente a importância da atração aos clientes e também a manutenção e o crescimento progressivo da relação com os clientes da empresa. É assim criado um modelo de marketing focado na criação de relacionamentos sólidos e duradouros, ao invés da conduta anterior que era focada no aumento das transações (Grönroos, 1994; Gummesson, 1998)

Kotler (2003), afirma que o marketing relacional possui um papel relevante na mudança de paradigma do marketing, pois o mesmo pressupõe uma transição de mentalidade competitiva e conflituosa para uma nova atitude marcada pela correlação e pelo apoio. Kotler enfatiza que estabelecer boas relações com os fornecedores, colaboradores e distribuidores, acresce prestígio diante dos clientes, uma vez que essa relação beneficia a prestação de um serviço de excelência e qualidade.

De acordo com Gummesson (2002), o Marketing Relacional é uma técnica baseada na interação, desenvolvida dentro de redes de relacionamentos. Esta abordagem de marketing beneficiou de valências de três metodologias do Marketing. Na primeira fase, beneficiou de valências do Marketing Tradicional e dos fundamentos do Marketing-Mix. Nas restantes duas valências foram provenientes do Marketing Industrial e do Marketing de Serviços. Assim, podemos entender que essa abordagem não é uma mera extensão do marketing, mas é sim um novo paradigma, em que o mesmo reconhece a relevância da interação e dos relacionamentos duradouros com os consumidores, fornecedores, colaboradores e distribuidores.

“O Marketing de Relacionamento surgiu com uma nova visão holística, compreendendo as necessidades e satisfações dos clientes” (Lordsleem et al., 2017)

De acordo com A. Marques (2012) houve mudanças significativas no marketing, passando do foco no produto para o foco na relação. A seguinte tabela apresentada pelo autor identifica as diferenças entre essas duas abordagens.

Tabela 2.1 - Mudanças no marketing, foco no produto até na relação

Foco no Produto	Foco na Relação
• Ampla divulgação; • Foco lógico; • Geral; • Escolha restrita; • Impressão em papel; • Atitudes Passivas; • Horário comercial; • Participação de mercado; • Captura de novos produtos; • Curto prazo; • Enfoque nas vendas; • Encontrar clientes para os produtos; • Troca de informação; • Ciclos de vida de produtos extensos; • Marketing como divisão isolada;	• Individual (personalizado); • Foco emocional; • Exclusivo; • Afluência; • Aparelhos eletrônicos; • Interação; • Serviço 24h; • Clientes mais valiosos; • Fidelização dos clientes existentes; • Longo prazo; • Enfoque nas emoções e proximidade; • Encontrar produtos para os clientes; • Partilha de informação; • Ciclos de vida curtos; • Marketing integrado;

Fonte: Adaptado de Payne e Frow (2005) in (A. Marques, 2012)

De acordo com Minadeo (2008) as empresas para garantirem a sua supervivência no mercado, devem-se focar principalmente em criar relacionamentos benéficos com os seus clientes, e não se focarem somente na qualidade dos seus produtos e serviços. Contudo, Souza Neto e Mello (2009) afirmam que somente a construção de uma relação não é o suficiente, e que é fundamental identificar o perfil de relacionamento que deverá ser adequado para cada um deles, considerando que cada cliente possui necessidades, desejos e valores específicos. Stankevich (2017) acrescenta ainda que quando as expectativas de um cliente são superadas, o cliente poderá se tornar um defensor da marca, dá-la a conhecer outros potenciais e a possivelmente a repetir a compra.

2.4. Dimensões do Marketing Relacional

Neste tópico irá ser descrito as variáveis do Marketing Relacional que desempenham um papel importante na retenção dos clientes. As variáveis que estão na essência de uma relação de nobreza com os clientes e que são imprescindíveis para a conceção da marca, são: Confiança, Lealdade, Satisfação e Valor. Segundo os autores Dalla Pozza et al. (2018) não devemos considerar as dimensões do CRM individualmente, uma vez que todas desempenham um papel importante para o sucesso, em que cada um tem a sua proporção, trabalhando em conjunto.

- Confiança

A confiança pode ser considerada como a variável com maior grau de importância do Marketing Relacional. Para se conseguir obter uma boa conexão entre a organização e os seus clientes, tem de haver confiança entre ambas as partes. Morgan e Hunt (1994), definem confiança como um processo em que uma parte confia na integridade do parceiro no processo de troca.

Berry (1995) evidencia que a confiança é a ferramenta mais poderosa do Marketing Relacional que se tem disponível na organização, contrapartida é também uma das mais difíceis de construir. Diante disso DuPont (1998) complementa à confiança o comprometimento, e defende que estes princípios são a chave para a retenção de clientes.

Ter a confiança do cliente é fundamental para que a organização tenha sucesso, pois os mesmos podem ajudar na divulgação da marca ou acabar com a sua reputação (Jalilvand et al., 2017)

- Lealdade

A lealdade é possível de ser catalogada como o comprometimento do consumidor em relação a uma determinada marca, , tendo por base uma forte atitude favorável que é manifestada através da compra contínua (Sheth e Parvatlyar, 1995). Zeithaml et al., (1996) afirmam que a lealdade de um consumidor consegue ser manifestada de diversas formas, podendo ser, através da predileção exclusiva de uma empresa ou marcas no que respeita às concorrentes, mediante a continuidade de compra, ou pela sua intenção de continuar a comprar no futuro, e por último através da advocacia e indicação da empresa para outros possíveis clientes.

Segundo Bitner et al. (1990), as empresas necessitam de assegurar a fidelidade dos seus clientes, visto que uma relação duradora com um cliente garante uma maior lucratividade à empresa e em contrapartida os gastos de Marketing são mais acessíveis.

Os autores Anderson et al. (1994), caracterizam a lealdade como fruto da satisfação do cliente com a empresa ou marca.

- Satisfação

A satisfação é um fator de elevada importância para a construção e manutenção da relação entre a empresa e o cliente. A satisfação aumenta as probabilidades de o cliente voltar a repetir a compra.

Kotler (2003), afirma que, quando o desempenho percebido pelo cliente não atende às suas expectativas, ele experimenta a insatisfação. Em contrapartida, quando a performance corresponde às expectativas, o cliente fica agradado. Assim quando as expectativas criadas pelo cliente são excedidas, o cliente fica altamente agradado. Ainda para o mesmo autor, o maior desafio que uma empresa enfrenta num programa de agrado total, é a criação de uma cultura em que todos os elementos estejam unidos a encantar o cliente.

Um estudo realizado por Eriksson e Vaghult (2000) comprovou que a fidelização de clientes é auxiliada pela satisfação.

- Valor

Para Anderson e Narus (1998), o valor é determinado como algo pelo qual os clientes estão dispostos a pagar, excluindo a oferta da concorrência. A criação de valor provém de diversas ações realizadas com intuito de melhoria. As estratégias de ação de uma empresa ou marca devem ser direcionadas para uma verdadeira entrega de valor elevado ao cliente.

Gale e Wood (1994) estabelecem o benefício para o cliente como sendo a perceção de qualidade pelo mercado, em relação ao preço percebido em comparação com a concorrência.

Sun e Qu (2011), definem o valor percebido como sendo a avaliação geral que o consumidor faz relativamente à utilidade do produto ou serviço, a partir daquilo que é dado e do que é recebido.

São inúmeros os fatores importantes para se conseguir manter uma boa relação com os clientes. Considerando que o mercado atual se caracteriza por uma exigência peculiar: os clientes procuram tratamento personalizado por parte das empresas e anseiam por serviços exclusivos.

2.5. Customer Relationship Management (CRM)

Customer Relationship Management, mais conhecido pela sigla CRM, é um conceito que surgiu com o aparecimento das novas tecnologias de informação, tendo como foco apoiar as empresas a criar e a manter o relacionamento com os seus clientes, através da armazenagem e interpretação de informação operacional e analítica, auxiliando o processo de tomada de decisão. O sistema de CRM entende-se como uma estratégia que permite à empresa reconhecer, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes de uma organização de forma mais diferenciada. “CRM é um conjunto de ferramentas baseado em uma visão corporativa que objetiva conhecer melhor o seu cliente,

melhorando o relacionamento com o mesmo e colocando-o no centro dos processos de negócio" (Oliveira et al., 2014)

Segundo os autores Abreu et al. (2022), a diferença entre o marketing relacional e o CRM está em que o CRM identifica-se como sendo a gestão de relacionamentos específicos que uma empresa possui com os seus diversos clientes, que é sustentado por sistemas tecnológicos, fazendo com que assim tenha uma abordagem mais tática e específica. Bonano (2020)acrescenta que os sistemas de CRM possibilitam a análise de conjunto de dados, por meio da recolha de informações pertinentes dos clientes, que será organizado de modo a ser utilizável pelos diversos departamentos da empresa.

Segundo Silva e Pedron (2017), o CRM proporciona às empresas uma maior interação com os seus clientes, e a sua implementação fornece mais inovação para as empresas. Podemos definir o CRM como um conjunto de estratégias que se destinam a administrar o relacionamento com os clientes com o intuito de gerar mais valor para os mesmos, Lak e Rezaeenour (2018) refere ainda, que assim as empresas têm tudo guardado num único lugar e a um clique de distância de todas as informações sobre os clientes, permitindo assim entregar um produto ou serviço personalizado, e como consequência agregar mais valor junto do cliente.

De acordo com Radut e Spinciu (2016), o CRM é responsável pela função de recolha, análise e agrupamento de dados. O CRM desempenha um papel importante quando se fala da estratégia empresarial, e a mesma tem como base a construção de relacionamentos personalizados pretendendo o lucro a longo prazo. Uma empresa com uma estratégia de CRM bem definida possui uma maior capacidade de ajuste às mudanças do mercado.

Kellen (2002) determina o CRM como sendo uma estratégia de negócios que objetiva benefícios de longo prazo. Tem como propósito trazer vantagem competitiva à empresa ao entregar valor ao cliente de forma aprimorada.

Kotler e Keller (2013), afirmam que o CRM se trata de uma gestão cuidadosa de informações detalhadas sobre cada cliente, pretendendo sempre potencializar a lealdade dos clientes para com a empresa. Os mesmos autores referem ainda que no processo de gestão da relação devem ser considerados todos os pontos de contacto definidos entre a empresa e os seus consumidores.

De acordo com Shukri e Yajid (2020), o CRM é uma metodologia empresarial que envolve o planeamento, a interação e melhoria da relação com o cliente e que a essência do CRM é entender os clientes e a forma como eles comunicam. Segundo os mesmos autores o CRM é acerca de marketing e compreensão dos consumidores, em

alguns casos pode ser tão básico quanto supervisionar as funções dos colaboradores para com os clientes e manter os compromissos para com estes.

2.6. Objetivos e benefícios do CRM

2.6.1. Objetivos

Segundo Ryals (2002) o CRM tem como principais objetivos a vinculação de clientes de elevador valor e a redução do risco de perdê-los. A diminuição desses riscos é realizada através do reconhecimento de particularidades que aumentam o interesse ao cliente, e assim sendo irá gerar fidelização. De acordo com Hughes (2002) a finalidade de um sistema de CRM é estabelecer e preservar vínculos com potenciais clientes e também atuais, com base na compressão de informações pertinentes para a empresa, aproveitando essas informações e do conjunto de dados coletados no mercado para oferecer o produto certo ao cliente certo no momento certo, com o intuito de aumentar as vendas e satisfazer os clientes.

Em concordância com Rahimi e Kozak (2017), o objetivo principal de uma organização é conservar a lealdade do seu cliente e agrupar toda a informação recolhida sobre o cliente, de modo a antecipar as suas estratégias organizacionais e de marketing.

O principal objetivo do CRM é melhorar a satisfação dos clientes e parceiros, aumentar a receita e a eficiência das empresas, estabelecendo relacionamentos sólidos com os seus potenciais parceiros de troca. De acordo com o autor Swift (2002), os principais objetivos de um software de CRM são: manter os clientes vinculados para gerar rendimento e lucratividade para a empresa, adquirir clientes bons e melhorar o desempenho do negócio.

2.6.2. Benefícios

O CRM pode ser considerado uma estratégia que visa criar valor superior para os acionistas através da construção de relacionamentos personalizados com os clientes mais importantes e os seus segmentos. Segundo Payne e Frow (2005), essa abordagem combina técnicas de marketing de relacionamento com Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para gerar lucratividade e relacionamentos duradouros. Guerola-Navarro et al., (2020) acrescentam ainda que a estruturação de um software de CRM numa empresa carrega benéficos diretos em termos de desempenho financeiro assim como na atividade diária do negócio, conduz a uma melhor experiência global do cliente levando assim a uma maior satisfação do cliente, o que cria um efeito positivo na rentabilidade da empresa.

