

# CRM

# Customer Relationship Management

Mestrado em Marketing

Aula 4

Paulo Almeida Gonçalves ([pagoncalves@iseg.ulisboa.pt](mailto:pagoncalves@iseg.ulisboa.pt))

Cristiane Drebes Pedron ([cdpedron@iseg.ulisboa.pt](mailto:cdpedron@iseg.ulisboa.pt))



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA



# Cronograma

Aula	Dia	Agenda	Artigo	Caso
1	19 Fev	Conceitos introdutórios.		1
2	26 Fev	Estratégia. Valor. Integração multicanal. Fidelização.	1	2
3	5 Mar	Gestão de informação. Tecnologias.	2	3
4	12 Mar	Tecnologias. Implementação. ERP.	3	4
5	19 Mar	Web 2.0. CRM Social.	4	5
6	9 Abr	Apresentação de software.		
7	16 Abr	Apresentação de software.		
8	23 Abr	Apresentação de software.	5	6
9	30 Abr	Customer Experience. Mobile. Analytics. Big Data.	6	7
10	7 Mai	CRM para PMEs.	7	
11	14 Mai	Apresentação de trabalhos.	8	
12	21 Mai	Apresentação de trabalhos.		

# Artigos acadêmicos

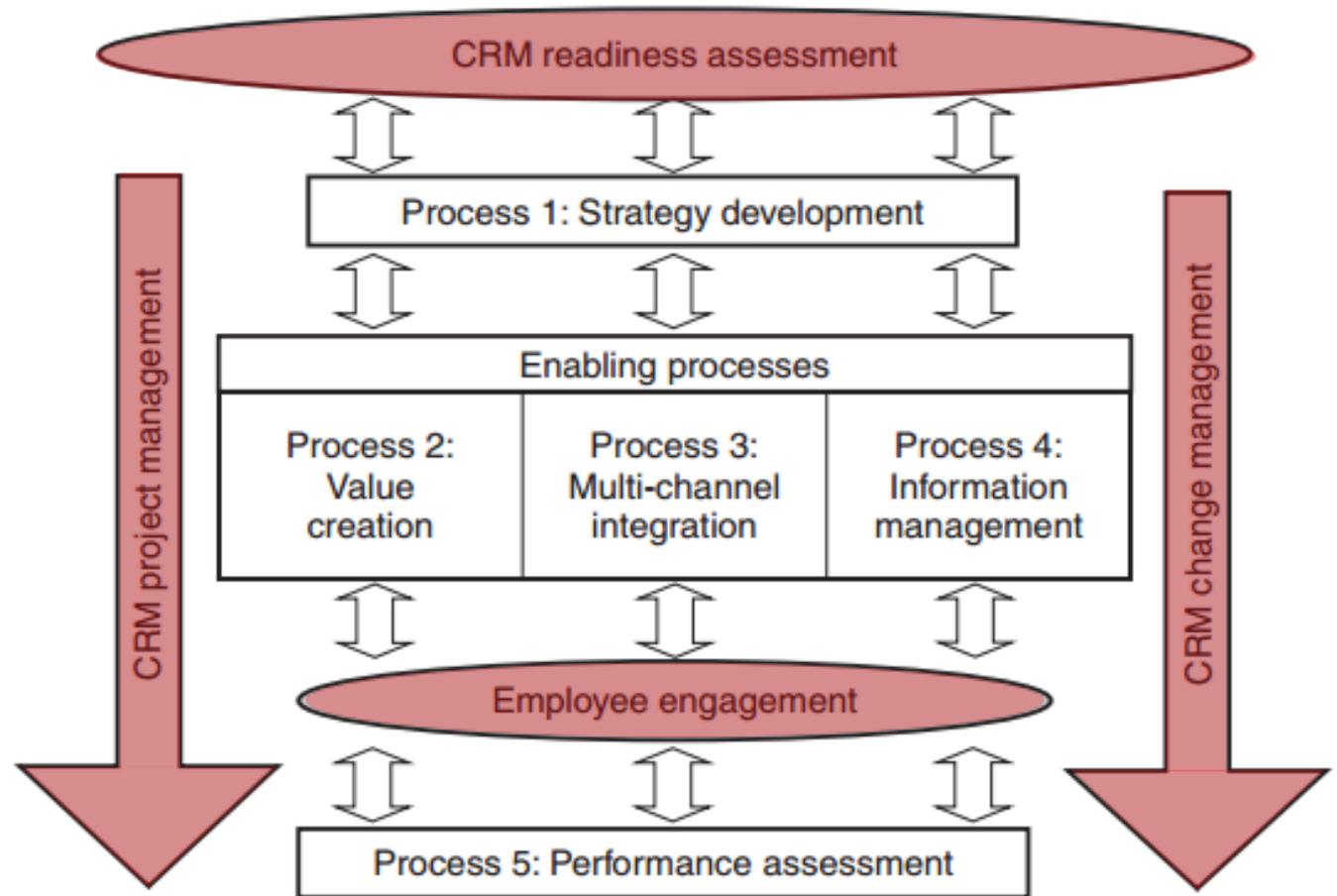
#	Artigo
1	Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. <i>Business Process Management Journal</i> , 9(5), 672-688.
2	Frow, P., Payne, A., Wilkinson, I. F., & Young, L. (2011). Customer management and CRM: Addressing the dark side. <i>Journal of Services Marketing</i> , 25(2), 79-89.
3	Nguyen, B., & Mutum, D. S. (2012). A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures. <i>Business Process Management Journal</i> , 18(3), 400-419.
4	Shokohyar, S., Tavallaee, R., & Karamatnia, K. (2016). Identifying Effective Indicators in the Assessment of Organizational Readiness for Accepting Social CRM. <i>International Journal of Management, Accounting and Economics</i> , 3(2), 85 -104.
5	Orenga-Roglá, S., & Chalmeta, R. (2016). Social customer relationship management: Taking advantage of Web 2.0 and Big Data technologies. <i>SpringerPlus</i> , 5(1), 1462.
6	Paliouras, K., & Siakas, K. V. (2017). Social Customer Relationship Management: A Case Study. <i>International Journal of Entrepreneurial Knowledge</i> , 5(1), 20-34.
7	Valacherry, A. K., & Pakkeerappa, P. (2018). Customer Knowledge Management via Social Media: A Case Study of an Indian Retailer. <i>Journal of Human Values</i> , 24(1), 39-55.
8	Clark, M., & Melancon, J. (2013). The influence of social media investment on relational outcomes: A relationship marketing perspective. <i>International Journal of Marketing Studies</i> , 5(4), 132.

