

8-10-2020

Processos de Implementação de Sistemas CRM - Modelo Unificado

Jorge Duque
Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, p40471@islagaia.pt

João Varajão
University of Minho, Portugal, varajao@dsi.uminho.pt

Vítor Filipe
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, vfilipe@utad.pt

Follow this and additional works at: <https://aisel.aisnet.org/isla2020>

Recommended Citation

Duque, Jorge; Varajão, João; and Filipe, Vítor, "Processos de Implementação de Sistemas CRM - Modelo Unificado" (2020). *ISLA 2020 Proceedings*. 2.
<https://aisel.aisnet.org/isla2020/2>

This material is brought to you by the Latin America (ISLA) at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in ISLA 2020 Proceedings by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

Processos de Implementação de Sistemas CRM - Modelo Unificado

Artigo Completo

Jorge Duque

Professor, ISLA - Instituto Politécnico
de Gestão e Tecnologia
p40471@islagaia.pt

João Varajão

Professor, Universidade do Minho,
Centro ALGORITMI
varajao@dsi.uminho.pt

Vítor Filipe

Professor, Universidade de Trás-os-
Montes e Alto Douro, INESC TEC
vfilipe@utad.pt

Abstract

The Customer Relationship Management (CRM) should be seen as a business strategy, which integrates a comprehensive set of services, with the aim of creating value for the organization and the customers. For the successful implementation of CRM, a well-defined process is required, clearly identifying the activities to be performed and the expected results. The purpose of this article is the review and discussion of several alternative processes for the implementation of CRM systems, which were compiled through a systematization of the relevant literature. A unified model of activities is also presented. The study of the processes presented in this article enables a comprehensive understanding of the activities to be considered when implementing CRM, thus contributing to both theory and practice.

Key-words

CRM, process, model, method, methodology, customer relationship management.

Resumo

A gestão do relacionamento com o cliente, ou *Customer Relationship Management* (CRM), deve ser perspectivada como uma estratégia de negócio, que integra um conjunto abrangente de serviços, com o objetivo de criar valor para a organização e para os seus clientes. Para a implementação bem-sucedida de CRM numa organização, é necessário um processo bem definido que identifique claramente as atividades a realizar e os resultados esperados. A finalidade do presente artigo é a revisão e discussão de diversos processos alternativos para a implementação de sistemas de CRM, os quais foram compilados e analisados através de uma sistematização da literatura relevante. É, também, apresentado um modelo unificado de atividades, organizadas nas fases de pré-adoção, adoção e pós-adoção. O estudo dos processos apresentado neste artigo possibilita uma compreensão abrangente das atividades a ter em atenção aquando da implementação do CRM, constituindo não só um contributo para a teoria, como também para a prática.

Palavras-chave

CRM, processo, modelo, método, metodologia, gestão do relacionamento com o cliente.

Introdução

Com vista à criação de valor e à satisfação das necessidades dos seus clientes, as organizações necessitam de constantemente inovar nos seus produtos e serviços. Precisam, também, de antecipar os desejos e pretensões desses mesmos clientes (Barreto et al. 2018). Adicionalmente, devem ter a capacidade de os

fidelizar e prolongar no tempo a ligação que têm com eles (Duque et al. 2013). Por outras palavras, o foco principal dos processos do negócio não pode estar apenas nos produtos e nas soluções a oferecer, mas, também, nas interações com os clientes, com a finalidade de aumentar o conhecimento sobre os mesmos (Wu et al. 2018) e a agir proactivamente.

Para as organizações que procuram adotar estratégias dinâmicas de marketing de relacionamento, o CRM (*Customer Relationship Management*) surge como resposta incontornável, dado que possibilita melhorar o desempenho organizacional através do aumento da satisfação e da lealdade dos clientes (Buttle 2004), traduzindo-se frequentemente no aumento das vendas e da rentabilidade do negócio (Kotler e Keller 2013). Diversos estudos apontam para a necessidade de sistemas CRM serem implementados nas organizações, como elementos essenciais da sustentabilidade de longo prazo do negócio (Siu 2016). Outros estudos, apontam para uma relação positiva entre a implementação dos sistemas de CRM e o desempenho da organização (Arsić et al. 2018; Siu 2016), dadas as oportunidades e vantagens competitivas que proporcionam. De modo geral, as principais motivações para adoção de CRM numa organização podem ser resumidas em (Varajão e Cruz-Cunha 2016): redução de custos; melhoria da satisfação dos clientes; melhoria de processos; melhoria da capacidade competitiva; melhoria da qualidade da informação.

A otimização dos processos internos da organização e da estrutura organizacional, representa um passo determinante para a obtenção de conhecimento sobre os clientes e decorrente sucesso da implementação do CRM (Khodakarami e Chan 2014). Neste sentido, Chen e Popovich (2003) consideram necessário que a organização estabeleça a sua estratégia e organize os processos em torno do cliente e das suas preferências. No entanto, tal pode constituir um desafio significativo (Payne e Frow 2005), porque possuir um sistema eficaz de gestão de relacionamento pressupõe frequentemente que as organizações mudem radicalmente o seu próprio comportamento e definam uma verdadeira estratégia de CRM (Chalmeta 2006). Por outras palavras, as organizações, para melhorar o relacionamento com os clientes, precisam de alterar processos internos, de modo a que lhes possa ser facultada uma visão única da organização, bem como assegurar que todos os seus colaboradores detenham uma visão unificada dos clientes (Stone et al. 2001).