Bretzke (2000) assinala como vantagens resultantes do uso do CRM a obtenção de um entendimento mais detalhado do cliente; adaptação do cliente à empresa, facilitando assim a inovação dos produtos e/ou serviços da empresa; oportunidade de expansão da participação da empresa no mercado e a gestão de um canal de um *omnichannel* contínuo para manter um relacionamento ativo com os clientes, fornecedores e colaboradores. Os autores Guerola-Navarro et al. (2020) acrescentam como benefício do CRM a capacidade das empresas em utilizarem métodos avançados de marketing e de serviços para estabelecer e manter relacionamentos comerciais de longo prazo.

Segundo Bretzke (2000), estruturação de um software de CRM pode oferecer múltiplos benefícios para uma empresa, entre eles destacam-se:

- Ampliar o entendimento sobre os clientes, possibilitando o registo, monitoramento e a análise de um elevado volume de dados acerca do cliente, o que pode originar a um relacionamento personalizado e exclusivo com o cliente, originando uma maior retenção e fidelidade;
- Melhoria do procedimento mercadológico e empresarial, colaborando no rumo da empresa perante o mercado;
- Oferta de serviços personalizados para clientes, diferenciando-se de produtos e serviços oferecidos pela concorrência;
- Instituir uma comunicação próxima e sistemática com os clientes e potenciais clientes;
- Reduzir os custos da venda e do atendimento pós-venda;

De acordo com Coopers (2007), as tecnologias do CRM apontam vantagens que se baseiam na conquista de novos clientes e no aprimoramento dos serviços já existentes visando a diminuição de despesas e a compreensão aprofundada de suas exigências.

De acordo com Coopers (2007) a adoção de uma estratégia de CRM pode resultar nos seguintes benefícios:

- Fidelização dos clientes, através de estratégias que permitam à empresa permanecer competitiva no mercado;
- Reduzir a concorrência através do preço e utilizar o preço como um recurso para atrair e reter, ou até mesmo reconquistar clientes;
- Minimizar a captação de clientes em que o seu principal interesse é o preço;
- Aumentar o rendimento;
- Aplicar os mesmos meios, mas de uma forma mais eficiente;
- Melhorar a compreensão do mercado.

Ainda OptiTelecom (2022) menciona mais alguns privilégios que se poderá obter ao adotar uma técnica de CRM:

- Os dados dos clientes são atualizados em tempo real;
- Existe uma maior satisfação do cliente;
- Interações personalizadas;
- Aumento da eficiência e produtividade das equipas;
- Custos operacionais do negócio são reduzidos;

2.7. Funcionalidades do CRM

De acordo com Hughes (2002),a principal ideia por tás do CRM é angariar uma avultada quantidade de informações sobre os clientes, produtos, promoções e outros dados e integrá-los num único banco de dados. Na mesma linha narrativa Rust et al., (2001) anunciam que com o CRM torna-se mais fácil angariar, guardar e avaliar as informações, permitindo assim produzir avaliações financeiras mais precisas e frequentes, o que pode proporcionar uma vantagem competitiva para a empresa.

Atendendo aos conceitos e expectativas de uma empresa sobre o CRM, pode-se identificar as principais características que devem de estar presentes em um software de CRM.

De acordo com Martinelli (2003) as funcionalidades que um sistema de CRM deve conter estão compreendidas nas seguintes opções:

- Auxílio às vendas, com recursos de integração de canais de vendas, configuradores de pedidos e gestor de oportunidades;
- Assistência ao serviço pós-venda a clientes, com recursos de *Call Center* e serviço de atendimento ao cliente;

Auxílio ao marketing, com recurso de gestão de campanhas, segmentação e posicionamento de clientes, avaliação do valor do cliente, satisfação de clientes e base de dados detalhado com a informação dos clientes.

2.8. Componentes do CRM

Segundo Chen e Popovich (2003) no momento de implementação de um sistema de CRM é fundamental ter em consideração quatro aplicabilidades fundamentais:

- Canalizar a atenção para o cliente;
- Incluir os diferentes setores da empresa de forma transversal;
- Conceber processos orientados pela tecnologia;

- Estabelecer uma estratégia empresarial com o propósito de melhorar o relacionamento com o cliente;

Day (2003) conceitua que um CRM se focaliza principalmente em 3 componentes e que os deve combinar entre eles, componentes esses que são: Processos, Pessoas e Tecnologia, permitindo assim poder entender melhor os seus clientes e identificar quais são as suas necessidades. Por esse motivo, vale a pena analisar o que cada um dos componentes implica Mendoza et al. (2007):

- "Processos", como o próprio nome o indica, este componente do CRM inclui todos os processos em que o cliente se relaciona com a empresa. Num sistema de CRM o propósito dos "Processos" é assegurar que tudo o que seja feito pela empresa e que se relacione com os clientes, seja ponderado com uma visão centrada no cliente.
- "Pessoas" este componente pode ser dividido em duas perspetivas. Numa primeira perspetiva diz respeito à compreensão do cliente, em que essencialmente a empresa tenta entender a "definição de valor do cliente", a "satisfação do cliente com a empresa" e a "retenção e lealdade" do cliente para com a empresa para se conseguir estabelecer uma relação de longo prazo. Numa segunda perspetiva, "Pessoas" pode estar associado a aspetos organizacionais da empresa. Aspetos esses que desenvolvem a criação de uma cultura organizacional focada no cliente.
- "Tecnologia" é o último componente de um sistema de CRM e pode envolver várias coisas, como por exemplo o software de CRM, data warehouse, influência da internet, call centers entre outros. Este componente deve-se ao facto da empresa se querer adaptar às necessidades dos seus clientes, de necessitar saber o máximo possível dos seus clientes, precisa de ser capaz de prever os comportamentos dos clientes com base nesse mesmo conhecimento. Contudo, com as elevadas quantidades de dados que estão disponíveis, a tecnologia é imprescindível para automatizar e facilitar muitas dessas etapas.

2.9. Tipos de CRM

De acordo com Peppers e Rogers (2001), é possível catalogar as funcionalidades de um sistema de CRM em diferentes categorias, sendo as principais: CRM – Operacional, analíticas – CRM Analítico e colaborativas – CRM Colaborativo. Os autores Buttle e Maklan (2015) acrescentam a categorias às três anteriores.

2.9.1. CRM Operacional

O principal propósito do CRM Operacional é automatizar processos de negócio relacionados com os clientes. Bretzke (2000) identifica a automatização da força de vendas como um meio de consolidar todas as atividades relacionadas com a venda, por meio da criação de uma base de dados que permita gerir a comunicação para alcançar as pessoas adequadas no momento certo. Segundo Buttle (2008) e Fatouretchi (2019) os softwares de CRM integram alguns dos principais processos de marketing, vendas e serviços, de uma maneira mecanizada e integrada de modo a otimizar a relação com o cliente. Em concordância do referido Saura et al. (2021) acrescentam ainda como principais funções do CRM Operacional: suporte aos principais processos do negócio, automação de vendas, recolha de informação sobre os clientes, planejamento de campanhas de marketing, e possível medição do retorno no investimento (ROI)

Greenberg (2001), define o CRM Operacional como um conjunto de atividades que englobam o serviço ao cliente, gestão de pedidos, faturação, automação e gestão de marketing e vendas. Esta funcionalidade representa o uso fundamental do software de CRM e uma das suas características é a sua integração eficiente com aplicações de ERP (*Enterprise Resource Planning*). O autor sublinha que o software de CRM Operacional abrange as atividades empresariais relacionadas com o atendimento ao cliente, gestão, contabilidade, marketing e vendas, sendo que todas estas áreas são integradas com esta funcionalidade.

Segundo Greenberg (2010), o CRM Operacional é responsável por automatizar os processos de negócios relacionados a todos os pontos de interação com o cliente no *front-office*. Peppers e Rogers (2014) realçam a importância da incorporação do *back-office* e *mobile-office*. Hickernell (2001) em concordância com Peppers e Rogers enfatiza que a melhoria operacional do CRM visa aprimorar a eficácia das interações e do vínculo com o cliente. Peppers e Rogers (2001) também destacam o aprimoramento do relacionamento empresa-cliente como uma funcionalidade do CRM Operacional, integrando os diversos pontos de interação do cliente com os sistemas internos da empresa.

2.9.2. CRM Analítico

De acordo com Peppers e Rogers (2014) o CRM Analítico é fundamental para obter inteligência sobre os clientes permitindo moldar estratégias de diferenciação e acompanhar seus hábitos para poder determinar as suas necessidades, em consonância Xu e Walton (2005) dizem que as informações e os conhecimentos obtidos pelo CRM Analítico ajudam a elaborar estratégias de marketing promoções adequadas,

através de análise dos dados abrigados nas bases de dados, elaborando perfis de clientes, identificando tendências de comportamentos e avaliando o grau de satisfação dos clientes.

Para o autor Greenberg (2001), é no CRM Analítico que ocorre a captação, extração, processamento, interpretação e a exposição dos dados do cliente a um usuário. Partilhando da mesma opinião Hickernell (2001), afirma que o CRM Analítico é capaz de reconhecer as necessidades e desejos dos clientes e simplificar o relacionamento entre as duas partes, resultando assim na sua satisfação e retenção. O uso de *data mining,* por meio dos processos empresariais, possibilita a exploração de elevada quantidade de dados e a realização de análises, modelos preditivos e relatórios, os quais desempenham um papel fundamental na tomada de decisões informadas.

Chen e Popovich (2003) acrescentam que o CRM Analítico possui aptidões de previsão que possibilitam a resposta de questões fundamentais do negócio, às necessidades dos clientes e também permitem a partilha dos resultados alcançados pelos vários canais de interação entre o cliente e a empresa.

2.9.3. CRM Estratégico

O CRM Estratégico é uma abordagem que visa a promoção de uma cultura organizacional voltada ao cliente, com o intuito de superar a concorrência ao criar valor para atrair e reter clientes.

Segundo Zablah et al. (2004) a perspetiva planejada do CRM destaca que os recursos alocados para criar relacionamentos e esforços de fidelização devem ser baseados no valor do tempo de vida do cliente para a empresa.

Kumar e Reinartz (2012) afirmam que o CRM Estratégico identifica a necessidade de equilibrar os interesses da empresa e dos clientes. O objetivo central do CRM Estratégico é otimizar as relações entre a empresa e os seus clientes, com o intuito de potencializar o valor do ciclo de vida do cliente para a empresa.

2.9.4. CRM Colaborativo

Para o autor Greenberg (2001) o CRM Colaborativo refere-se como o centro de comunicação, da rede de coordenação que concede os percursos para os clientes e fornecedores. O mesmo autor ainda frisa que o CRM Colaborativo ainda engloba as funções de CRM que resultam de pontos de contacto entre o canal e o cliente. Também os autores Peppers e Rogers (2001) corroboram da mesma opinião e asseguram que o

CRM Colaborativo é fundamental para a automação e integração dos pontos de contacto entre a empresa e os seus clientes, possibilitando a troca de informações.

Hickernell (2001) concorda com essa mesma ideia e acrescenta que o CRM Colaborativo contribui para a interação entre o negócio e os clientes, abrangendo todos os pontos de contacto possíveis, tais como email, carta, visita às lojas, telefone. Navegação no website da empresa e tecnologia móveis.

Greenberg (2010) defende a evolução para uma cadeia de valor colaborativa, ou seja, uma rede que se estende para além das fronteiras da empresa, incluindo outras empresas e clientes que possam fornecer bens e serviços complementares, aumentando o valor oferecido ao cliente.

2.10. CRM no mercado B2B

Seguindo estas alterações de paradigma, o marketing relacional conquistou uma função mais preponderante nas relações estabelecidas entre os consumidores e as empresas. De acordo com Payne e Frow (2005) o marketing somente transacional, foi-se transformando num marketing progressivamente mais relacional, sendo que o paradigma de salvaguardar os clientes existentes, era até à data como um segundo plano por parte das empresas, passou a desempenhar uma maior proeminência perante o paradigma de atração de novos clientes (Gummesson, 2011).

Hutt e Speh (2020) prenunciam que, no plano de marketing focado no mercado business-to-business, a gestão dos relacionamentos com os clientes passou a ser uma prioridade estratégica, uma vez que permite às empresas tornar os consumidores mais leais, pois os mesmos sendo mais rentáveis que os recém-chegados, asseguram vantagens competitivas perduráveis que os seus concorrentes terão mais dificuldades em entender.

Håkansson e Snehota (1995) defendem que um relacionamento entre empresas e consumidores é desenvolvido a partir de atividades, recursos e os seus atores. Kandampully (2003) afirma que as gestões destas relações são “cruciais para a competência, vantagem competitiva e rentabilidade das organizações” o mesmo autor completa a sua afirmação dizendo que “a popularidade do Marketing Relacional se deve a uma reação contra o marketing de massas e impessoal e a sua falta de eficácia”.