# Agenda

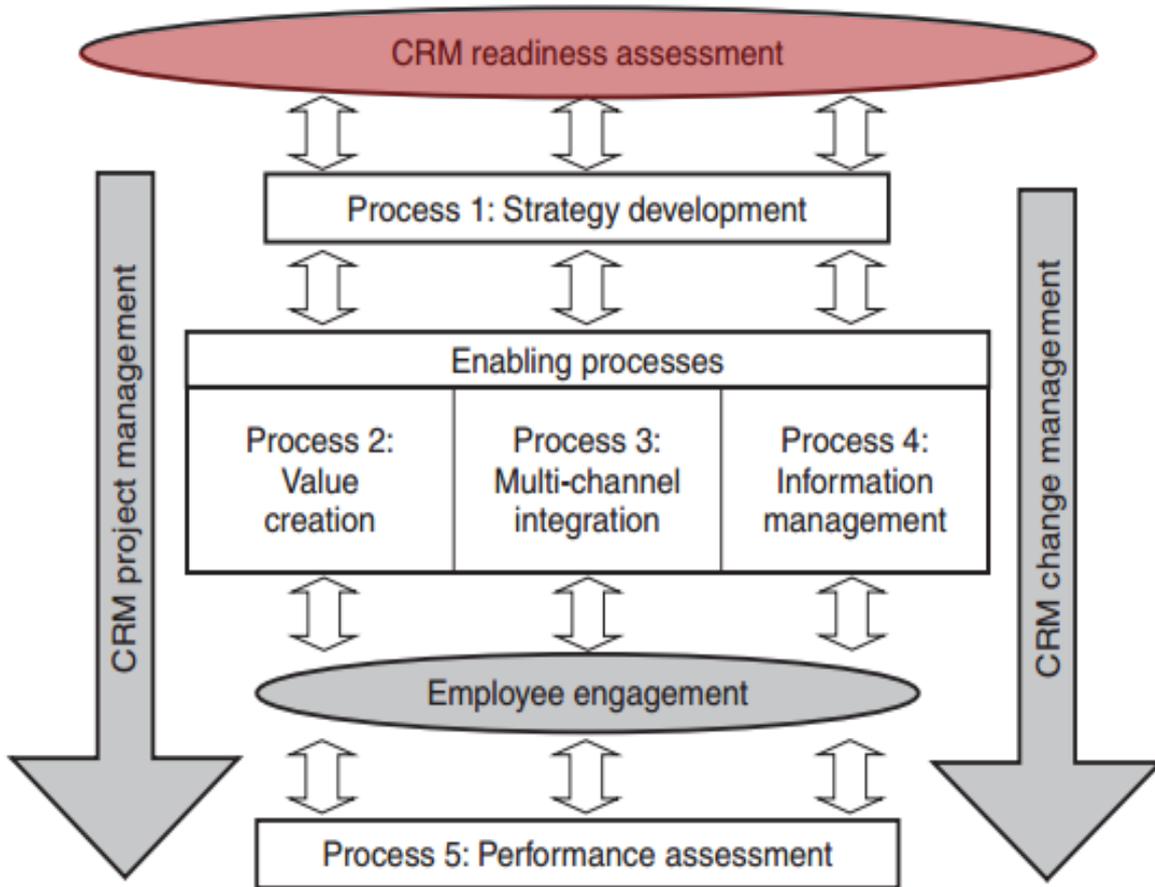
- Implementação

# Implementação de CRM

## Elementos Chave



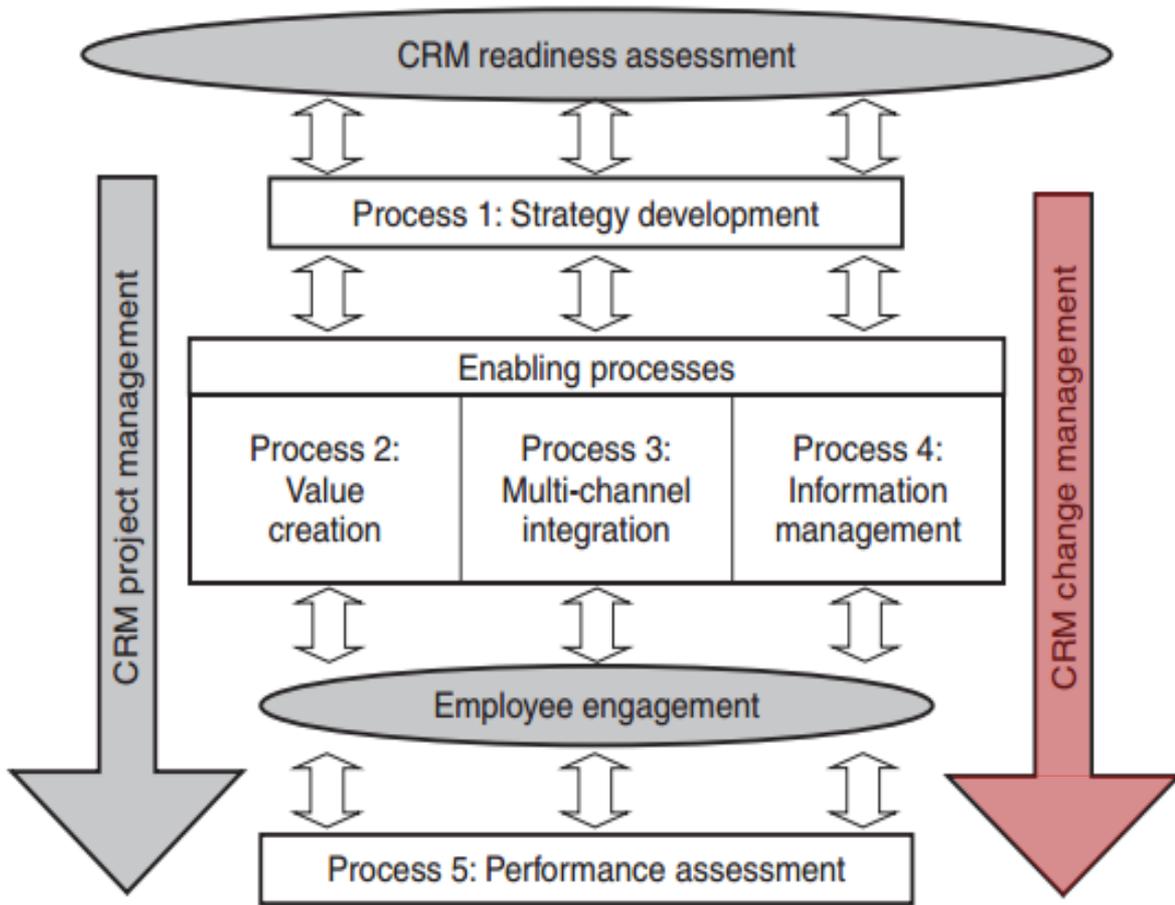
(Payne, 2006)



# Auditoria de implementação

Antes de iniciar um projecto, as organizações devem realizar uma **auditoria interna** para identificar se garantem **as condições necessárias** para o seu sucesso, nomeadamente a nível dos processos constantes no framework estratégico de CRM:

- Todos os colaboradores da organização conhecem os **objectivos do programa** de CRM proposto e entendem o seu próprio **papel individual** dentro dele?
- Estão disponíveis para aceitar o seu papel, com o necessário grau de **compromisso e cooperação**?
- Os **sistemas e processos necessários** estão preparados para os apoiar na sua tarefa?
- A organização considerou o contexto, o prazo de implementação, a liderança e a alocação de recursos, materiais e humanos, que garantem **o sucesso do projeto de CRM**?