Dada a complexidade da adoção de CRM e o impacto profundo que pode ter numa organização, torna-se necessária a definição de um processo de implementação rigoroso (Kale 2004). A falta de conhecimento sobre como proceder na adoção de CRM é um dos principais problemas enfrentados pelas organizações, sendo um dos causadores das dificuldades verificadas na sua implementação (Piskar e Faganel 2009). Na literatura, encontram-se diversas propostas de processos de implementação de CRM. No entanto, existem diferenças significativas entre os mesmos, o que dificulta a obtenção de uma perspectiva clara e abrangente sobre como prosseguir nas iniciativas de CRM. Por outro lado, tanto quanto é do nosso conhecimento, não existe um estudo que faça a análise e comparação das diferentes alternativas. Com vista a colmatar esta lacuna, este artigo tem por finalidade a revisão dos processos alternativos propostos por vários autores, bem como a apresentação de um modelo unificado que sintetize as atividades relevantes para a implementação de CRM.

O artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: na secção 2, apresentam-se diversos conceitos relevantes. Na secção 3, apresenta-se a metodologia seguida no estudo. A secção 4 descreve os processos de implementação de CRM propostos por diversos autores. Na secção 5 discutem-se os principais resultados e é feita uma síntese das atividades relevantes. Finalmente, na secção 6, são tecidas considerações finais e deixados apontadores para trabalho futuro.

Enquadramento

A compreensão abrangente do conceito de CRM é o primeiro e decisivo passo para uma implementação bem-sucedida. Na verdade, a diversidade de definições e perspectivas pode conduzir a que em muitos casos ocorram falhas que limitam ou inviabilizam a adoção de CRM (Payne e Frow 2005).

Por um lado, o CRM pode ser entendido como uma tecnologia que permite às organizações a obtenção de vantagens competitivas (Demo 2014). Por outro lado, o CRM não deve ser visto como uma solução meramente tecnológica. O principal objetivo do CRM é criar valor acrescentado para o cliente e para a organização, sendo o suporte das Tecnologias da Informação (TI) fundamental (Mendonça et al. 2015), mas apenas um facilitador da sua implementação (Buttle 2004). Na perspectiva de alguns autores, a ausência de uma visão estratégica de CRM pode conduzir a resultados dececionantes em muitas iniciativas de investimento (Rigby et al. 2002).

Quando o CRM é entendido pela organização como uma “mera” iniciativa tecnológica, o mais provável é resultar em fracasso (Kale 2004). O sistema CRM deve emergir como uma estratégia voltada para o entendimento e a antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização, devidamente suportada por TI (Duque et al. 2013). Na realidade, deve envolver uma visão estratégica do negócio adequada à situação da organização, refletindo a orientação e objetivos da estratégia do negócio (Hasanian et al. 2015). Deve, também, permitir determinar o valor do cliente num ambiente multicanal, adequar-se à gestão da informação de clientes (Glazer 1997), melhorar o foco nos clientes-chave (Leischnig et al. 2018), entre outros.

A tomada de decisão relativa à adoção de um sistema CRM, implica que a organização considere um conjunto de aspetos diversificado. Para diversos autores (Rowley 2005), o CRM deve considerar: criar uma base de dados de clientes; formalizar estratégias a partir da análise da informação sobre os clientes; categorizar os clientes com base no consumo; personalizar os serviços em função do cliente; desenvolver produtos personalizados; gerir a fidelização dos clientes; gerir as reclamações dos clientes; consolidar canais de contacto; centralizar os produtos e serviços fornecidos; desenvolver estratégias para a promoção das vendas; garantir a interoperabilidade entre as aplicações e o sistema CRM; entre outros.

O sistema CRM impõe uma disciplina organizacional que fomenta uma imagem única do cliente em toda a organização. A adoção do CRM oferece um conjunto de benefícios que influenciam o desempenho ao nível operacional, tático e estratégico da organização. A implementação bem-sucedida do CRM contribui para que a organização aumente as receitas, aumente a produtividade e reduza os custos operacionais (Vaish et al. 2016), obtenha uma maior satisfação do cliente (Kavosh et al. 2012), incremente a fidelização do cliente (Chen e Popovich 2003; Payne e Frow 2005), e melhore os processos (Freeman e Seddon 2005). O saldo final será determinado pelo lucro de ambas as partes - organizações e respetivos clientes (Siu 2016).

Método

Com vista a identificar os processos relevantes de implementação de sistemas CRM, foi realizada uma revisão da literatura publicada nos últimos 20 anos, seguindo um processo que envolveu as seguintes etapas: 1) Seleção de bases de dados e definição de termos de pesquisa; 2) Realização de pesquisas; 3) Compilação de resultados; 4) Seleção preliminar de publicações; 5) Seleção final de publicações; 6) Análise de resultados; 7) Apresentação de resultados. A decisão que levou a restringir a revisão a este período, prende-se principalmente com o facto do CRM ser fortemente dependente do suporte tecnológico, que nos últimos anos evoluiu consideravelmente.