2.11. Implementação de um sistema de CRM numa empresa

A implementação de um sistema de CRM numa empresa não pode ser abordada de forma geral, já que é preciso considerar as características específicas da organização

e do seu ambiente. Não existe uma solução universal para o CRM, pois fatores como a natureza do negócio, a relação com os clientes, o contexto de mercado e os fornecedores são fatores em constante mutação, tornando assim cada situação um caso singular.

Segundo Buttle (2008) para uma empresa adotar um sistema de CRM em uma empresa, é necessário estipular uma estrutura organizacional baseada na monetização por meio de atividades de marketing, serviço e vendas. A estrutura adotada pela empresa deve-se basear em três pontos cruciais, que são:

- “Aquisição criteriosa de clientes ou segmentos de mercado-alvo”;
- “Retenção e desenvolvimento de clientes ou de segmentos do mercado de importância estratégica”;
- "Continuo desenvolvimento e oferta de propostas e experiência de valor que sejam competitivamente superiores aos clientes selecionados”.

2.11.1. Modelos de implementação

Ao longo do tempo, foram concebidos diversos modelos de sistemas de CRM. Buttle (2008) expõe 5 desses modelos:

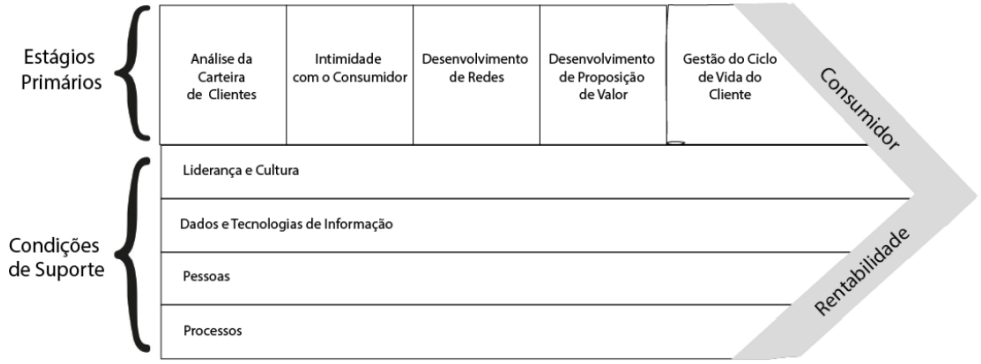
- Modelo IDIC/IDIP;
- Modelo QCI;
- Modelo de Cadeia de Valor;
- Modelo dos cinco processos de Payne;
- Modelo de competência de Gartner;

Para a realização deste estudo iremos aprofundar o modelo de implementação que melhor se enquadraria na empresa, sendo esse o Modelo de Cadeia de Valor

2.11.1.2. Modelo de Cadeia de Valor

O modelo proposto por Francis Buttle compreende cinco fases principais e quatro condições de suporte, visando aumentar a rentabilidade dos clientes. A primeira fase baseia-se na análise da base de clientes, na qual se estabelece uma relação próxima com o cliente, fortalece-se as redes, desenvolve-se a proposta de valor e gerencia-se o ciclo de vida do cliente. Estas fases ocorrem sequencialmente para assegurar que a empresa, com a ajuda da sua rede de fornecedores, parceiros e colaboradores, possa criar e fornecer uma oferta de valor para atrair e reter clientes lucrativos. (Buttle, 2008).

Figura 2.1 - Etapas do Modelo de Cadeia de Valor



Fonte: Adaptado de Buttle e Maklan (2019)

2.12 Métricas de CRM

Os autores Croteau e Li (2009) apresentam três métricas de clientes para avaliar as estratégias de CRM que foram aplicadas.

2.12.1. Taxa de retenção de clientes

De acordo com os autores esta métrica corresponde à retenção dos atuais clientes, tendo em consideração a segmentação de novos e antigos clientes, assim como repetidos e os clientes leais. Representa a implementação de um ponto de interno de satisfação alusivo aos sistemas de CRM implantados na empresa. A mesma métrica também abrange as mudanças nas táticas de negócio da empresa, estrutura organizacional, processos de negócio, competências e tecnologia.

2.12.2. Satisfação dos clientes

Para os autores Croteau e Li (2009), a métrica da satisfação de clientes relaciona-se com o grau de satisfação do cliente em relação à inserção de produtos e serviços inovadores e melhoria de tempos de entrega. Este *KPI* encarrega-se da definição e segmentação dos clientes, das suas necessidades, expectativas e feedback.

2.12.3. Lucratividade

Segundo Croteau e Li (2009), a lucratividade remete à postura da empresa em relação aos concorrentes, onde também se analisa os custos de clientes por segmento de mercado. Esta métrica ainda contém a segmentação de mercado e a carteira de clientes em segmentos alvo.

2.13. Fatores de sucesso e insucesso de um sistema de CRM

Os autores (Silva e Alves, 2001) apresentam sete elementos que contribuem para o êxito na implementação de um sistema de CRM, são eles:

- “Envolvimento da alta direção;”
- “Foco nos procedimentos em vez da tecnologia;”
- “Escolha da tecnologia mais adequada para o negócio;”
- “Aptidão pluridisciplinar da equipa do projeto;”
- “Orientação dos utilizadores;”
- “Estratégia de implantação gradual (*go-live strategy*)”
- “Integração consistente do sistema”

De acordo com Piskar e Faganel (2009), para obter vantagens competitivas com um sistema de CRM, é necessário realizar um estudo das melhores práticas, compreender o papel do CRM na estratégia global da empresa, avaliar as competências presentes do sistema, estabelecer uma fundamentação consistente para a implementação, criar um plano detalhado com os meios para alcançar os objetivos e definir um método de execução do plano.

Chen e Popovich (2003), afirma que a implementação bem-sucedida de um sistema de CRM requer uma abordagem equilibrada e integrada entre tecnologia, processos e pessoas. Os autores Kostojohn et al. (2011) concordam com essa visão e acrescentam que para alcançar o sucesso de um sistema de CRM, o mesmo necessita ter de base quatro pilares fundamentais, que são: dispor das pessoas certas nas funções corretas dentro da empresa para o sistema de CRM, elaborar processos internos voltados para o cliente, implementar a infraestrutura tecnológica adequada e estabelecer expetativas claras de sucesso.

3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS

3.1. Apresentação da Loja das Ferragens

A Loja das Ferragens é uma empresa portuguesa que se dedica ao comércio de ferragens para a carpintaria e a indústria. Fundada em 2014, conta com a sula loja principal e sede em Rebordosa, no concelho de Paredes, e uma loja filial em Braga. A empresa tem vindo a crescer e a tornar-se uma referência no ramo da ferragem em Portugal, graças à sua vasta experiência, qualidade dos produtos, serviços prestados e à sua aposta na inovação

3.1.1. Missão

Fornecer ferragens de alta qualidade e durabilidade, que atendam às exigências dos seus clientes, oferecendo um serviço diferenciado, rápido e eficiente. Para atingir este objetivo a empresa trabalha com fornecedores de renome nacional e internacional, o que lhe permite oferecer aos seus clientes uma vasta gama de produtos de qualidades superior.

3.1.2. Visão

Ser uma empresa de referência no mercado nacional de ferragens, reconhecida pelos seus clientes pela sua qualidade dos produtos e serviços prestados, pelo profissionalismo e competência da sua equipa, e pela inovação constante nos processos de trabalho e na oferta de produtos.

3.1.3 Valores

- Inovação: “Um mercado em constante mudança exige o conhecimento das novidades. Na Loja das Ferragens fazemos esse trabalho por si, oferecendo-lhe produtos inovadores, exclusivos e competitivos”
- Experiência: “Com profissionais a trabalhar no ramo há vários anos e em constante formação, asseguramos o atendimento das necessidades e expectativas mais exigentes do nosso cliente, criadas pela constante inovação no setor”
- Compromisso: “Garantimos o auxílio continuado das necessidades dos nossos parceiros e respeitamos os valores de ética e transparência da nossa relação, para que possamos construir uma conexão baseada na confiança. (Loja das Ferragens, s.d.)”

3.1.4. Estrutura Organizacional

A Loja das Ferragens atualmente é composta por uma equipa de 13 colaboradores. Liderada pelos gerentes Paulo Valente e Alda Ferreira. A equipa inclui 3 comerciais, 2 profissionais dedicados ao atendimento ao balcão, 4 colaboradores responsáveis pelo armazém e distribuição do material, 1 assistente comercial e 1 profissional do departamento de marketing. Cada membro da equipa desempenha um papel fundamental na operação da empresa, garantindo o melhor atendimento e satisfação dos clientes. A Loja das Ferragens valoriza o trabalho em equipa e investe na formação contínua dos seus colaboradores para proporcionar um serviço de qualidade e melhorar constantemente a sua oferta de produtos.

3.2. Objetivos específicos

O presente projeto tem com objetivo específico a implementação de um software de CRM na empresa Loja das Ferragens, que permitirá uma gestão mais eficaz e organizada dos clientes e das informações relacionadas com as suas compras e necessidades, assim como permitirá a otimização de processos internos.

Com esta implementação, pretende-se melhorar a comunicação com os clientes, aumentar a satisfação dos mesmos e aumentar a eficiência operacional da empresa. Além disso, o software permitirá realizar uma análise mais detalhada do perfil e das necessidades dos clientes, permitindo uma oferta de produtos e serviços mais adequada e personalizada. Resultante desta implementação, a Loja das Ferragens estará preparada para enfrentar os desafios do mercado e para se manter competitiva no seu setor de atuação.

3.3. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão estratégica utilizada para identificar e avaliar os pontos fortes (S*trenghts*) e os pontos fracos (*Weaknesses*) de uma empresa, assi como as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*) que podem surgir no ambiente externo da empresa.

Tabela 3.2 - Análise SWOT

Internos	Pontos fortes (S)	Pontos fracos (W)
	• Oferece uma vasta gama de produtos para a carpintaria e indústria; • Conta com uma equipa de profissionais experientes e em constante formação; • Possui duas lojas, estrategicamente posicionadas em Rebordosa e outra em Braga, o que aumenta a sua presença no mercado.	• A empresa é relativamente recente no mercado; • A falta de um software de CRM dificulta a gestão de relacionamentos com os clientes, bem como de alguns processos internos; • A presença online da empresa é limitada, não tem uma grande presença nas redes sociais.
Externos	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
	• O mercado das ferragens apresenta uma grade procura e contínuo crescimento; • A implementação de um software de CRM pode melhorar a gestão de relacionamento com os clientes e aumentar a fidelização; • A expansão da presença online pode aumentar a visibilidade e atração de novos clientes.	• A concorrencia no mercado das ferragens é elavada; • Os custos dos materiais podem aumentar, reduzindo assim as margens de lucro; • A instabilidade económica pode afetar a procura do mercado.

Fonte: Elaboração própria

Após a elaboração da análise SWOT, é importante cruzar os quatro quadrantes para se conseguir obter uma visão mais abrangente. Esses cruzamentos são: forças x oportunidades; forças x ameaças; fraquezas x oportunidades e fraquezas x ameaças.

3.3.1. Forças x Oportunidades

A Loja das Ferragens dispõe de uma equipa experiente e bem formada, o que lhe permite prestar um atendimento de qualidade aos seus clientes. A empresa tem uma boa imagem no mercado e oferece serviços personalizados e produtos de qualidade a preços competitivos. A combinação dessas forças com as oportunidades de expansão

do mercado, devido ao aumento da procura de material de ferragem e carpintaria, e a implementação de um software de CRM podem proporcionar um crescimento significativo da empresa.

3.3.2. Forças x Ameaças

A presença e a entrada de novos concorrentes no mercado podem ser uma ameaça para a Loja das Ferragens, contudo a empresa tem a vantagem de já estar estabelecida no mercado e ter uma boa reputação perante os consumidores. A execução de um software de CRM pode ajudar a empresa a se manter competitiva no mercado e a enfrentar a concorrência.

3.3.3. Fraquezas x Oportunidades

A falta de diversificação de produtos pode eventualmente ser uma fraqueza para a Loja das Ferragens, especialmente em um mercado altamente competitivo em que a mesma está inserida. A empresa pode explorar oportunidades de expansão de mercado por meio da introdução de novos produtos. Um software de CRM pode ajudar a empresa a identificar novas oportunidades de negócio e a melhorar a eficiência do seu processo de vendas

3.3.4. Fraquezas x Ameaças

A presença de vários concorrentes pode ser uma ameaça para a empresa. Contudo a empresa pode tentar reduzir essa fraqueza através da introdução da introdução de novos produtos, inclusive novos serviços, e pode enfrentar a concorrência através da implementação de um software de CRM, para aprimorar as relações com os clientes e melhorar os processos de vendas.