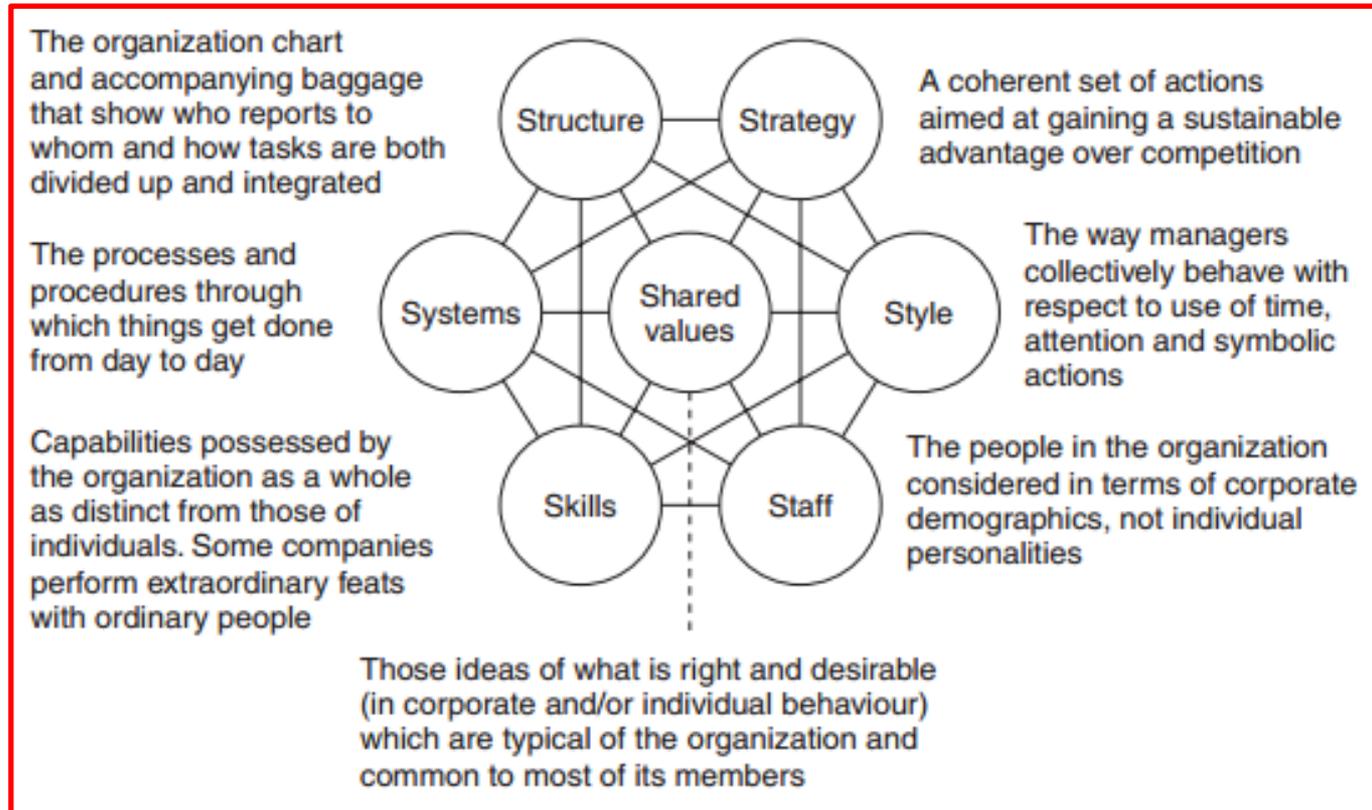


## Gestão da mudança

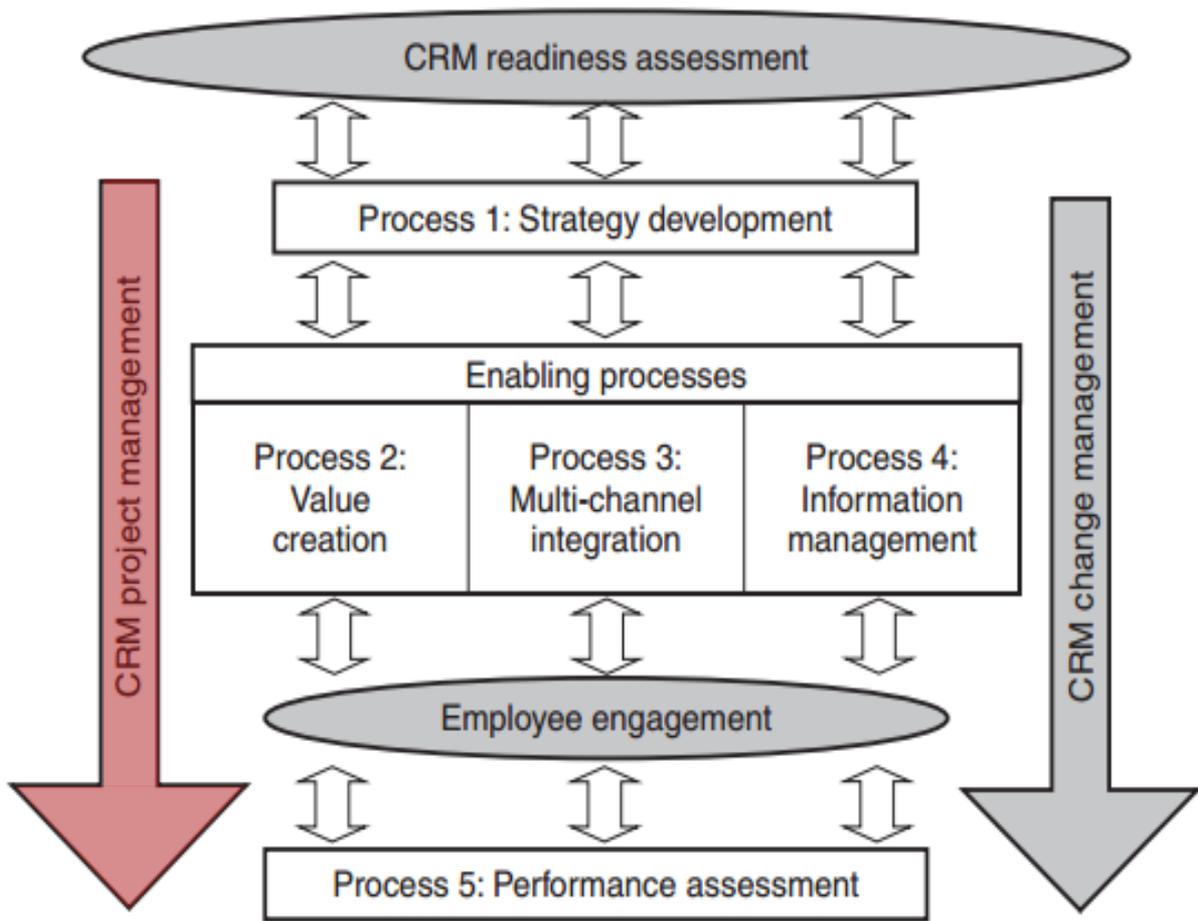
Uma das dimensões críticas de qualquer programa de CRM é a efectiva **gestão da mudança na organização**.

Em qualquer implementação de CRM de larga escala, as organizações têm de ser objecto de **redefinição organizacional e cultural**.

### Framework McKinsey “Seven S” para gestão da mudança

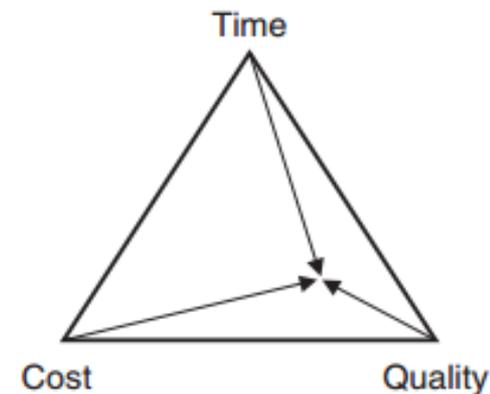


O framework foi desenhado para **auxiliar as organizações a gerir a gestão da mudança eficazmente**, alinhando cada um dos sete componentes na mesma direcção, de forma a que se suportem mutuamente.