Na primeira etapa (etapa 1), foram selecionadas as bases de dados para a realização da pesquisa, incluindo a Web of Knowledge, Scopus, ScienceDirect, ResearchGate e Google Scholar, dado reunirem um conjunto abrangente de referências da área. Foram também definidas as expressões de pesquisa a utilizar. Na segunda etapa (etapa 2) foram realizadas diversas pesquisas, com as seguintes expressões e respetivas traduções em inglês (em combinação): “processo”; “método”; “metodologia”; “modelo”; “implementação”; “CRM”; “gestão do relacionamento”. Da pesquisa realizada, resultou um total de 80 publicações, as quais foram compiladas (etapa 3) e analisadas inicialmente (etapa 4) tendo por referência o título, o resumo e as palavras-chave. Quando não foi possível identificar a pertinência da publicação para o estudo apenas através da leitura inicial, procedeu-se à leitura integral, resultando num total de 37 artigos para análise detalhada (etapa 5). Finalmente, a partir da leitura integral desses artigos, identificaram-se 10 artigos que apresentam processos para a implementação de sistemas de CRM, os quais foram de seguida analisados (etapa 6) e apresentados (etapa 7).

Processos para a implementação de CRM

Como já discutido, a adoção de CRM é um empreendimento complexo que requer a definição de um processo sistemático e rigoroso, por forma a potenciar a obtenção dos benefícios esperados. Ao longo dos últimos anos, são várias as propostas apresentadas por autores, as quais variam não só em termos das atividades consideradas, como também em termos de fases contempladas e detalhe. Também a terminologia utilizada para os designar varia entre “modelo” e “metodologia”. Por uma questão de uniformização, optou-se pela designação *processo*, dado ser esse o foco do presente trabalho. Nas próximas secções são descritos sucintamente os processos de implementação de CRM identificados na literatura.

Modelo de Winer

O modelo proposto por Winer (2001) contempla sete atividades. A primeira atividade consiste na criação de uma base dados de clientes, a qual deve incluir o histórico dos contactos, bem como informação sobre as transações realizadas. Segue-se o momento da análise da informação da base de dados, com o objetivo de definir os padrões de consumo dos clientes (atividade 2) e facilitar a seleção dos clientes (atividade 3) que se afigurem mais rentáveis para a posterior realização de campanhas de marketing. Na atividade 4 procede-se à segmentação dos clientes previamente selecionados, para identificar e definir a melhor abordagem de comunicação e estratégia de interação com cada tipo de cliente. De seguida, são criados programas de relacionamento e de fidelização, bem como se efetua a sistematização de pontos de contacto e de formas de interação para garantir o aumento da satisfação do cliente (atividade 5). Na atividade 6 são criados mecanismos que assegurem a privacidade da informação fornecida pelos clientes e permitam a personalização dos produtos e serviços de acordo com as suas preferências. Por último, define-se o modo de acompanhamento e monitorização do processo de implementação e funcionamento do sistema CRM (atividade 7).

Modelo de Jenkinson e Jacobs

O modelo apresentado por Jenkinson e Jacobs (2002) contempla dez atividades. Para Jenkinson e Jacobs (2002), a organização deverá começar por definir o investimento (atividade 1). Nesta atividade está incluída uma auditoria ao ambiente empresarial, para compreender e determinar os valores da organização e dos clientes, e definir a estratégia de gestão das relações com os clientes. A atividade 2 centra-se na otimização do relacionamento da organização com os seus clientes. A organização deve procurar manter consistência em cada contacto com o cliente, ou seja, manter um contacto uniforme, coerente e fiável de todos os intervenientes da empresa, promovendo a qualidade do serviço (atividade 3). A atividade 4 procura garantir a prestação de um serviço relevante, que passa por servir o cliente de forma personalizada para que se mantenha fiel à organização. O desenvolvimento de uma proposta de criação de valor para os clientes (atividade 5) também contribui para essa fidelização, através da satisfação relativamente ao produto ou serviço prestado. Neste contexto, a gestão de pontos de contacto da organização (atividade 6) é fundamental para a criação de uma relação de confiança. O desenvolvimento da criatividade (atividade 7) visa proporcionar novas experiências e criar empatia com os clientes. Dado que a implementação não é algo estático e isolado no tempo, é preciso o desenvolvimento de um método de aprendizagem (atividade 8), que possibilite lidar com as constantes alterações das preferências e necessidades dos clientes, e permita uma constante atualização e procura de um maior conhecimento sobre os clientes. Sendo a tecnologia um importante pilar do CRM, é preciso assegurar que seja devidamente selecionada, de modo a atingir melhorias substanciais na comunicação com os clientes e também a permitir uma correta gestão da informação (atividade 9). Finalmente, é preciso o controlo dos ganhos dos *stakeholders* (atividade 10), obtidos através da implementação do CRM. É essencial que as organizações satisfaçam não só os seus clientes, como também todas as partes interessadas nas atividades desenvolvidas pela organização.

A metodologia de Zablah, Bellenger e Johnston

A metodologia apresentada por Zablah et al. (2004) contempla oito atividades. Os autores definem como primeiro passo, a especificação de uma estratégia de gestão do relacionamento (atividade 1). Seguidamente, a organização deve desenvolver planos de relacionamento duradouros com os clientes (atividade 2), com o objetivo de selecionar os mais rentáveis (atividade 3), elaborar o marketing-mix, maximizar o seu valor (atividade 4), bem como garantir a rentabilidade de longo prazo da organização (atividade 5). O sucesso da implementação do CRM só é conseguido caso seja realizada uma definição clara dos processos internos com foco no cliente, e que tal seja perceptível para todos no seio da organização (atividade 6). Deve também ser realizada uma avaliação das competências internas de gestão do relacionamento com os clientes, para compreender se os processos definidos têm capacidade para ser cumpridos com sucesso (atividade 7). Finalmente, de referir a importância da monitorização, o ajuste e a melhoria contínua das medidas CRM a implementar, para se promover o alinhamento dos resultados com os objetivos anteriormente definidos. Neste sentido, é preciso verificar se os objetivos estão a ser cumpridos, identificar novas oportunidades de negócio, bem como aproveitar os relacionamentos duradouros com os clientes (atividade 8).