4. METODOLOGIA

No presente capítulo será descrita a abordagem metodológica aplicada ao longo da investigação realizada no contexto do impacto do CRM na fidelização dos clientes no mercado B2B - Caso da Loja das Ferragens. De acordo com Saunders et al. (2009) a metodologia de investigação é a vertente teórica que sustenta o estudo em questão.

Neste capítulo desenvolve-se uma descrição dos métodos realizados no processo investigativo, sendo importante a pesquisa bibliográfica, previamente apresentada, para uma maior compreensão do tema em investigação. A metodologia utilizada nesta investigação é o estudo de caso. De acordo com Yin (2013) esta metodologia de investigação é aplicada quando as questões alusivas à investigação se centram em "como" ou "porque", quando o investigador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos.

Para a realização da recolha de dados foi considerada uma metodologia de natureza qualitativa e quantitativa. De acordo com Yin (2013) os estudos de caso podem ser fundamentados em toda a combinação de dados quantitativos e qualitativos. "O contraste entre a evidência quantitativa e qualitativa não distingue as várias estratégias de investigação" Yin (2013)

Os autores Saunders et al., (2009) falam relativamente à questão quantitativo e qualitativo, afirmando que é completamente possível a associação de metodologias diversas no estudo de um determinado fenômeno, em que qualificam como triangulação. Os mesmos autores ainda acrescentam que este tipo de investigação proporciona uma abordagem mais ampla, seja no empenho da descrição, seja na elucidação e assimilação do objeto de estudo.

A presente pesquisa é realizada por intermédio de entrevistas e inquéritos individuais a todos os colaboradores que conheciam e estavam em contactos com clientes, sendo assim os comerciais da empresa, os operadores de caixa das duas lojas, a assistente de operações e a gerência. As entrevistas seguiram um guião semiestruturado, que segundo Costa (2022), consiste num modelo de entrevista flexível, em que a mesma tem um guião previamente definido, mas pode-se abrir espaço para que o entrevistado e o entrevistador façam questões que não estavam planeadas, fazendo com que o diálogo se torne mais natural e dinâmicos. Os inquéritos empregaram uma escala de Likert para perceber o nível de informatização da empresa e compreender a relação e satisfação dos clientes para com a empresa.

A realização de entrevistas é um fator importante para a realização do estudo, de acordo com Batista (2019), a aplicação de entrevistas irá proporcionar a aquisição de informação e compreensão da subjetividade do indivíduo através dos seus testemunhos, pois refere-se à forma como uma pessoa observa, vivencia e analisa o seu meio. De acordo com (Gil, 2008), é adequado definir uma entrevista como sendo uma técnica em que o investigador surge perante o investigado e lhe redige perguntas, com o objetivo de obter dados que sejam de interesse da investigação.

Segundo Santos e Henriques (2021), um inquérito por questionário é um procedimento de recolha de informação sobre uma população. Geralmente é aplicado a um conjunto de indivíduos (inquiridos), sobre os quais se procura obter informações para analisar, interpretar e retirar conclusões, pretendendo responder aos objetivos da investigação. A opção pelo uso de uma escala de Likert neste estudo deve-se ao facto de que essa escala pode ser considerada intervalar, conforme argumentado por Kerlinger (1964). Embora seja tecnicamente uma escala ordinal, a escala de Likert é um tipo específico de escala em que os pontos podem ser tratados como intervalares.

Assim sendo, para a realização deste presente estudo, as perguntas realizadas na entrevista foram baseadas no estudo de Saura et al. (2021). As perguntas realizadas permitem responder aos seguintes tópicos:

Tabela 4.3 - Questões para responder aos tópicos de estudo

Perceber se a empresa possui um sistema de CRM ou uma alternativa, e quais as suas limitações	Questões 1,2 e 3
Compreender como a empresa realiza a sua gestão de clientes, como os segmenta, e quais os tipos de relação que mantém com os clientes	Questões 4, 4.1, 4.2 e 5
Opinião dos colaboradores da empresa acerca das vantagens da implementação de um sistema de CRM e se consideram o ROI positivo ao investir em relacionamentos com os clientes.	Questões 6, 7 e 8

Fonte: Elaboração própria

Os inquéritos realizados foram com o intuito de perceber em que patamar a empresa se encontra a nível informático e saber como os colaboradores avaliam a satisfação dos clientes com a empresa e da relação que mantêm com a empresa, as questões utilizadas neste inquérito foram baseadas num estudo de (Santos e Silva, 2012).

Os dados foram recolhidos recorrendo às entrevistas, e seguidamente foram analisados para identificar temas e padrões recorrentes entre os dados. O software Nvivo foi utilizado para a análise de cluster, para analisar a similaridade de palavras entre as entrevistas, possibilitando também a identificação de padrões e tendências nos dados recolhidos. Com esta metodologia foi possível obter uma perceção mais desenvolvida.

O estudo de caso, sucedeu da seguinte forma: Desenvolvimento do guião da entrevista e do questionário; Execução da entrevista e do questionário; Recolha e tratamento dos dados; Análise dos resultados.

A entrevista e o questionário foram aplicados nos períodos de 26 de dezembro a 6 de janeiro de 2023, em que o critério de seleção da amostra foi os colaboradores que conheciam e estavam em contacto com os clientes.

4.1. Amostra

Para a realização deste caso de estudo decidi entrevistar apenas os colaboradores da Loja das Ferragens com cargos voltados para a gestão da relação com o cliente e com implicação real na satisfação do mesmo com a empresa.

De forma a recolher os pontos de vista e respostas dos colaboradores selecionados, o estudo de caso foi aplicado via *Google Forms*, uma vez que não havia possibilidade de reunir com todos os colaboradores da empresa.

Na tabela 1 pode-se observar a estrutura da amostra, com códigos de utilização para a identificação do entrevistado de forma a salvaguardar as características relevantes do seu perfil.

Tabela 4.4 - Estrutura da amostra

Nome do entrevistado	Cargo ocupado	Tempo na organização	Código
Paulo Valente	Gerente		PV
Alda Ferreira	Gerente		AF
Hugo Costa	Comercial		HC
Fernando Ferreira	Comercial		FF
Nelson Ribeiro	Comercial		NR
Mónica Jesus	Assistente comercial		MJ
Daniela Matos	Atendimento ao cliente / balcão		DM
José Carlos	Atendimento ao cliente / balcão		JM

Fonte: Elaboração própria

4.2 Análise e discussão dos resultados

Tabela 4.5 - "Tem conhecimento do uso de algum software de CRM (ou alternativa a um software de CRM) por parte da empresa?"

Respostas principais
"Atualmente na empresa não temos um software de CRM, contudo é algo está a ser pensado para um futuro próximo, mas para colmatar a falta de um sistema de CRM, dispomos de uma base de dados em que temos acesso aos dados dos nossos clientes, em que podemos ver o seu registo de compras e pagamentos, assim como a lista de produtos que o mesmo comprou." PV
"Na nossa empresa não temos um sistema de CRM implementado, mas como alternativa a isso temos uma base de dados em que guardamos todos os nossos clientes, assim como informações e dados sobre os mesmos." MJ
"Na empresa ainda não dispomos de um software de CRM, é algo que está a ser analisado e pensado para um futuro próximo. Temos uma alternativa a um software de CRM que é a base de dados, onde guardamos todos os dados dos nossos clientes." AF
Sim, tenho conhecimento do uso de uma alternativa a um software por parte da empresa, mais propriamente uma base de dados." HC

Fonte: Elaboração própria

Através das respostas obtidas, é possível concluir que a empresa não possui um sistema de CRM implementado de momento. Os colaboradores afirmam que a empresa não tem um sistema de CRM implementado, em alternativa a empresa possui uma base de dados com informações sobre os clientes, assim como o registo de compras e pagamentos e também as listas de produtos adquiridos pelo cliente. Desse modo é possível concluir que a empresa não possui um sistema de CRM, mas está considerando essa possibilidade para o futuro.

Tabela 4.6 - "Quais as principais limitações da solução de CRM implementada na empresa?"

Respostas principais
"Sendo que na empresa, de momento, dispomos de uma alternativa a um sistema de CRM existem várias limitações, sendo as principais limitações não se conseguir direcionar campanhas para clientes específicos, a comunicação entre os vários departamentos conseguiria ser ainda mais fluido, entre outras." PV
"Na solução de CRM que temos na empresa, a base de dados, não encontro nenhuma limitação. Consigo ter acesso a todos os dados dos clientes, as compras dos clientes e os produtos que os mesmos levaram. Fica lá tudo registado" MJ
"Até ao momento não reconheço nenhuma limitação na solução de CRM que temos na empresa." FF
"Até ao momento ainda não encontramos nenhuma limitação no uso na nossa base de dados." AF

Fonte: Elaboração própria

Como é possível verificar na tabela 5, a maior parte dos colaboradores da Loja das Ferragens não encontram nenhuma limitação na solução de CRM implementada na empresa. Contudo o gerente, Paulo Valente, enumera algumas limitações que a falta de um sistema de CRM traz à empresa, assim podemos perceber a importância que a implementação de um sistema de CRM tem na empresa.

Tabela 4.7- "Houve mudanças no desempenho da sua função e na organização com o uso do CRM?"

Respostas principais
"Sim houve mudanças a nível interno, em que houve um melhor fluxo de comunicação interna e assim conseguir realizar de uma forma mais eficaz e eficientes os pedidos dos nossos clientes." NR
"Não sei, desempenhei a minha função sempre igual." JC
"Sim, houve mudanças positivas a nível de uma melhor e mais prática organização com o uso da solução implementada." HC
"No desempenho da minha função não houve mudança, venho a desempenhar de igual forma." DM
"Sim, houve ligeiras mudanças no desempenho da minha função, comecei a apontar mais na base de dados as informações que conseguia recolher dos clientes." FF
"Não houve mudanças." MJ

Fonte: Elaboração própria

Como é possível verificar nas respostas obtidas na tabela 6, podemos afirmar que uma parte dos colaboradores apresentaram que houve mudanças no desempenho das suas funções na empresa com a utilização da alternativa de CRM, a base de dados. Os colaboradores **NR, HC, FF**, que são comerciais, dão respostas específicas sobre diversas mudanças positivas, tal como uma otimização do fluxo de comunicação interna, um nível de organização mais prático e uma maior eficiência de registo de informação de clientes.

Tabela 4.8 - "Como faz a gestão atual da sua carteira de clientes?"

Respostas principais
"A gestão da minha carteira de clientes é feita com base nos dados que eu próprio recolho, também tendo em conta o volume e a regularidade de compra de cada cliente." **NR**
"Para a gestão da minha carteira de clientes tento ver a fidelização deles para com a nossa empresa, tendo em conta fatores como: regularidade de compra, a quantidade da compra e quais os produtos que eles compram com maior frequência." **JC**
"Para gestão dos clientes eu realizo uma checklist com vários tópicos que vou verificando nos clientes, por exemplo a verificação mensal de vendas, ver os produtos que estão a ser mais vendidos, e mais alguns pontos que considero de interesse. E por vezes, como assistente comercial, verifico algumas informações que os comerciais da empresa me pedem ajuda de modo a conseguir ajudá-los na concretização de vendas." **MJ**
"Faço uma gestão mais presencial, visto que estou a atender os clientes ao balcão e enquanto estou a atender vou falando com os clientes e assim vou percebendo como está a nossa relação, quais as necessidades dos consumidores e etc." **DM**

Fonte: Elaboração própria

Após a análise da Tabela 7, é possível observar que os colaboradores utilizam diferentes abordagens para gerenciar a sua carteira de clientes. Os colaboradores **NR** e **JC**, utilizam os dados que eles próprios coletam como base para a gestão da sua carteira de clientes. Esses dados podem corresponder ao volume e à regularidade de compra dos clientes, bem como à fidelidade dos clientes à empresa. A colaboradora **MJ** indica que recorre a uma checklist, em que verifica informações como vendas mensais e produtos mais vendidos. A colaboradora **DM**, afirma que realiza uma gestão mais presencial, na loja, em que vai conversando com os clientes quando os vai atendendo, de modo a perceber como está o estado da relação e vai também percebendo quais as suas necessidades. De modo geral podemos afirmar que os colaboradores aplicam uma combinação de dados que são coletados por eles.

Tabela 4.9 - "Onde anota e guarda todos os dados que recolhe dos seus clientes? Telefone, tablet, bloco de notas por exemplo."