# Gestão de projecto

- Enquanto a **gestão de mudança** é necessária na implementação de um projecto de CRM, independentemente da sua dimensão, a **gestão de projecto** tem tanto mais relevância quanto mais complexo for o projecto
- Um **projecto** é um conjunto de actividades específico, desenhado para produzir um conjunto de outputs particulares num determinado espaço de tempo
- Um projecto envolve um grupo de pessoas que realizam uma determinada tarefa:
  - Num determinado tempo
  - Com um determinado orçamento
  - Com determinada qualidade
    - Estas dimensões estão em equilíbrio – uma alteração numa delas, implica alterações nas outras, com as consequentes contrapartidas



# Garanta um projecto sólido

- **Seleção do Promotor do projecto (Sponsor), do Gestor de Projecto, da Equipa de Projeto e do Comité de Acompanhamento (Steering Commitee).**
- **Prepare um bom documento de início de projeto:**
  - Objetivos do projecto
  - Recursos da organização
  - Descrição das responsabilidades
  - Âmbito
  - Necessidades
  - Problemas
  - Pressupostos e riscos
  - Soluções alternativas
  - Benefícios do novo sistema
  - Análise custo benefício/ ROI a x anos;
  - Orçamento
  - Calendário
- **Discuta o documento e obtenha a respectiva aprovação por parte do Promotor (Sponsor) do projecto e do Comité de Acompanhamento (Steering Commitee).**

# Seleccção do produto e do fornecedor

## **Selecione o produto e o fornecedor que melhor se adequa às suas necessidades:**

- Compreenda o que tem (Infraestrutura, processos de negócio, características diferenciadoras)
- Decida o que quer (âmbito; orçamento; prazo)
- Conheça o mercado de potenciais produtos/ fornecedores
- Prepare um bom caderno de encargos (RFP)
  - Detalhado em termos daquilo que é verdadeiramente importante
  - Aberto à incorporação do conhecimento dos potenciais fornecedores
  - Equilibrado em relação aos requisitos do produto e do fornecedor
- Selecione uma lista alargada de potenciais fornecedores/ produtos
- Com base na resposta ao RFP, defina uma “shortlist” de 3 a 5 soluções que melhor respondam às suas necessidades
- Aprofunde as propostas da “shortlist”. Reúna com os fornecedores, detalhe as propostas, avalie o nível de conhecimento do produto que disponibilizam e da sua industria; Avalie o grau de “empatia” cliente – fornecedor; Avalie os requisitos funcionais e não funcionais do fornecedor
- Crie uma lista final com 2 a 3 potenciais fornecedores
- Solicite a elaboração de um piloto que inclua a demonstração das várias fases críticas do projecto
- Identificar possíveis fornecedores/soluções (cada uma tem componentes onde é “mais forte”)
- Considerar a possibilidade de integrar componentes de vários fornecedores
- Avalie os diversos pilotos; Proceda às negociações finais e Assine o contrato

Os custos de um projeto CRM são geralmente associados à aquisição e implementação do software