O modelo de Curry e Kkolou

O modelo que apresentam Curry e Kkolou (2004) contempla cinco atividades. Para Curry e Kkolou (2004), a primeira fase é a definição da estratégia. A ênfase deve encontrar-se no cliente, de modo que as estratégias da organização devem ser congruentes com o mesmo e devem envolver a gestão de topo e os colaboradores da organização, com vista à melhoria do desempenho organizacional (atividade 1). Neste sentido, a implementação do CRM requer a envolvimento de todos, evitando a resistência à mudança, e disponibilizando ferramentas de suporte adequadas para focar a atenção da organização no cliente (atividade 2). Também deve ser adotado um sistema de medição que permita avaliar o valor e o ciclo de vida do cliente, bem como o rendimento do investimento realizado (atividade 3). Segue-se a descrição dos planos da empresa, para compreender os principais processos internos comuns aos vários departamentos, importantes para a realização do trabalho diário (atividade 4). Para o suporte à implementação do CRM, deve ser considerada a aplicação da tecnologia para responder às necessidades internas e externas, permitindo automatizar processos, partilhar informação, gerar novas oportunidades de negócio e aumentar a satisfação do cliente (atividade 5).

A metodologia de Chalmeta

A metodologia apresentada por Chalmeta (2006) contempla nove atividades. Segundo esta, o processo inicia-se com a determinação dos requisitos a ter em consideração no início e durante a implementação do projeto, com vista a potenciar o sucesso da sua execução (atividade 1). Segue-se a análise dos objetivos estratégicos e da cultura organizacional da organização (atividade 2). Na atividade 3 define-se a estratégia de relacionamento com os clientes. A estratégia começa com a identificação dos clientes (criação de base de dados), depois analisa-se a rentabilidade dos clientes e realiza-se uma segmentação de acordo com as suas características. Determinam-se, também, os objetivos por cliente, focando os objetivos de vendas, os custos e receitas esperadas para cada cliente. Na atividade 4 desenvolve-se o sistema de relacionamento com os clientes, para obter informações que permitam identificar o seu valor e prestar um melhor serviço do que a concorrência. Segue-se a criação de um mapa de processos, com o objetivo de implementar o sistema de CRM com sucesso, adaptando os processos organizacionais internos para que exista um foco no cliente, passando tal por analisar os processos atuais e definir o que se pretende que sejam no futuro (atividade 5). O envolvimento da gestão de topo e dos colaboradores deve ser assegurada para alcançar o cumprimento dos objetivos e das vantagens do CRM, facilitar o processo de mudança, implementar medidas de integração dos recursos, monitorizar a resistência à mudança, e minimizar os custos da adaptação (atividade 6). A atividade 7 foca-se na conceção do sistema de informação para suportar a recolha, armazenamento, e processamento da informação dos clientes, para gerar oportunidades de negócio e melhorar a qualidade do serviço. Completa-se o processo com a implementação de uma metodologia de migração da informação para o novo sistema, definindo-se uma política de comunicação interna e criando equipas de trabalho para a implementação do CRM (atividade 8). Por último, considera-se o processo de monitorização da implementação do CRM, avaliando e tomando medidas de melhoria contínuas (atividade 9).

A Metodologia de Payne

A metodologia apresentada por Payne (2006) contempla cinco atividades. Segundo Payne (2006), desenvolver uma estratégia de CRM envolve a organização e o cliente. Na vertente organizacional, deve analisar-se a situação atual, o ambiente e as suas características, para definir uma visão de negócio. Na vertente do cliente, deve proceder-se à sua segmentação (atividade 1). Estas duas vertentes permitem identificar o processo mais adequado para a criação de valor para o cliente e para a organização (atividade 2). Neste sentido, deve-se referir a importância da integração multicanal, permitindo a comunicação e a interação através de vários pontos de contacto com os clientes, contribuindo para a melhoria contínua da organização (atividade 3), bem como melhorar a gestão da informação que é proveniente do contacto com os clientes, e que dá suporte à implementação do CRM (atividade 4). Finalmente, implementa-se um sistema de medição para permitir a análise na ótica dos *stakeholders* e dos clientes, a partir da avaliação à situação da organização, para que se concretizem as melhorias e adaptações necessárias (atividade 5).

O modelo de Urbanskiene et al.