Respostas principais
"Os dados e informações eu costumo guardar no espaço de observações que temos disponível na ficha de cliente na base de dados, há ocasiões em que mando email para os comerciais para ficar com as conversas registadas nos emails, e em casos de menor importância anoto no caderno." **MJ**
"Os dados que recolho dos meus clientes a maior parte desses dados são guardados no meu telemóvel e na base de dados, mas também ainda há alguns em que eu anoto no bloco de notas." **FF**
"Normalmente todas as informações que recolho dos clientes eu anoto e guardo no bloco de notas. **DM**
"Anoto e guardo no tablet todos os dados que são recolhidos dos nossos clientes, tendo assim acesso rápido e fácil aos dados." **HC**

Fonte: Elaboração própria

Como verificado na tabela 8, os colaboradores utilizam diversos métodos para armazenar os dados recolhidos dos clientes. A colaboradora **MJ** armazena os dados recolhidos na base de dados, no espaço das observações da ficha de cliente, a mesma ainda envia e-mails para os comerciais de modo a ficar com as conversas registadas. O **FF** indica que também armazena os dados na base de dados e no telemóvel, mas que por vezes também aponta num bloco de notas, assim como a **DM.** O **HC** afirma armazenar os dados no tablet por conseguir ter um acesso fácil e rápido aos dados dos clientes. Podemos assim concluir que os métodos utilizados pelos colaboradores passam por base de dados, telemóvel, tablet e bloco de notas para armazenar os dados e as informações recolhidas aos clientes.

Tabela 4.10 - "De que forma é compartilhado o conhecimento dos clientes com os restantes departamentos da empresa?"

Respostas principais
"Quando surge informação importante e que considero que deva ser partilhada com mais algum departamento empresa é transmitida pessoalmente, podendo também ser via telefone ou por email." JC
"Através da base de dados, e por vezes via telefone, email e conversa presencial." PV
"O conhecimento dos clientes é partilhado através de reuniões e de estar em constante comunicação." DM
"O conhecimento e informação é partilhado através de telefonemas, de emails e através de reuniões presenciais." MJ

Fonte: Elaboração própria

De acordo com as respostas obtidas na tabela 9, podemos observar que os conhecimentos dos clientes são compartilhados com os restantes departamentos da empresa através de várias maneiras, incluindo conversas pessoais, telefonemas, observações na base de dados, reuniões e comunicação constante entre os vários departamentos da empresa.

Tabela 4.11 - "Quais os tipos de relacionamento que a empresa tem com os clientes?"

Principais respostas
"A empresa tem uma relação de muita proximidade e cooperação com os clientes." NR
"Por norma têm relações presenciais, que ocorrem tanto nas lojas como nas instalações dos nossos clientes. A empresa e os seus colaboradores estão sempre à procura de saber se está tudo bem e o que pode melhorar. Prestar assistência quando é necessário e informar os clientes sobre novos produtos." JC
"A empresa procura ter relacionamentos de proximidade com os clientes, para isso temos as visitas periódicas dos nossos comerciais, para falarem com os nossos clientes e perceberem as suas necessidades e eventualmente recolher informações, a empresa também mantém a sua relação com os clientes via telefone, redes sociais e newsletter." PV
"A empresa tem relações profissionais com os seus clientes, baseadas na proximidade e confiança criada ao longo de vários anos de parceria." MJ

Fonte: Elaboração própria

Após a análise da tabela 10, podemos concluir que a empresa adota uma ligação próxima e de colaboração com os seus clientes, com destaque para as relações presenciais, visitas periódicas dos comerciais e comunica com os seus clientes via telefone, redes sociais e newsletter. A empresa procura entender quais as necessidades dos seus clientes e prestar serviços e assistência personalizada aos mesmos.

Tabela 4.12 - "De que forma são aproveitados os dados e as informações recolhidas dos clientes?"

Respostas principais
"Aproveitamos esses dados de modo a potencializar a nossa empresa. Conseguimos perceber como está o mercado atual, nomeadamente o fluxo de compras dos nossos clientes. Ficamos a conhecer melhor os nossos clientes e assim podemos apresentar propostas mais personalizadas de acordo com cada cliente." FF
"Os dados e as informações após serem recolhidos são inseridos na base de dados, e que depois poderão ser consultados pelos nossos comerciais e pela assistente comercial de modo a existir uma melhor comunicação entre ambos." AF
"Os dados e as informações recolhidas são aproveitados para realizar contatos diretos com os nossos clientes, procura de soluções adequadas e personalizadas para os nossos clientes, apresentação de novos produtos e também para a promoção de vendas." MJ
"As informações e recolhidas dos nossos clientes servem para percebermos o que nosso cliente compra, para assim no futuro irmos de encontro às necessidades do cliente." JC
"Os dados que recolhemos dos nossos clientes permite-nos ter a precisão atual do mercado, e perceber a exigência do mesmo quer a nível de produtos assim como a nível de novidades que são lançadas. Aproveitamos as informações que nos são dadas para realizar constantemente prospeções de mercados. Esse dado ainda nos permite conhecer as ameaças externas, nomeadamente a concorrência." NR

Fonte: Elaboração própria

Após analisadas as respostas da tabela 11, verificamos que todos os dados e informações recolhidas dos clientes são usadas para melhorar a eficácia da empresa. O melhorar a eficácia da empresa inclui compreender melhor o mercado e perceber quais são as necessidades dos clientes, para poder personalizar propostas de acordo com cada cliente, realizar contatos diretos com os clientes, encontrar soluções personalizadas, apresentar novos produtos, promover vendas e realizar prospeções de mercado. Também é possível observar que os dados também podem ser usados para entender as ameaças externas, como a concorrência. Essa análise vai de encontro à opinião de Radut e Spinciu (2016), que afirmam que o CRM representa um papel importante quando se fala de estratégia empresarial e que uma empresa com uma

estratégia de CRM bem definida possui uma maior capacidade de ajuste às mudanças de mercado.

Tabela 4.13 - "Qual o tipo de segmentação de clientes que a empresa adota?"

Respostas principais
"Na empresa segmentamos os clientes por mercados, tendo os clientes do mercado b2b e o mercado b2c. Este é o principal tipo de segmentação da empresa, contudo os comerciais certamente terão subsegmentos para organizar os seus clientes da maneira mais rentável possível." PV
"Os clientes são segmentados por mercados, sendo assim temos os clientes que pertencem ao mercado b2b e cientes que pertencem ao mercado b2c. Dentro do segmento de clientes do mercado b2b é possível haver subsegmentos como por exemplo, mobiliário e carpintaria." MJ
"De uma forma geral a empresa segmenta os seus clientes por clientes final (b2c) e clientes empresariais (b2b). No desempenhar da minha função, enquanto comercial, o principal foco são os clientes empresariais, depois dentro dessa segmentação faço subsegmentos por tipo de clientes. Tenho por exemplo uma segmentação para clientes que realizam determinados valores de compra, e também tenho os clientes organizados por categoria de empresa, temos empresas de material de mobiliário e outras empresas de material de carpintaria. Essa segmentação permite-me saber o que dizer aos clientes e dar a conhecer produtos que se enquadrem à sua segmentação assim aumentando a probabilidade de compra." FF
"A segmentação base e principal que a empresa faz dos seus clientes é: clientes mercado b2b e clientes mercado b2c. Certamente que depois os nossos comerciais poderão realizar subsegmentos ao seu critério de acordo com a sua organização e método de trabalho." AF

Fonte: Elaboração própria

De acordo com as respostas obtidas na tabela 12, é possível notar que a empresa adota a segmentação de mercado, como mercado B2B e mercado B2C. Essa é a segmentação principal da empresa, contudo os comerciais podem ter subsegmentos complementares para conseguirem organizar os clientes de uma forma mais eficiente, como por exemplo o tipo de empresa e o valor de compras. Esses subsegmentos

ajudam a personalizar a comunicação e as propostas de acordo com a necessidade de cada segmento de clientes.

Tabela 4.14 - "Considera um software de CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente) uma mais-valia para a empresa? Porquê?"

Respostas principais
"Sim, considero que é uma mais-valia para a empresa, devido à sua capacidade de gestão em toda a linha e a relação com os clientes." PV
"Sim, considero uma mais-valia para uma empresa, pois o software de CRM organiza, otimiza e tem uma influência muito positiva na produtividade da empresa." HC
"Sim, considero que seria uma mais-valia para a empresa pois seria útil numa maior eficiência no tratamento ao cliente, e permitiria que teríamos acesso a todas as informações num só local e certamente que também traria mais algumas vantagens para além das comerciais, assim como trabalhar com os fornecedores e entre outras vantagens." DM
"Sim, considero que fosse uma mais valia para a empresa, pois iria permitir reunir toda a informação num só local em que todos os colaboradores teriam acesso, conseguir-se-ia ter uma melhor comunicação com os clientes e certamente que se teria uma comunicação mais eficiente e através de mais canais de comunicação, e a nível de marketing e publicidade da empresa conseguimos ter mais proveito e campanhas mais segmentadas e melhores trabalhadas o que consequentemente iria aumentar o número de clientes e o número de vendas." MJ

Fonte: Elaboração própria

A partir das respostas obtidas, foi possível perceber que a maioria dos colaboradores reconhece que adoção de um software de CRM seria benéfico para a empresa. Acontece devido à capacidade de gestão de relacionamento com o cliente e a organização de informações, por parte do software de CRM, o que poderia aperfeiçoar a produtividade e a eficiência da empresa. Sendo que também ainda se menciona que o software poderia otimizar a comunicação da empresa com os clientes e personalizar a segmentação de campanhas de marketing e publicidade, sendo assim possível aumentar o número de vendas e leads.

Tabela 4.15 - “São definidas metas a curto, médio e longo prazo?”

Respostas principais
“Sim, são definidas metas que temos de alcançar.” NR
“Sim, definimos metas e objetivos a curto, médio e longo prazo.” JC
“Sim, juntamente com a gerência são estabelecidas metas a curto, médio e longo prazo.” HC
“Sim, são definidos metas e objetivos. Como por exemplo, aumento de vendas e aumento do número de clientes.” MJ

Fonte: Elaboração própria

Como podemos verificar na tabela 14, a empresa estabelece metas e objetivos, a curto, médio e longo prazo. Nas metas e objetivos definidos podem estar incluídos objetivos como o aumento de vendas e o aumento do número de clientes. As metas e objetivos são definidos juntamente com a gerência e cumpridas para alcançar os objetivos da empresa. Assim como afirma o autor Kellen (2002), que o CRM se trata de uma estratégia de negócios que objetiva benefícios de longo prazo.

Tabela 4.16 - "De que forma avalia o retorno no investimento no relacionamento com o cliente e o tempo de vida do mesmo?"

Respostas principais
"Avalio como sendo totalmente positivo, o investimento realizado, pois considero que na atualidade do mercado uma empresa conseguir ter uma boa relação com os seus clientes é sempre um ponto a favor no momento decisivo de compra e venda." FF
"Avalio como sendo bastante positivo, pois a percentagem de clientes que ficam fidelizados com a nossa empresa é muito boa." DM
"Considero positivo ter uma boa relação com os clientes porque assim conseguiremos ter um bom retorno no investimento. As chaves de indicador de desempenho serão no programa de faturação." PV
"Avalio como sendo muito positivo, porque uma boa relação com um cliente é meio caminho para o sucesso do negócio." NR
"Avalio o retorno no investimento como sendo bastante positivo. É sempre uma mais-valia para a empresa, principalmente para o mercado complexo que estamos inseridos." MJ

Fonte: Elaboração própria

Como podemos verificar na tabela 15, todos os colaboradores afirmam que o investimento no relacionamento com o cliente tem uma avaliação positiva. A maior parte das respostas refere a importância em manter uma boa relação com os clientes para o sucesso do negócio e a fidelização dos mesmos. É ainda possível verificar em algumas respostas que indicam a utilização de métricas de desempenho, como o programa de faturação, para avaliar o retorno no investimento. Concluímos assim que a empresa atribui importância e reconhece o valor de investir no relacionamento com o cliente para o sucesso do negócio.

Tabela 4.17 - "Informatização da empresa"

Pergunta	Não operacional / Não considerado	Em consideração, mas não implementada	Em fase de implementação	Operacional em alguns espaços da empresa	Operacional em toda a empresa
Computadores	0	0	0	0	8
Telemóvel	0	0	0	1	7
Tablet	0	0	0	8	8
Ligação à internet	0	0	0	0	8
Email	0	0	0	0	8
Rede informática (*Lan*)	0	0	0	0	8
Sistema integrado de gestão (faturação, gestão de contas correntes, etc.)	0	0	0	4	4
Sistemas que facilitem a interação com os parceiros de negócios (CRM)	0	8	0	0	0
Sistemas que facilitem a interação com parceiros de negócio (E-commerce, comércio eletrônico …)	0	6	2	0	0

Fonte: Elaboração própria

A partir da tabela apresentada, podemos ver que a empresa tem um elevado grau de informatização. Também é possível notar que há uma presença significativa de dispositivos móveis, como telemóveis e tablets, em alguns espaços da empresa, mas não em todos. A implementação de sistemas de gestão integrada e de interação com parceiros de negócios (CRM e e-commerce) está em fase de implementação ou em

consideração. Em geral, a tabela indica que a empresa tem uma boa estrutura tecnológica, mas ainda há espaço para melhorias.