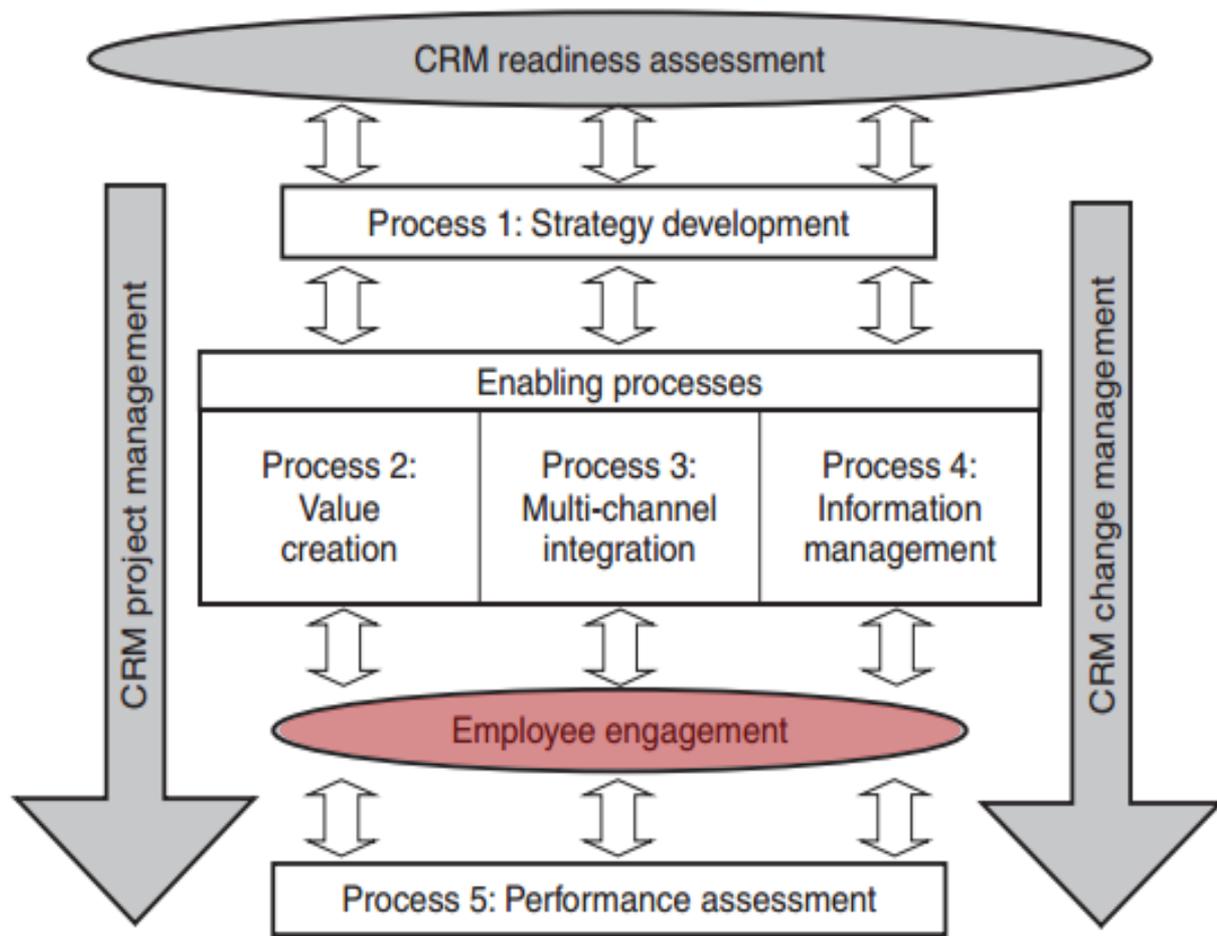
## Custos adicionais a considerar

- **Formação**
  - Os colaboradores necessitam ter formação nas novas formas de trabalho
  - A formação é muitas vezes limitada a grupos seleccionados de colaboradores
- **Integração e Testes**
  - Do sistema CRM com os restantes sistemas da organização (p.ex: ERP)
- **Costumização**
  - Quanto maiores as necessidades de costumização maior a complexidade e mais difícil serão as futuras evoluções
- **Migração de Dados**
  - Dos sistemas existentes para o novo sistema de CRM
  - Necessidade de novos dados para complementar os dados existentes
  - Se necessário, considerar a limpeza de dados a migrar
- **Consultoria de implementação**
  - As horas de consultoria para implementação são geralmente subestimadas (nomeadamente em fase de negociação)

Muitas vezes os custos de implementação ultrapassam em muito os custos de aquisição

## Custos “escondidos “

- **Perda de vantagens competitivas**
  - Ao implementar as boas práticas podem perder-se factores diferenciadores. Os melhores colaboradores podem sair, não se adaptar ou já não ser necessários
- **Equipa de Pós-implementação**
  - Um projeto de CRM não acaba quando o produto é implementado
- **Longo prazo para obtenção do ROI**
- **Depressão Pós-CRM**
  - Nos primeiros tempos pós-implementação o desempenho pode decrescer



# Comprometimento dos colaboradores

O **desempenho dos colaboradores é fundamental para o sucesso** das iniciativas de CRM, a nível da **implementação** – na gestão da mudança e na gestão de projecto, e a nível de todos os **processos de CRM** identificados no framework estratégico.

- A criação de uma **cultura organizacional** adequada é fundamental para garantir o comprometimento dos colaboradores;
- Colaboradores desmotivados conduzem à **insatisfação do cliente** e ao seu abandono;
- Os colaboradores devem compreender o **impacto dos seus comportamentos** nos clientes;
- A componente de serviço ao cliente é fundamental para uma **boa experiência do consumidor** e para a sua lealdade; um colaborador que partilha os valores da organização, que está **satisfeito e motivado**, contribui decisivamente para uma boa prestação desse serviço.

Para garantir o **potencial máximo dos colaboradores**, a organização deve investir em:

- Selecção / Desenvolvimento/ Empowerment
- Formação

## Seleção

- O processo de recrutamento deve assegurar a **selecção dos melhores colaboradores**;
- Os **requisitos da função e as condições de trabalho** devem ser divulgados;
- Os **valores e motivações** dos potenciais colaboradores devem estar em sintonia com os da organização;
- Devem ser seleccionados os colaboradores com as **competências mais adequadas** e com **capacidade e apetência para formação**;
- A organização deve adoptar uma abordagem “*recruit for attitude, train for skills*”.

## Desenvolvimento

- As empresas devem criar **programas de formação e sensibilização**, dirigidos aos colaboradores, que lhes despertem a atenção para o cliente e a orientação para o serviço;
- O caso da Disney é um exemplo de **comprometimento dos colaboradores** em que o seu desenvolvimento e formação, são fundamentais no **sucesso da empresa**; os colaboradores são formados para perceber que o seu trabalho **é viver a marca** e corresponder às expectativas dos clientes.

## Empowerment

- Um colaborador tem de estar **motivado** para ter a iniciativa de voluntariamente proporcionar uma melhor qualidade de serviço aos clientes;
- Os colaboradores precisam de compreender a necessidade de **contribuir para o desempenho da organização** e ter o **poder de tomar decisões** que influenciem positivamente esse desempenho;
- Uma das **barreiras mais comuns ao empowerment** dos colaboradores são os gestores intermédios – por se sentirem ameaçados; os colaboradores por vezes também não querem assumir a tomada de decisões pois acham que compete aos gestores.

## Formação

- As iniciativas de CRM têm sempre associadas **necessidades de formação**;
- Os programas de formação referidos podem enquadrar-se a nível **da gestão da mudança**, da **gestão de projecto** ou do **comprometimento dos colaboradores**, consoante a definição de âmbito que for adoptada;
- O ponto de partida dos programas de formação é **o levantamento de requisitos e necessidades** dos colaboradores da organização, nomeadamente a nível de conhecimentos, competências e comportamentos;
- A formação deve ser transversal, em **todos os departamentos** e a **todos os colaboradores**, incluindo gestores (os primeiros a frequentar a formação).