O modelo apresentado por Urbanskiene et al. (2008) inclui sete atividades. Os autores consideram que o modelo deve contemplar, na primeira fase, a análise da situação atual da organização, o desenvolvimento de uma percepção clara das necessidades e do estado atual da relação com os clientes, fornecedores, parceiros e concorrentes (atividade 1). Segue-se o processo de segmentação dos clientes, com vista a selecionar os mais rentáveis (atividade 2). Na atividade 3, o modelo contempla a criação de bases de dados e canais de comunicação, para garantir o bom funcionamento do sistema CRM. No processo de implementação do sistema CRM e na interação entre a organização e os seus clientes, é crucial que os recursos humanos sejam envolvidos (atividade 4). Na atividade 5, organizam-se os processos internos da organização, com o objetivo de servir as pretensões dos clientes de forma personalizada e com qualidade, selecionando as TI mais adequadas para estabelecer a comunicação com os clientes, e proceder ao armazenamento e análise da informação (atividade 6). Finalmente, são definidos os investimentos necessários, para a criação de valor e prestação de serviços de qualidade para os clientes, através dos sistemas CRM (atividade 7).

O modelo de Stig Jorgensen & Partners

O modelo apresentado por Stig Jorgensen & Partners (Lindgreen 2004) contempla oito atividades. Este modelo realça a importância do compromisso da gestão de topo, para a definição da visão e dos objetivos da empresa (atividade 1). Na atividade 2 é elaborado um relatório da situação atual, com o objetivo de diagnosticar o estado da empresa, o seu desempenho, as melhorias perspetivadas e a definição da estratégia de CRM. A lealdade dos clientes, o nível de fidelização e os fatores condicionantes são tratados na atividade 3. Na atividade 4, prepara-se a estratégia a implementar, definindo os objetivos quantitativos e as iniciativas de CRM, o aumento da duração do ciclo de vida do cliente e a sua fidelização, bem como os projetos relacionados com a criação de valor para os clientes. A implementação do sistema CRM, considerando as prioridades e melhorias planeadas, é abordada na atividade 5. Segue-se o processo de gestão, com a aposta na formação dos recursos humanos (atividade 6), envolvendo a gestão de topo e os colaboradores no processo de implementação para facilitar a adequação à estratégia de gestão de relacionamento com o cliente (atividade 7). Por último, procede-se à avaliação do processo de criação de valor dos clientes e do sucesso do sistema CRM, através da medição dos resultados com o objetivo de perceber melhorias de fidelização e angariação de novos clientes (atividade 8).

O modelo de Damacena e Pedron

O modelo apresentado por Damacena e Pedron (2004) é composto por cinco atividades. Segundo este modelo, o processo inicia-se com a definição e o planeamento do modelo de relacionamento. Para este efeito, analisa-se o ambiente da empresa e o meio envolvente, para determinar os objetivos a atingir com a implementação do CRM (atividade 1). Na atividade 2, são avaliados os níveis de interação para a reorganização dos processos de relacionamento com os clientes. Segue-se a seleção da ferramenta de CRM a implementar, a partir da análise das propostas apresentadas, e procede-se à seleção da mais adequada às necessidades da empresa (atividade 3). Na atividade 4, desenvolve-se o processo de implementação da ferramenta de CRM selecionada, que irá suportar e automatizar todos os processos de interação com o cliente. Por último, monitorizam-se e avaliam-se os resultados obtidos com a implementação da ferramenta de CRM (atividade 5).

O modelo de Buttle

O modelo apresentado por Buttle (2009) é composto por cinco atividades. O modelo define como primeira atividade o desenvolvimento da estratégia de CRM, com as metas e os objetivos a atingir, o plano de ação, assim como os processos e a tecnologia necessários para atingir os objetivos pretendidos. Na atividade 2 procede-se à identificação dos *stakeholders*, dos fatores críticos de sucesso, as necessidades de mudança da organização, e a definição do plano de gestão do risco. De seguida é selecionado o parceiro mais adequado para dar suporte à implementação do sistema CRM, que vá ao encontro das necessidades identificadas (atividade 3). Na atividade 4 é feita a implementação do sistema CRM, com aplicação à realidade da empresa. Por último, é realizada a avaliação do desempenho do sistema CRM e a medição dos resultados produzidos, de modo a detetar falhas ou oportunidades de melhoria (atividade 5).

Discussão

Considerando as diversas propostas, constata-se que há um conjunto de atividades identificadas pela maioria dos autores, que incluem o envolvimento da gestão de topo, a definição de estratégias de implementação, a gestão da informação, a integração multicanal, a definição de ferramentas de suporte ao CRM, a otimização dos recursos internos, e a avaliação e monitorização do processo de implementação dos sistemas CRM.

Para Chalmeta (2006), devem ser considerados alguns requisitos antes e durante o projeto. Antes do início do projeto, os gestores da organização devem perceber os objetivos da implementação do sistema CRM, bem como informar os colaboradores da organização para as mudanças que possam ocorrer, visando promover a motivação e minimizar os custos decorrentes da resistência à mudança. Para Winer (2001), Urbanskiene et al. (2008) e Buttle (2009), a criação de uma base de dados de clientes é fundamental e serve de apoio à sua segmentação, devendo incluir informação sobre contactos, transações, respostas a estímulos de marketing, entre outras. Esta perspetiva é também partilhada por outros autores. Para Winer (2001), Zablah et al. (2004), Curry e Kkolou (2004), Lindgreen (2004), Damacena e Pedron (2004), Buttle (2009), Chalmeta (2006) e Payne (2006), devem ser implementados processos de avaliação, monitorização e melhoria contínua, para permitir compreender se a implementação do CRM é benéfica, assim como para verificar os pontos fortes e pontos fracos da implementação do CRM que permita efetuar as melhorias e adaptações necessárias.