Tabela 4.18- "Satisfação dos clientes"

Pergunta	Muito insatisfeitos	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
… à nossa rapidez no atendimento	0	0	0	1	7
... à nossa flexibilidade de respostas às solicitações	0	0	0	1	7
... à interação e capacidade para dialogar (escutar, interpretar e responder)	0	0	0	5	3
... à nossa cortesia / simpatia	0	0	0	5	3
... ao nível de conhecimento que temos sobre eles	0	0	0	0	8
... ao atendimento em geral da nossa empresa	0	0	0	6	2
... ao relacionamento que mantém com a nossa empresa	0	0	0	4	4
... à nossa qualidade dos serviços em geral	0	0	0	1	7
... aos nossos serviços antes da venda	0	0	0	7	1
... aos nossos serviços pós-venda	0	0	0	4	4
... aos nossos serviços de reclamação	0	0	0	8	0
... à reputação e competência da nossa empresa	0	0	0	0	8
... ao comportamento ético da nossa empresa	0	0	0	5	3
... ao sucesso da nossa empresa	0	0	0	0	8

Fonte: Elaboração própria

A tabela apresenta os resultados de uma avaliação da satisfação dos clientes da empresa, com base nas respostas dos colaboradores. Em geral, os resultados mostram uma tendência positiva, com a maioria das respostas concentradas nas opções "satisfeito" e "muito satisfeito". No entanto, há algumas áreas onde a satisfação dos clientes parece ser menor, como a rapidez no atendimento e a flexibilidade de respostas às solicitações, onde apenas 1 colaborador respondeu com "satisfeito". Isso pode indicar que essas áreas precisam de melhorias para aumentar a satisfação dos clientes. Por outro lado, há áreas onde a satisfação dos clientes é alta, como o nível de conhecimento sobre eles, onde todos os colaboradores responderam com "muito satisfeito". Isso indica que a empresa possui um conhecimento satisfatório dos seus clientes e está a desempenhar adequadamente nessa vertente. Em geral, os resultados indicam que a empresa tem uma boa relação com os seus clientes, mas há espaço para melhorias para tornar essa relação ainda melhor.

Tabela 4.19 - "Satisfação com a relação"

Pergunta	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Globalmente, os nossos clientes sentem-se satisfeitos connosco	0	0	0	1	7
Os nossos clientes, têm muito gosto com o que fazemos por ele	0	0	0	3	5
Os nossos clientes, sempre que precisam de fazer novos negócios vão-nos escolher	0	0	0	5	3

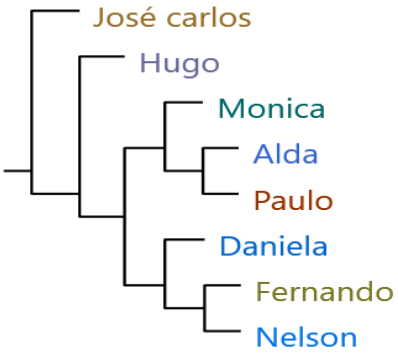
Fonte: Elaboração própria

De acordo com os resultados da tabela, pode-se observar que a maioria dos colaboradores da empresa concorda que os clientes se sentem satisfeitos com a relação com a empresa. Além disso, também é possível ver que há uma tendência de concordância com relação aos clientes terem muito gosto com o que a empresa faz por eles e com a escolha da empresa pelos clientes para novos negócios. No entanto, é importante notar que há uma quantidade significativa de colaboradores que selecionaram a opção "nem discordo nem concordo" nas perguntas, sugerindo que há uma incerteza ou falta de opinião sobre o assunto. É recomendável que a empresa

continue a monitorar a satisfação dos clientes e obter feedback direto deles para obter uma compreensão mais clara e precisa da sua relação com eles.

Com a realização da similaridade de palavras com a análise de Cluster, através do software Nvivo, foi possível identificar diversas similaridades entre as entrevistas e as suas proximidades. Através da seguinte figura (figura 2) é possível observar que existem uma maior similaridade na entrevista do Paulo e a da Alda, com um coeficiente de correlação de Pearson de 0,94351, sendo assim a maior correlação entre as entrevistas. Esta correlação pode acontecer devido ao entrevistado Paulo e a entrevistada Alda serem ambos os gerentes da empresa, daí ter uma maior similaridade. Contudo o entrevistado José Carlos tem uma elevada dessemelhança em relação aos restantes entrevistados, isso pode se dever ao facto de não ter conhecimento suficiente do que é um sistema de CRM, as suas funcionalidades e vantagens que poderia acrescentar ao sucesso da empresa.

Figura 4.2 - Similaridade de palavras



Fonte: Nvivo

5. PROGRAMA DE AÇÃO / RECOMENDAÇÕES

Com a constante evolução da tecnologia e a ascensão das relações entre as empresas e os seus clientes, as empresas têm de estar sempre à procura de soluções para conseguirem prosperar a sua gestão de clientes. É neste cenário que aparecem os sistemas de CRM, que proporcionam ao empresário ter uma visão mais completa e organizada sobre todos os seus clientes e os processos.

Tendo como bases os resultados obtidos nas entrevistas e nos questionários, foi desenvolvido um plano de ações e recomendações para a empresa. Foi possível verificar que a empresa dispõe de uma infraestrutura adequada para a implementação de um sistema de CRM, o que representa um passo importante para a concretização e o sucesso do projeto. Os colaboradores da empresa demonstram interesse na implementação e utilização diária de um sistema de CRM, conscientes das vantagens e benefícios que podem resultar da gestão da relação com os clientes. No entanto, devido à pouca experiência no uso de um software de CRM, por parte dos colaboradores, esse pode ser um obstáculo a ser ultrapassado por meio de um processo de aprendizagem e acompanhamento. Assim sendo, sugiro algumas recomendações com a finalidade de garantir o êxito da implementação e execução do sistema de CRM e maximizar os seus resultados.

Para a empresa poder adotar um sistema de CRM é importante receber algumas recomendações prévias para conseguir garantir o sucesso de implementação e assim maximizar os seus resultados. A primeira recomendação passa pela instalação de sistema de CRM Operacional, porque tendo em conta as necessidades que a empresa apresenta este é o sistema de CRM que melhor se enquadra com a empresa, segundo Greenberg (2001) o sistema o CRM Operacional agrupa as tarefas que envolvem o serviço a clientes, a gestão de pedidos, faturas, automação e gestão de marketing e vendas. Por essas mesmas razões é que considero que este seja o melhor sistema de CRM para a empresa, assim o mesmo iria chegar a todas as áreas da empresa e automatizar vários processos na empresa, fazendo com que a mesma fosse mais eficiente e eficaz.

Após uma pesquisa, apresento na seguinte tabela as cinco soluções de CRM que recomendo e uma breve descrição de cada.

Tabela 5.20 - Soluções de CRM

Nome	Descrição da solução de CRM	Preço
Salesforce	É considerado um dos melhores CRM, permite assessorar todas as etapas da venda, a partir do contacto, até conquista de possíveis novos clientes.	*Essentials* - 25$ *Sales Professional* - 75$ *Entreprise* - 150$ *Unlimited* - 300$
Zoho CRM	Fornece uma visão absoluta de todo o processo de vendas. Descobre tendências, oportunidades e melhora a eficiência.	*Standard* - 14€ *Professional* - 23€ *Enterprise* - 40€ *Ultimate* - 52€
Vtiger	O sistema tem soluções cimplementares que vão passa pelo email marketing a gestão de projetos	*Standard* - 42$ Aplicativo único - 30$
SugarCRM	Apresenta uma experiência totalmente personalizada, envolvente, intuitiva. Otimiza os processos conciliando simplicidade, mobilidade nas redes sociais dos consumidores.	*Market* - 1000$ *Sell* - 49$ *Serve* - 80$ *Enterprise* - 85$
Insightly	Ideal para pequenas e médias empresas. Dispões de uma versão gratuita até dois utilizadores.	*Plus* - 29$ *Professional* - 49$ *Enterprise* - 99$

Fonte: Elaboração própria

A segunda recomendação passa pela importância de oferecer formação e suporte aos colaboradores da empresa, para que os mesmos possam utilizar o sistema da melhor maneira possível. É extremamente importante que todos entendam a sua funcionalidade e relevância, para que assim possam cooperar na melhoria da gestão da relação com os clientes. É importante que exista uma boa comunicação entre os setores e os colaboradores de modo que todos trabalhem de maneira sinérgica e contribuam para o sucesso da implementação do sistema.

Existem várias formas de uma empresa oferecer suporte e formação aos colaboradores para o uso de software de CRM, algumas formas que recomendo são:

- Preparação presencial: Realização de sessões de preparação presencial, podendo ser em grupo ou individuais, com o intuito de ajudar os colaboradores a entender com se utiliza o software de CRM e como extrair valor dele;
- Material de treino: A empresa pode fornecer materiais para os colaboradores irem treinando, como por exemplo manuais, guias ou até mesmo vídeos de tutoriais
- Suporte técnico: Disponibilizar suporte técnico, que pode ser proveniente de departamento interno da empresa ou de fornecedores externos, para ajudar a

resolver problemas técnicos que possam acontecer aquando do uso do sistema de CRM;

- Mentoria: a empresa estabelecer um mentor com experiência para os colaboradores, para ajudá-los a navegar pelo sistema e a atender a possíveis questões que possam surgir

Por fim, a terceira recomendação que apresento à empresa, é a importância de monitorizar e analisar constantemente os resultados fornecidos pelo sistema, para poder se avaliar o seu desempenho e analisar se o mesmo está contribuindo para a melhoria da relação com os clientes e para a otimização dos processos. ara chegar a essas conclusões é necessário estabelecer métricas claras, por isso recomenda à empresa a utilização das seguintes métricas:

- Taxa de retenção de clientes: Com esta métrica a empresa consegue medir quantos clientes foram retidos em comparação com os clientes que foram perdidos. Através deste indicador podemos avaliar a capacidade do software em manter um relacionamento duradouro e satisfatório com os clientes;
- Taxa de satisfação do cliente: Através desta métrica avalia-se o grau de satisfação dos clientes com o serviço prestado pela empresa. Esses dados podem ser obtidos através de pesquisas de feedback e avaliação dos clientes. É um indicador relevante para perceber a qualidade do serviço prestado e da capacidade do software em atender à necessidade dos clientes;
- Taxa e conversão de leads em negócio: Esta métrica revela quantos potenciais clientes (leads) foram convertidos em clientes reais. É importante para medir a eficácia do software em ajudar as equipas de venda a concretizar negócios;
- Retorno obre o investimento (ROI): Com esta métrica a empresa consegue medir o retorno financeiro concebido pelo software em relação ao investimento feito aquando da sua implementação. É um indicador importante para medir a eficácia do software em conceber lucro para a empresa.

6. CONCLUSÕES

Uma boa gestão do relacionamento com o cliente é essencial no mundo empresarial atual, em que a concorrência é cada vez mais competitiva. Segundo Ryals (2002) o propósito de um bom *Costumer Relationship Management* passa pela fidelização de clientes de maior valor, e poder lhes proporcionar uma experiência personalizada e satisfatória com o objetivo de aumentar a fidelização e, consequentemente, os resultados operacionais e financeiros.

O presente estudo, está focado na área *de* CRM e a sua importância para a fidelização dos clientes no mercado B2B, e pretende responder à questão "Implementação de um sistema de CRM na empresa Loja das Ferragens". Em que se analisou o setor da empresa e quais as suas necessidades e foi identificada qual a melhor metodologia a aplicar para a implementação de um sistema de CRM.

O estudo inicial do estado de arte em relação ao CRM concebeu uma base sólida de conhecimento teórico e científico que foi fundamental para a realização do estudo e para o entendimento da importância deste tema para as organizações. Também proporcionou uma visão mais ampla sobre o assunto, sendo possível verificar tendências, desafios e oportunidades no contexto atual.

Após uma análise da literatura existente sobre a relação com os clientes e sobre o CRM, foi elaborada uma metodologia de implementação de um sistema de CRM que se enquadre com as necessidades da Loja das Ferragens. A metodologia incorpora as melhores práticas publicadas por autores reconhecidos da área, e tem como principal objetivo garantir uma implementação eficiente e de sucesso.