# Fatores Críticos de Sucesso dos projectos de CRM

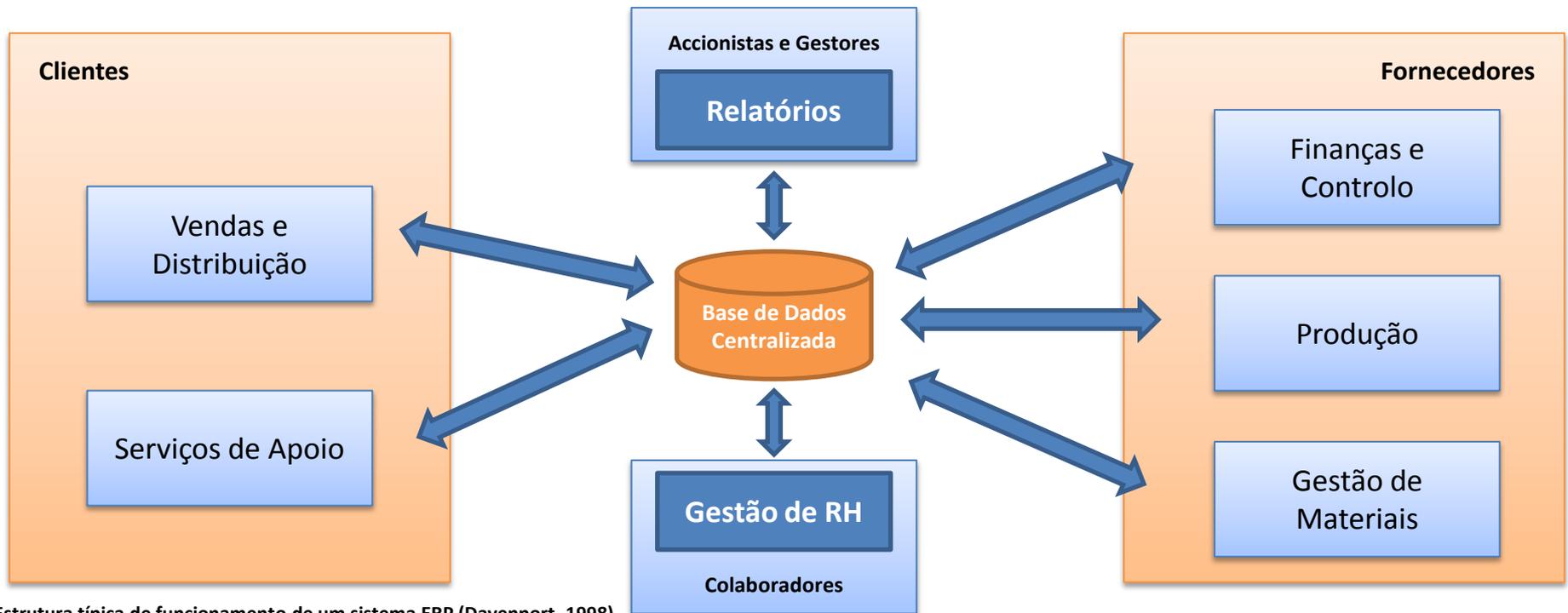
- Envolvimento da **gestão de topo**
- **Cultura organizacional** centrada no cliente
- Falta de **competências** na implementação, gestão e utilização do sistema
- **Investimentos** inadequados (começar com *quick-wins*)
- **Dados** com pouca qualidade e em pouca quantidade (níveis mais baixos de maturidade)
- Silos **funcionais**/ Lutas internas pelo poder
- **Sistemas de avaliação dos colaboradores**(e recompensa) desajustados
- **Comunicação** inadequada
- Resistência à mudança/ **Gestão da Mudança**
- Excesso de pedidos de alteração (adequar o CRM à organização vs adequar a organização ao CRM)
- Seleção do Sponsor, do Gestor de Projecto e da Equipa de Projeto
- Levantamento e especificação dos requisitos
- Análise de mercado e avaliação dos vários sistemas existentes
- Seleção do vendedor e do sistema a adquirir; determinar se a **tecnologia** utilizada é a mais adequada

# Agenda

- ERP

# O que são ERPs

Os ERP's são sistemas de informação cuja função é armazenar, processar e organizar a informação gerada pelos processos organizacionais, agregando e estabelecendo relações de informação entre as diversas áreas da empresa



Estrutura típica de funcionamento de um sistema ERP (Davenport, 1998)

- Conjunto de módulos de software integrados e uma base de dados centralizada
- Colecta dados dos departamentos para utilização em quase todas as funções de negócio
- Os dados após introdução estão imediatamente disponíveis

## Objectivos e importância dos ERP's nas organizações

- Mudanças na cultura da organização (comprometimento dos colaboradores e alteração dos processos para permitir a introdução imediata dos dados; maior visibilidade; descentralização das responsabilidades)
- Dados fiáveis eliminando duplicação e redundâncias
- Acelera os fluxos de dados das organizações, integrando informação em tempo real
- Processos de tomada de decisão mais dinâmicos e com base em dados fiáveis (potencia novas decisões e melhores decisões)
- Delega as decisões nos níveis apropriados, mantendo o controlo de gestão adequado
- Consolida informação de forma a facilitar o processo de planeamento empresarial
- Aumenta a eficiência operacional
- Minimiza o tempo de resposta a clientes e fornecedores

## Os vários tipos de ERP's existentes

- **Pela dimensão da organização** (Tier 1 - Grandes empresas; Tier 2 - Médias empresas; Tier 3 - Pequenas Empresas)
- **Pela estratégia de implementação**
  - Instalação dedicada (Necessita investimentos em Infraestruturas e Instalações, HW, SW, Recursos Humanos)
  - Serviço de Software (SaaS)
  - Solução híbrida
- **Para determinada industria ou mercado vertical**
  - Fabricantes industriais de equipamentos
  - Industria automóvel
  - Industria farmacêutica
  - Hospitais
  - Sectores específicos (Fabricantes de circuitos integrados, industria de plásticos, desenvolvimento de software,.....)

## ERP e CRM

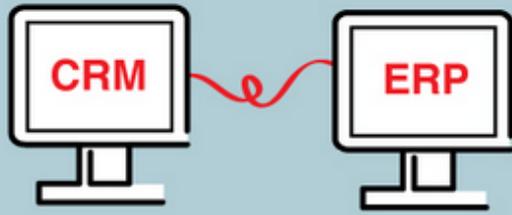
Muitas organizações que já adoptaram ERPs para **melhorar a sua eficiência interna**, estão agora a voltar-se para o CRM, para melhor **responder às necessidades do cliente individual**.