De um modo geral, os vários processos propostos pelos autores são passíveis de ser utilizados na implementação de um sistema de CRM. No entanto, quando consideradas no seu conjunto, permitem obter uma perspetiva mais rica e detalhada das atividades a realizar. A partir dos contributos dos autores apresentados nas secções anteriores, procedeu-se à organização e consolidação das várias atividades, o que conduziu a um modelo unificado de atividades, conforme apresentado na Figura 1. Para uma melhor compreensão, as atividades encontram-se organizadas nas fases da pré-adoção, adoção e pós-adoção.

Na fase da pré-adoção consideram-se as atividades a realizar antes da implementação do CRM e que são determinantes para a definição da estratégia organizacional e das metodologias a seguir. Na fase da adoção, incluem-se as atividades necessárias à implementação e execução dos vários processos inerentes ao projeto CRM. Na pós-adoção, consideram-se as atividades relacionadas com o acompanhamento e desenvolvimento do CRM, e que permitem promover a sua evolução e melhoria contínua. De notar que diversas atividades identificadas na fase de adoção, precisam de ser continuadas na fase de pós-adoção (por exemplo, as bases de dados de clientes que forem criadas no decorrer da adoção do CRM, necessitarão de ser mantidas na fase de pós-adoção).

A fase de pré-adoção inclui as atividades: compromisso da gestão de topo, auditoria da situação atual, definição da estratégia e modelo de CRM, definição do investimento, definição do projeto e dos recursos para a sua realização, envolvimento dos colaboradores, seleção de parceiro de implementação. No que respeita à adoção, as atividades principais são: seleção de TI de suporte, implementação de TI de suporte, reorganização de processos, garantia de um serviço relevante e qualidade de serviço, orientação dos recursos humanos, criação das bases de dados de clientes, análise das bases dados de clientes, segmentação e seleção de clientes, implementação do modelo de CRM, desenvolvimento da criatividade, integração multicanal e gestão dos pontos de contacto, gestão da informação, garantia da privacidade, criação de sistemas de medição, e monitorização do processo de implementação. Já a fase de pós-adoção, contempla atividades como: monitorização e melhoria contínua, avaliação do desempenho do CRM e controlo dos ganhos dos *stakeholders*.

De notar que há várias atividades que no modelo unificado se encontram localizadas numa determinada fase, mas que continuam a ser relevantes nas fases seguintes. Um bom exemplo é o caso da obtenção de compromisso da gestão de topo, que é relevante na pré-adoção (onde está identificada), na adoção, assim como na pós-adoção, dado contribuir de forma significativa para dar estabilidade ao processo da implementação do CRM (Chalmeta 2006).

Em suma, o CRM auxilia os gestores no desenho de estratégias e nos processos de tomada de decisão, baseadas nos perfis dos clientes, capitalizando o potencial de negócio de cada um. Serve, também, para a sua segmentação e para uma melhor definição das estratégias (Raghu et al. 2001), assim como para a criação de produtos inovadores e com maior relevância para o mercado (Rowley e Slack 2001).