As entrevistas semiestruturadas e o questionário foram as abordagens consideradas as mais apropriadas para a recolha de dados. A realização das entrevistas com os colaboradores da empresa revelou-se uma etapa fundamental no processo de análise e de implementação de um sistema de CRM. Através das entrevistas, foi possível compreender o conhecimento dos colaboradores sobre o conceito de CRM, também foi possível conhecer quais as suas expectativas e motivações em relação à implementação de um sistema de CRM e ficar a conhecer como era realizada a gestão de relacionamento com os clientes da empresa. Através dos resultados obtidos foi possível concluir que os colaboradores estavam motivados com a implementação de um sistema de CRM e entendiam os benefícios que esta nova tecnologia traria para a empresa. Para além das entrevistas, os questionários também se revelaram importantes para o entendimento do nível de informatização e tecnologia em que a

empresa se encontrava. Esses dados foram imprescindíveis para a realização de um plano de ação assertivo e efetivo, com o intuito de garantir o sucesso da implementação e maximizar os resultados do sistema de CRM na empresa. Os colaboradores entrevistados foram reconhecidos como os mais importantes para todo o projeto a desenvolver na empresa, pois os mesmo encontram-se em constante contacto com os clientes. O sistema de CRM mais indicado para a Loja das Ferragens é o CRM Operacional, porque segundo Greenberg (2001) este sistema agrega tarefas que abrange serviço a clientes, gestão de pedidos, faturação, automação e gestão de marketing, assim com este sistema a empresa não só melhoraria a relação com os seus clientes, como também otimizaria os processos internos.

Em síntese, podemos concluir que todo o sistema de CRM possibilita dar importância aos ativos importantes de uma empresa, que são os clientes. É considerado como uma ferramenta valiosa para as empresas, pois o CRM permite a potencialização de interações com os clientes e potenciais clientes, reforçando a fidelização dos atuais e atraindo novos e ainda permite a automatização de processos, fazendo com que a empresa se torne mais eficaz e mais eficiente, e segundo Guerola-Navarro et al. (2020), a implementação de um sistema de CRM ofereceria benefícios diretos em termos de desempenho financeiro.

Em suma, de acordo com as questões que foram investigadas no presente estudo, foi possível concluir que a empresa dispõe de uma alternativa a um sistema de CRM, utilizando uma base de dados juntamente com o programa de faturação. Contudo, essa solução revela algumas limitações, como a falta de capacidade de direcionar campanhas para clientes específicos. Posto isto, a implementação de um sistema de CRM poderia aperfeiçoar a comunicação entre os vários departamentos, tornando-a assim mais fluída.

Em seguido, no que diz respeito à segunda questão de investigação, foi possível se verificar que a empresa pratica uma segmentação de clientes em duas categorias principais, clientes b2cb e b2c, os comerciais ainda realizam subcategorias para se organizarem melhor e conseguirem ser mais eficaz e eficientes. A gestão de clientes é realizada com base nas informações recolhidas pelos colaboradores, podendo ser através do contato presencial de clientes ou de uma *checklist* com vários tópicos. A empresa encarrega-se de ter uma relação de proximidade e cooperação com os seus clientes, através de relações presenciais na empresa, visitas periódicas dos comerciais, comunicação com os clientes via telefone, redes sociais e newsletter.

Por último, em relação à terceira questão de investigação conseguimos perceber que a maior parte dos colaboradores acredita que a utilização de um software de CRM seria um benefício adicional para a empresa, devido à capacidade de gerenciar o relacionamento com o cliente e a organizar as informações que esse tipo de softwares disponibilizam. A implementação de um sistema de CRM seria capaz de aperfeiçoar alguns processos e a eficiência da empresa, o que certamente resultaria em um retorno financeiro positivo sobre o investimento realizado nos relacionamentos com os clientes.

Para completar, a realização deste projeto foi uma oportunidade extremamente rica, quer em termos de desenvolvimento profissional quer em desenvolvimento pessoal, permitindo a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, tais como o aumento da consciência de responsabilidade e autoconfiança. Além disso, a realização deste projeto correspondeu a uma oportunidade para aprofundar e pôr em prática os conhecimentos obtidos ao longo do percurso académico. Também a implementação do sistema de CRM na Loja das Ferragens proporcionará uma melhoria da gestão da relação dos clientes com a empresa, prosperando a satisfação dos mesmos e aumentado a eficiência dos processos internos da organização.

7. LIMITAÇÕES

No que diz respeito ao presente projeto, é importante salientar que a sua elaboração não se encontra isenta de limitações.

Uma das principais limitações foi o tamanho da população, sendo que é uma PME, e a falta de conhecimento da temática do CRM por parte de alguns colaboradores, pois não existem competências com elevada experiência em CRM. Além disso, devido a se tratar de uma PME dificultou a marcação de entrevista e consequente a recolha e análise dos dados.

Em segundo lugar é importante realçar que, ainda que o tema seja considerado relativamente recente e não reúna um consenso entre os vários autores, uma interpretação sólida requer uma revisão cuidadosa da literatura. A revisão é importante para compreender as várias perspetivas e teorias sobre o assunto, viabilizando a formação de conclusões fundamentadas. Contudo, este processo pode também limitar o espaço de tempo para a realização de um estudo de caso mais detalhado.

Com o intuito de minimizar as limitações identificadas no presente projeto, recomenda-se a utilização das seguintes estratégias para futuros projetos:

- Alargamento da população da amostra, com a intenção de obter resultados mais abrangentes e com uma maior significância estatística;
- Ter em consideração a realização de sessões de formação internas para os colaboradores da empresa, sobre o tema CRM, a fim de minimizar a falta de conhecimento identificada;
- De modo a evitar a dificuldade da marcação de entrevistas deverá se escolher horários mais flexíveis para a realização das mesmas;
- Realizar uma revisão bibliográfica mais aprofundada, de modo a obter um consenso entre autores sobre o tema em questão, assim como identificar metodologias mais apropriadas e estratégias mais eficazes para a realização de futuros projetos de pesquisa.

REFERÊNCIAS:

Abreu, M. E. de, Simoes, J., Judice, D., & Pedrosa, I. (2022). Using CRM in B2B Marketplaces. *2022 17th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1–6. https://doi.org/10.23919/CISTI54924.2022.9820206

Adolpho, C. (2011). *Os 8 P's do Marketing Digital O guia estratégico do marketing digital*. Novatec Editora Ltda.

American Marketing Association. (2017). *Definition of Marketing*. Definition of Marketing. https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/

Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, *58*(3), 53. https://doi.org/10.2307/1252310

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1998). Business marketing: understand what customers value. *Harvard Business Review*, *76*(6).

Antunes, J., & Rita, P. (2008). O marketing relacional como novo paradigma: uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, *vii*(Abril / Junho), 36–46.

Armstrong, G., Kotler, P., & Opresnik, M. O. (2017). *Marketing an introduction*. Pearson.

Batista, E. C. (2019). *a Entrevista Como Técnica De Investigação Na Pesquisa* (Issue October 2017).

Becker, B. W., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). Marketing Services: Competing Through Quality. *Journal of Marketing*, *56*(2), 132. https://doi.org/10.2307/1252050

Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services--Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *23*(4), 236–245. https://doi.org/10.1177/009207039502300402

Berry, L. L. (2002). Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, *1*(1), 59–77. https://doi.org/10.1300/J366v01n01_05

Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, *54*(1), 71–84. https://doi.org/10.1177/002224299005400105

Bretzke, M. (2000). *Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real Com CRM (Customer Relationship Management)*. Editora Atlas.

Buttle, F. (2008). *Customer Relationship Management*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780080949611

Buttle, F., & Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315764597

Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer Relationship Management*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781351016551

Chattopadhyay, P. (2019). A Study on Various Aspects of Digital Marketing: Literature Review Approach. *International Journal of Research Culture Society*, *3*(12), 107–112.

Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). *Business Process Management Journal*, *9*(5), 672–688. https://doi.org/10.1108/14637150310496758

Coopers, P. W. (2007). *[PDF] CRM_ El Objetivo Es El Cliente - PWC Venezuela _ WIAC.INFO.pdf*.

Costa, D. (2022). *Entrevista semiestruturada: saiba suas vantagens e diferenças!* https://www.gupy.io/blog/entrevista-semiestruturada

Croteau, A.-M., & Li, P. (2009). Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, *20*(1), 21–34. https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2003.tb00303.x

Dalla Pozza, I., Goetz, O., & Sahut, J. M. (2018). Implementation effects in the relationship between CRM and its performance. *Journal of Business Research*, *89*, 391–403. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.004

Day, G. S. (2003). Creating a superior customer-relating capability. *MIT Sloan Management Review*, *44*(3), 77–82.

Dias, S. R. (2006). *Gestão de Marketing*. Saraiva.

DuPont, R. (1998). Relationship marketing: A strategy for consumer-owned utilities in a restructured industry. *Management Quarterly*, *38*(4), 11. http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=304999&site=ehost-live

Eriksson, K., & Vaghult, A. L. (2000). Customer Retention, Purchasing Behavior and Relationship Substance in Professional Services. *Industrial Marketing Management*, *29*(4), 363–372. https://doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00113-9

Fatouretchi, M. (2019). *The Art of CRM: Proven strategies for modern customer relationship management*. Packt Publishing.

Faustino, P. (2020). *Marketing Digital na Prática. 1ª ed.* Marcador.

Gabriel, M. (2010). Marketing na Era Digital: Conceitos, Plataformas e Estratégias. In *Marketing na Era Digital: Conceitos, Plataformas e Estratégias* (Issue Nov).

Gale, B. T., & Wood, R. C. (1994). *Managing customer value : creating quality and service that customers can see.* The Free Press.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*.

Greenberg, P. (2001). *CRM (Customer Relationship Management) - Na Velocidade da Luz Conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet*. Editora Campus.

Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *25*(6), 410–419. https://doi.org/10.1108/08858621011066008

Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing. *Management Decision*, *32*(2), 4–20. https://doi.org/10.1108/00251749410054774

Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Gil-Gomez, H. (2020). Análisis de la relación entre el grado de introducción de CRM y los beneficios de la empresa a través del Desempeño Organizacional y la Innovación Empresarial. *3C Empresa. Investigación y Pensamiento Crítico*, *9*(1), 67–87. https://doi.org/10.17993/3cemp.2020.090141.67-87

Gummesson, E. (1998). Productivity, quality and relationship marketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *10*(1), 4–15. https://doi.org/10.1108/09596119810199282

Gummesson, E. (2002). Relationship Marketing in the New Economy. *Journal of Relationship Marketing*, *1*(1), 37–57. https://doi.org/10.1300/J366v01n01_04

Gummesson, E. (2011). Total Relationship Marketing, third edition. In *Total Relationship Marketing, Third Edition*. https://doi.org/10.4324/9780080880112

Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. https://pdfs.semanticscholar.org/1c74/e27fc12fcf1a21eefb0234050b7246ad10cb.pdf

Hickernell, T. (2001). *Web & Collaboration Strategies*. MetaGroup.

Hughes, A. M. (2002). Editorial: The mirage of CRM. *Journal of Database Marketing &*

Customer Strategy Management, *9*(2), 102–104. https://doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240064

Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2020). *Business Marketing Management: B2B* (Vol. 21, Issue 1). http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203

Jalilvand, M. R., Nasrolahi Vosta, L., Kazemi Mahyari, H., & Khazaei Pool, J. (2017). Social responsibility influence on customer trust in hotels: mediating effects of reputation and word-of-mouth. *Tourism Review*, *72*(1), 1–14. https://doi.org/10.1108/TR-09-2016-0037

JCDecaux. (2022). *O que é o Marketing Relacional?* https://www.jcdecaux.pt/inspiracao-insights/o-que-e-o-marketing-relacional

Kandampully, J. (2003). B2B relationships and networks in the Internet age. *Management Decision*, *41*(5), 443–451. https://doi.org/10.1108/00251740310479296

Kellen, V. (2002). *Customer Relationship Management Measurement Frameworks: The Purpose for CRM Measurement,*‖. *January 2002*.

Kerlinger, F. N. (1964). *Foundations of Behavioral Research; Educational and Psychological Inquiry*. Holt, Rinehart and Winston.

Kim, J., Kang, S., & Lee, K. H. (2021). Evolution of digital marketing communication: Bibliometric analysis and network visualization from key articles. *Journal of Business Research*, *130*, 552–563. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.043

Kostojohn, S., Paulen, B., & Johnson, M. (2011). *CRM Fundamentals*. Apress.

Kotler, P. (1988). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control, Prentice-Hall*. Prentice-Hall.

Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z*. Editora Campus.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing 14ª Edição*. Pearson.