Enquanto o ERP usa **informações de cliente e outras**, para reduzir os custos e melhorar a eficiência interna dos processos de back-office relacionados com a produção, o CRM enfatiza o uso de **informações de clientes** para aumentar a receita através do aumento da eficácia externa em actividades de front-office, incluindo vendas, marketing e serviço ao cliente e apoio.

(Payne, 2006)

O “casamento” entre o ERP e o CRM está **mais forte do que nunca**.

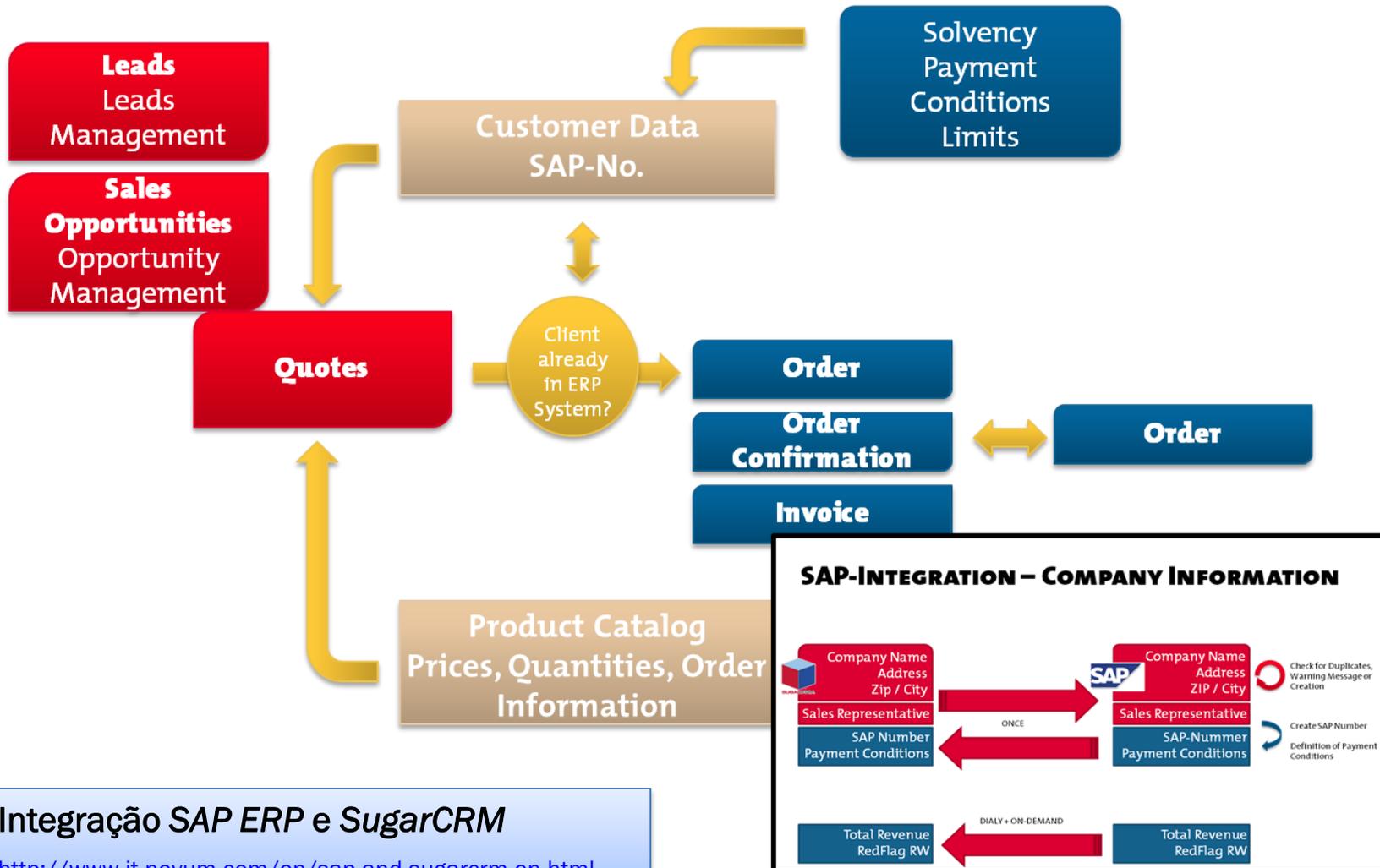
(Dyché, 2002)



## Integração ERP - CRM

- Integração de contactos e contas
  - O ERP e o CRM contém informação de contactos e de contas;
  - Transformar um prospect de CRM num cliente de CRM e também de ERP;
  - Processo de actualização de dados automático em ambos os sistemas.
- Aceder ao histórico de encomendas/ facturação e cobranças do ERP, a partir do CRM
  - Aceder a informação financeira do cliente no ERP, a partir do CRM
    - Por período, por linha de produto, por encomenda, etc..
- Gestão de propostas e encomendas
  - Transformar propostas (CRM) em encomendas (ERP)
- Integração de produtos
  - Aceder às cotações dos produtos no ERP, a partir do CRM

# QUOTE – ORDER – INVOICE PROCESSES BETWEEN CRM AND SAP



Integração SAP ERP e SugarCRM

<http://www.it-novum.com/en/sap-and-sugarcrm-en.html>

## Referências

Dyché, Jill. (2002). *The CRM Handbook*. Pearson Education India.

Laudon, Kenneth ; Laudon, Jane (2012). *Management Information Systems – Managing the Digital Firm*, 12<sup>a</sup> ed., Pearson, Harlow.

O'Brien, J. & Marakas, G. (2011), *Management Information Systems*, McGraw-Hill Education.

Payne, Adrian. (2006) *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Elsevier Science.