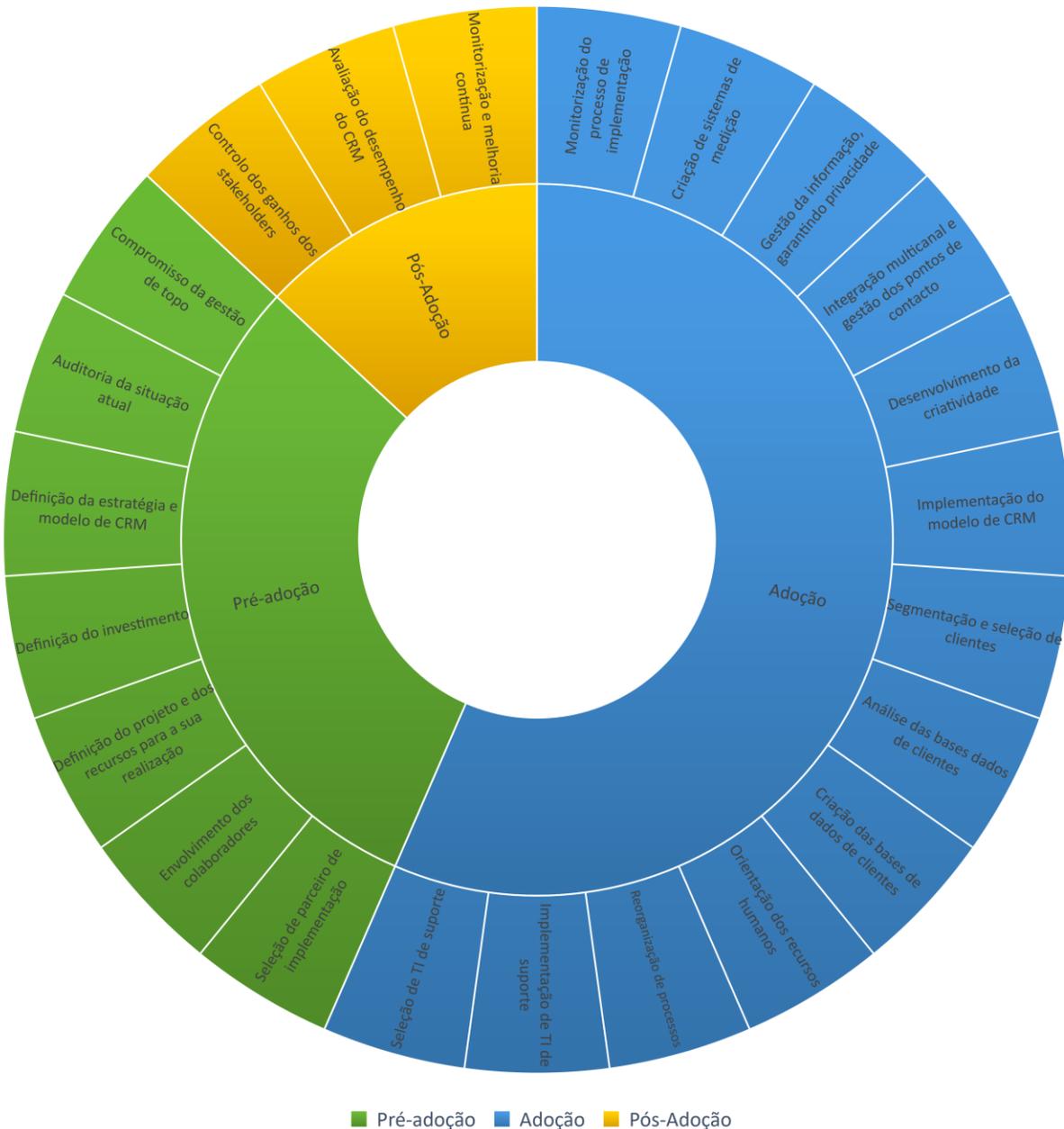


Figura 1. Modelo unificado de atividades de implementação de CRM

Conclusão

São várias os benefícios potencialmente decorrentes da adoção de CRM (Buttle 2004): melhoria na eficiência; redução de custos; maior rentabilidade; aumento nas vendas; maior valor para o cliente; satisfação do cliente; e melhoria da fidelização do cliente. No entanto, o alcançar destes resultados requer a adoção de um processo rigoroso, adequado às circunstâncias e motivadores da adoção de CRM em cada organização (Hustad e Olsen 2013).

Através de uma revisão de literatura, foram identificadas dez propostas de modelos de processos para a implementação de sistemas de CRM. Para cada modelo foram identificadas e descritas as atividades preconizadas pelos autores. Com base no estudo realizado, foi proposto um modelo unificado, tendo as

várias atividades identificadas sido organizadas em três fases: pré-adoção, adoção e pós-adoção. Esta organização possibilita uma melhor compreensão do fenómeno e do trabalho envolvido em cada momento da adoção do CRM. Espera-se que o trabalho apresentado possa contribuir para uma melhor e mais abrangente compreensão do processo de implementação de CRM, constituindo um referencial para investigadores e profissionais interessados na área.

Uma das dificuldades sentidas na realização deste trabalho residiu no facto de se notar algum desequilíbrio no detalhar das atividades por parte dos diversos autores, o que dificultou o desenvolvimento do modelo unificado. Quanto à principal limitação, esta prende-se com o facto de apenas terem sido consideradas fontes de natureza científica.

Como nota final, de referir que o rápido desenvolvimento do fenómeno da transformação digital tem também um impacto na transformação do CRM (Macnish e Inguanzo 2019), necessitando as iniciativas de adoção de CRM ter em consideração os novos requisitos colocados pelos clientes (relacionados, por exemplo, com o fácil acesso a informação através de redes sociais), o volume crescente de informação disponível, assim como as tecnologias da indústria 4.0, incluindo a inteligência artificial, Internet das coisas, Big Data, entre várias outras. Como trabalho futuro propõe-se a experimentação do modelo unificado em diferentes contextos, considerando tanto o setor privado, como o setor público, dado que poderão existir especificidades que justificam o seu estudo e desenvolvimento.

Referências

- Arsić, S. M., Koviljka, B., Aleksandra, N., Dragana, R., Miloš, A. 2018. Family Business Owner as a Central Figure in Customer Relationship Management. *Sustainability* (11:1), p. 77. (doi.org/10.3390/su11010077).
- Barreto, T. B. O., Plácido, R. P., Carolina, F. G. S. 2018. The Multicriteria Model Support to Decision in the Evaluation of Service Quality in Customer Service, *Software Engineering and Algorithms in Intelligent Systems* (1), pp. 158-167.
- Buttle, F. 2004. *Customer relationship management: Concept and tools*. Burlington, MA: Elsevier.
- Buttle, F. 2009. *Customer Relationship Management, Concepts and Technologies*, second edition. Butterworth-Heinemann.
- Chalmeta, R. 2006. Methodology for customer relationship management. *Journal of Systems and Software* (79:7), pp. 1015-1024 (doi.org/10.1016/j.jss.2005.10.018).
- Chen, I. J., Popovich, K. 2003. Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal* (9:5), pp. 672-688 (doi.org/10.1108/14637150310496758).
- Curry, A., Kkolou, E. 2004. Evaluating CRM to contribute to TQM improvement - A cross-case comparison. *The TQM Magazine* (16:5), pp. 314-324 (doi.org/10.1108/09544780410551241).
- Damacena, C., Pedron, C. 2004. Estratégia de CRM: o desafio da implantação. Conference: Congresso Anual de Tecnologia de Informação (CATI) At: São Paulo.
- Demo, G. 2014. B2C Market: Development of a CRM scale. *Marketing in the Cyber Era: Strategies and Emerging Trends* (11) (doi:10.4018/978-1-4666-4864-7).
- Duque, J., Varajão, J., Vitor, F., Dominguez, C. 2013. Implementation of CRM systems in Portuguese Municipalities. *Local Government Studies* (39:6), pp. 878-894 (doi.org/10.1080/03003930.2012.755464).
- Freeman, P., Seddon, P. B. 2005. Benefits from CRM-Based Work Systems. Available: <https://aisel.aisnet.org/ecis2005/14>.
- Glazer, R. 1997. Strategy and Structure in Information- Intensive Markets: The Relationship Between Marketing and IT, *Journal of Market Focused Management* (2:1), pp. 65-81 (doi.org/10.1023/A:1009793717081).
- Hasanian, G., Wei, C., Geok, C., Gan, C. 2015. Application of knowledge management factors on customer relationship management process. *Library Review* (64:8/9), pp. 583-596 (doi.org/10.1108/LR-10-2014-0111).
- Hustad, E., Olsen, D. H. 2013. Critical Issues Across the ERP Life Cycle in Small-and-Medium- Sized Enterprises: Experiences from a Multiple Case Study. *Procedia Technology* (9), pp. 179-188 (doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.020).