Kotler, P., & Keller, L. K. (2013). *Admnistração de Marketing 14ª Edição*. Prentice Hall.

Kumar, N. (2004). *Marketing como Estratégia: uma orientação inovadora e comprovada para o crescimento e a inovação*. Elsevier.

Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management*. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-20110-3

Lak, B., & Rezaeenour, J. (2018). Maturity assessment of social customer knowledge management (SCKM) using fuzzy expert system. *Journal of Business Economics*

and Management, *19*(1), 192–212. https://doi.org/10.3846/16111699.2018.1427620

Las Casas, A. L., & Las Casas, J. L. (2002). *Marketing de Serviços Como criar valores e experiências positivas aos clientes*. Editora Atlas.

Loja das Ferragens. (n.d.). *Porque renovámos?* Porque Renovámos? https://lojadasferragens.pt/nova-identidade-visual/

Lordsleem, N., Ramos, R., Gomes, P., & Silva, J. (2017). *MARKETING DE RELACIONAMENTO NAS SEGURADORAS DE AUTOMÓVEIS*. UNIT - ALAGOAS.

Marques, A. (2012). *Marketing relacional : como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Edições Sílabo.

Marques, V. (2021). *MKT DIGITAL 360. 2ª ed.* Actual.

Martinelli, C. de S. (2003). *Implantação da estrategia de CRM* [Universidade Estadual de Campinas]. https://doi.org/10.47749/T/UNICAMP.2003.300897

McDonald, M., & Wilson, H. (2007). *Marketing Plans: How to prepare them, how to profit from them*. John Wiley & Sons.

Melo, L., Pereira, N., Braga, I., & Freire, S. (2016). *Fidelização de clientes e o Marketing de Relacionamento na construção civil: O caso Direcional Engenharia no Município de Porto Velho/RO*. Faro - Faculdade de Rondônia.

Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., & Grimán, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, *49*(8), 913–945. https://doi.org/10.1016/j.infsof.2006.10.003

Minadeo, R. (2008). *Gestão de Marketing - Fundamentos e aplicações*. Atlas.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, *58*(3), 20. https://doi.org/10.2307/1252308

Nicholson, J. K., Holmes, E., Lindon, J. C., & Wilson, I. D. (2004). The challenges of modeling mammalian biocomplexity. *Nature Biotechnology*, *22*(10), 1268–1274. https://doi.org/10.1038/nbt1015

Nickels, W. G., & Wood, M. B. (1999). *Marketing: relacionamento, qualidade e valor.* LCT.

Oliveira, A. C. L. de, Piekarski, J. I., Breier, M., & Gonçalves, R. J. (2014). Implantação de CRM (Customer Relationship Management) em esfera governamental: um

estudo de caso na Prefeitura Municipal de Curitiba. *Opet*, *Ici*, 1–5. http://www.opet.com.br/site/pdf/artigos/EDUCACAO-E-TECNOLOGIA-crm-governamental.pdf

OptiTelecom. (2022). *O que é a integração com CRM e como pode beneficiar seu negócio?* https://www.optitelecom.pt/pt/50-o-que-é-a-integração-com-crm-e-como-pode-beneficiar-seu-negócio

Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, *69*(4), 167–176. https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167

Peppers, D., & Rogers, M. (2001). *CRM em Tempos de Desaquecimento Econômico*. White Paper.

Peppers, D., & Rogers, M. (2014). *CRM Series - Marketing 1 to 1 (3 a Edição Revista Ampliada). São Paulo: Peppers and Rogeres Group.* Peppers and Rogeres Group.

Piskar, F., & Faganel, A. (2009). A Successful CRM Implementation Project in a Service Company: Case Study. *Organizacija*, *42*(5), 199–208. https://doi.org/10.2478/v10051-009-0017-y

Radut, C., & Spinciu, M. (2016). Customer Loyalty Using Customer Relationship Management. *Management Strategies Journal*, *31*(1), 285–288.

Rahimi, R., & Kozak, M. (2017). Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction: The Case of a Budget Hotel Chain. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *34*(1), 40–51. https://doi.org/10.1080/10548408.2015.1130108

Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. (2001). *O Valor do Cliente O modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. Book man.

Ryals, L. (2002). Are your customers worth more than money? *Journal of Retailing and Consumer Services*, *9*(5), 241–251. https://doi.org/10.1016/S0969-6989(02)00005-X

Santos, E. F. dos, & Silva, C. E. (2012). A influência das estratégias de marketing na captação de recursos para o Terceiro Sector. *Revista Brasileira de Administração Científica*, *3*(1), 94–106. https://doi.org/10.6008/ESS2179-684X.2012.001.0006

Santos, J. R., & Henriques, S. (2021). *José Rui Santos Susana Henriques*.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Lewis, S., & Thornhill, D. (2009). Research Methodology. In *Pearson Education Limited*.

Saura, J. R., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2021). Setting B2B digital

marketing in artificial intelligence-based CRMs: A review and directions for future research. *Industrial Marketing Management*, *98*, 161–178. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.08.006

Sheth, J. N., & Parvatlyar, A. (1995). Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *23*(4), 255–271. https://doi.org/10.1177/009207039502300405

Shukri, M., & Yajid, A. (2020). Determinants of Car Sales in Business and E-Business. *Systematic Reviews in Pharmacy*, *11*(1), 896–900.

Silva, E. C., & Pedron, C. D. (2017). A utilização do Customer Relationship Management como estratégia para melhorar a capacidade de inovação organizacional. *Desenvolve Revista de Gestão Do Unilasalle*, *6*(3), 09. https://doi.org/10.18316/desenv.v6i3.3830

Silva, F., & Alves, J. (2001). *ERP e CRM: De empresa à e-empresa - soluções de informação reais para empresas globais*.

Souza Neto, A. F. de, & Mello, S. C. B. de. (2009). Características dos relacionamentos estabelecidos em diferentes contextos de serviços sob a ótica do consumidor. In *Revista de Administração de Empresas* (Vol. 49, Issue 3, pp. 309–322). https://doi.org/10.1590/s0034-75902009000300006

Stankevich, A. (2017). Explaining the Consumer Decision-Making Process: Critical Literature Review. *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH AND MARKETING*, *2*(6), 7–14. https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.26.3001

Sun, L. B., & Qu, H. (2011). Is There Any Gender effect on the Relationship Between Service Quality and Word-of-Mouth? *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *28*(2), 210–224. https://doi.org/10.1080/10548408.2011.546215

Swift, R. S. (2002). *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*. Prentice Hall Professional.

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações (3ª Edição)*. Escolar Editora.

Vasconcelos, B. M. T. de. (2019). *Plano de marketing digital P2P- crowdlending: o caso da Portugal Crowd*. IPAM - Instituto Português de Administração de Marketing.

Villafuerte Álvarez, C. A., & Espinoza Martinez, B. (2019). Influencia del marketing digital en la captación de clientes de la empresa Confecciones Sofía Villafuerte. Villa El Salvador, Periodo enero – agosto. *Universidad Ricardo Palma*, *tabla 1*, 77. https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/2938/TESIS

FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Webster, J. D. (1992). Water solubility and chlorine partitioning in Cl-rich granitic systems: Effects of melt composition at 2 kbar and 800°C. *Geochimica et Cosmochimica Acta*, *56*(2), 679–687. https://doi.org/10.1016/0016-7037(92)90089-2

Xu, M., & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems*, *105*(7), 955–971. https://doi.org/10.1108/02635570510616139

Yang, C.-C., & Chao, C.-C. (2017). How relationship marketing, switching costs, and service quality impact customer satisfaction and loyalty in Taiwan's airfreight forwarding industry? *Transportmetrica A: Transport Science*, *13*(8), 679–707. https://doi.org/10.1080/23249935.2017.1321696

Yin, R. K. (2013). Case study research: Design and methods (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. *The Canadian Journal of Action Research*, *14*(1), 69–71. https://doi.org/10.33524/cjar.v14i1.73

Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, *33*(6), 475–489. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.01.006

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, *60*(2), 31. https://doi.org/10.2307/1251929

WEBGRAFIA

American Marketing Association. (2017). *Definition of Marketing*. Definition of Marketing. https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/

Bonano, S. (2020). *Use Intent Data to Get the Most Out of Your CRM Software*. https://www.gartner.com/en/digital-markets/insights/use-intent-data-to-get-the-most-out-of-your-crm-software

Costa, D. (2022). *Entrevista semiestruturada: saiba suas vantagens e diferenças!* https://www.gupy.io/blog/entrevista-semiestruturada

JCDecaux. (2022). *O que é o Marketing Relacional?* https://www.jcdecaux.pt/inspiracao-insights/o-que-e-o-marketing-relacional

Loja das Ferragens. (n.d.). *Porque renovámos?* Porque Renovámos? https://lojadasferragens.pt/nova-identidade-visual/

OptiTelecom. (2022). *O que é a integração com CRM e como pode beneficiar seu negócio?* https://www.optitelecom.pt/pt/50-o-que-é-a-integração-com-crm-e-como-pode-beneficiar-seu-negócio

APÊNDICES

Apêndice A - Guião da Entrevista

- → Nome
- → Cargo na empresa
- → Género
- → Faixa etária
- → Grau de escolaridade
- → Tem conhecimento do uso de algum software de CRM (ou alternativa a um software de CRM) por parte da empresa?
- → Quais as principais limitações da solução de CRM implementada na empresa?
- → Houve mudanças no desempenho da sua função e na organização com o uso do CRM / alternativa de CRM?
- → Como faz a gestão atual da sua carteira de clientes?
- → Onde anota e guarda todos os dados que recolhe dos seus clientes? Telefone, tablet, bloco de notas por exemplo.
- → De que forma é compartilhado o conhecimento dos clientes com os restantes departamentos da empresa?
- → Quais os tipos de relacionamentos que a empresa tem com os clientes?
- → De que forma são aproveitados os dados e a informações recolhidas dos clientes?
- → Qual o tipo de segmentação de clientes que a empresa adota?
- → Considera um software de CRM (Gestão de Relacionamento com o cliente) uma mais-valia para a empresa? Porquê?
- → São definidas metas a curto, médio e longo prazo?
- → De que forma avalia o retorno no investimento no relacionamento com o cliente e o tempo de vida do mesmo?

Fonte: Elaboração própria

Apêndice B – Questionário

Grupo 1: Informatização *

1. Indique em que fase se encontra a empresa relativamente a:

	Não operacional / Não considerado	Em consideração mas não implementada	Em fase de implementação	Operacional em alguns espaços da empresa	Operacional em toda a empresa
Computadores	○	○	○	○	○
Telemóvel	○	○	○	○	○
Tablet	○	○	○	○	○
Ligação a internet	○	○	○	○	○
Email	○	○	○	○	○
Rede informática interna (Lan)	○	○	○	○	○
Sistema integrado de gestão (faturação, gestão de contas correntes, etc)	○	○	○	○	○
Sistemas que facilitem a interação com os parceiros de negócios (CRM)	○	○	○	○	○
Sistemas que facilitem a interação com parceiros de negócio (E-commerce, comércio eletrónico ...)	○	○	○	○	○

Grupo 2: Satisfação dos clientes *

Utilizando a escala proposta, indique a sua perceção geral sobre a satisfação dos seus clientes, em relação ao desempenho da empresa, em cada um dos seguintes aspetos:

2.1. Satisfação dos nossos clientes quanto a ...

	1 - Muito insatisfeitos	2 - Insatisfeito	3 - Indifrente	4 - Satisfeito	5 - Muito satisfeito
... à nossa rapidez no atendimento	○	○	○	○	○
... à nossa flexibilidade de respostas às solicitações	○	○	○	○	○
... à interação e capacidade para dialogar (escutar, interpretar e responder)	○	○	○	○	○
... à nossa cortesia / simpatia	○	○	○	○	○
... ao nível de conhecimento que temos sobre eles	○	○	○	○	○
... ao atendimento em geral da nossa empresa	○	○	○	○	○
... ao relacionamento que mantem com a nossa empresa	○	○	○	○	○
... à nossa qualidade dos serviços em geral	○	○	○	○	○

... aos nossos serviços antes da venda	○	○	○	○	○
... aos nossos serviços pós-venda	○	○	○	○	○
... aos nossos serviços de reclamação	○	○	○	○	○
... à reputação e competência da nossa empresa	○	○	○	○	○
... ao comportamento ético da nossa empresa	○	○	○	○	○
... ao sucesso da nossa empresa	○	○	○	○	○

2.2 Satisfação com a relação *

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Globalmente, os clientes sentem-se satisfeitos connosco	○	○	○	○	○
Os nossos clientes, têm muito gosto com o que fazemos por ele	○	○	○	○	○
Os nossos clientes, sempre que precisam de fazer novos negócios vão-nos escolher	○	○	○	○	○