- Jenkinson, A., Jacobs, M. 2002. *The IDM Guide to CRM Mastery*, Published by institute of direct marketing, United Kingdom.
- Kavosh, K., Abu Bakar, A. H., Melati, A. A., Siti Zaleha, A. R. 2012. Critical success factors in customer relationship management implementation. *International Journal of Management Sciences and Business Research* (1:6), pp. 2226-8235.
- Kale, S. H. 2004. CRM Failure and the Seven Deadly Sins, *Marketing Management* (13:5), pp. 42-46.
- Khodakarami, F., Chan, Y. 2014. Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management* (51:1), pp. 27-42 (doi: 10.1016/j.im.2013.09.001).
- Kotler, P., Keller, K. L. 2013. *Marketing Management*, 14th ed. Praha: Grada, p. 816.
- Leischnig, A., Bjorn, I., Barbara, N., Catherine, P. 2018. Mind the gap: A process model for diagnosing barriers to key account management implementation. *Industrial Marketing Management* (70), pp. 58-67.
- Lindgreen, A. 2004. The design, implementation and monitoring of a CRM programme: A case study. *Marketing Intelligence and Planning* (22:2), pp. 160-186 (doi.org/10.1108/02634500410525841).
- Macnish, K., Inguanzo, A. 2019. Case Study - Customer Relation Management, *Smart Information Systems and Ethics. The ORBIT Journal* (2:2), pp. 1-24.
- Mendonça, V., Varajão, J., Oliveira, P. 2015. Cooperation Networks in the Tourism Sector: Multiplication of Business Opportunities. *Procedia Computer Science* (64:2015), pp. 1172-1181.
- Payne, A. 2006. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Payne, A., Frow, P. A. 2005. Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing* (69:4), pp. 167-176 (doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167).
- Piskar, F., Faganel, A. 2009. A Successful CRM Implementation Project in a Service Company: Case Study. *Organizacija* (42:5), pp. 199-208.
- Raghu, T. S., Kanan, P. K., Rao, H. R., Whinston, A. B. 2001. Dynamic profiling of consumers for customized offerings over the Internet: A model and analysis. *Decision Support Systems* (32:2), pp. 117-134 (doi.org/10.1016/S0167-9236(01)00106-3).
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F., Scheffer, P. 2002. Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review* (80:2), pp. 101-6, pp. 108-9, p. 130.
- Rowley, J. 2005. Building brand webs: customer relationship management through the Tesco Clubcard loyalty scheme. *International Journal of Retail & Distribution Management* (33:3), pp. 194-206 (doi.org/10.1108/09590550510588361).
- Rowley, J., Slack, F. 2001. Leveraging customer knowledge-profiling and personalization in e-business. *International Journal of Retail & Distribution Management* (29:9), pp. 409-415.
- Siu, N. Y.-M. 2016. Customer Relationship Management and Recent Developments. *Administrative Sciences* (6:3), p. 7 (doi.org/10.3390/admsci6030007).
- Stone, M., Woodcock, N., Machtynger, L. 2001. *CRM: marketing de relacionamento com os clientes*. São Paulo: Futura.
- Urbanskiene, R., Zostautiene, D., Chreptaviciene, V. 2008. The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System. *The Economic Conditions of Enterprise Functioning* (58:3), pp. 51-59.
- Vaish, A., Abhishek, V., Raju, V., Sakira, B. 2016. Customer relationship management (CRM) towards service orientation in hospitals: A review. *Appolo Medicine* (13:4), pp. 224-228 (doi.org/10.1016/j.apme.2016.11.002).
- Varajão, J., Cruz-Cunha, M. 2016. Main motivations for CRM adoption by large Portuguese companies – a Principal Component Analysis. *Procedia Computer Science* (100:2016), pp. 1269-1279.
- 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), pp. 475-489.
- Winer, R. S. 2001. A framework for customer relationship management. *California Management Review* (43:4), pp. 89-105 (doi.org/10.2307/41166102).
- Wu, J., Wang, Y., Zang, R., Cai, J. 2018. An Approach to Discovering Product/Service Improvement Priorities: Using Dynamic Importance-Performance Analysis. *Sustainability* (10:10), p. 3564 (doi.org/10.3390/su10103564).