

Instituto Universitário da Maia - ISMAI
Departamento de Ciências Empresariais



Adoção de um sistema de CRM

A perceção dos gestores sobre as motivações que levam as microempresas e as PME portuguesas a adotarem um sistema de CRM

Giulia Floriani

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador Institucional

Prof. Doutor José Manuel Carvalho Vieira

Junho/21 Two small, solid purple squares.

Instituto Universitário da Maia

Departamento de Ciências Empresariais

Adoção de um sistema de CRM

A perceção dos gestores sobre as motivações que levam as microempresas e as PME portuguesas a adotarem um sistema de CRM

Nome: Giulia Floriani

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor José Manuel Carvalho Vieira

Junho, 2021

Giulia Floriani

035609

Adoção de um sistema de CRM

A perceção dos gestores sobre as motivações que levam as microempresas e as PME portuguesas a adotarem um sistema de CRM

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação do

Prof. Doutor José Manuel Carvalho Vieira

Instituto Universitário da Maia

Junho, 2021

Dedicatória

Muitas foram as modificações ao longo da confecção dessa pesquisa, e agora, ao concluí-la, percebo que a motivação principal restou intacta: auxiliar, por meio da ciência, a tomada de decisão de novos gestores.

É com base nessa motivação que dedico essa pesquisa a todos os gestores, jovens ou experientes, que lutam todos os dias para vencerem as adversidades do mercado com muita força de vontade, criatividade e responsabilidade social.

Dedico essa pesquisa ao meu pai, que nos deixou há 6 anos. Meu pai não teve o mesmo acesso que eu a educação, mas de domingo a domingo levantava-se cedo e abria o seu comércio sempre com objetivo de proporcionar ao meu irmão e eu tudo aquilo que lhe foi privado.

Agradecimentos

A realização dessa pesquisa é um divisor de águas na minha vida profissional e acadêmica. Pela sua grande importância, não poderia deixar de agradecer as pessoas que foram fundamentais para a sua realização.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, Prof. Doutor José Manuel Carvalho Vieira, um dos homens mais criativos que já conheci, que prontamente concordou em me orientar, e que o fez da maneira mais bem-humorada o possível, sem nunca deixar de exigir qualidade e dedicação durante a realização desta pesquisa.

Gostaria de agradecer também a Nati e a Madalena, que com muito amor (e paciência) escutaram todas as minhas teorias, planos e lamúrias sobre o CRM. E que por nem um único segundo me deixaram desistir. Ainda, agradeço a minha Oma que sempre acreditou em mim, mesmo quando eu mesma não acreditava, e que me ensinou que a educação é o único caminho possível a ser seguido, e ao meu Opa, que não conseguiu estar presente para ver o desfecho dessa aventura, mas que tenho absoluta certeza que está muito feliz ao lado do pai nesse momento.

Agradeço também a todos os amigos e colegas de mestrado que me incentivaram e ajudaram com as entrevistas, em especial, agradeço a Brunna, Priscila, Robson, Guilherme, Sicilia, Wagner e tantos outros que se dispuseram a ouvir e debater muitas das ideias encontradas nessa pesquisa.

Não poderia deixar de agradecer a todos os gestores que despenderam o seu precioso tempo para responder aos meus questionamentos sobre o CRM, em especial a D. Isabel, minha antiga chefe e para sempre amiga.

Adoção de um sistema de CRM

A percepção dos gestores sobre as motivações que levam as microempresas e as PME portuguesas a adotarem um sistema de CRM

RESUMO

A proposta dessa pesquisa foi buscar, junto a experiência dos gestores de PME, respostas para entender o porquê um sistema de CRM pode ser uma mais-valia dentro de uma empresa com um menor volume de clientes e quais os motivos que atraem os gestores a adotarem esse sistema. Para selecionar as possíveis motivações, foi realizada uma extensa revisão de literatura onde extraiu-se, ao final, um diagrama de motivações universais, sem fazer-se a distinção de país ou tamanho da empresa, e após, com a realização de entrevistas com esses gestores, a validação dessas motivações com foco nas PME portuguesas. Cinco gestores de cinco empresas distintas foram entrevistados, sendo dois gestores de microempresas, dois gestores de pequenas empresas e um gestor de uma empresa de porte médio. As empresas em questão estão divididas entre a região metropolitana de Lisboa e a região metropolitana do Porto, e utilizam um sistema de CRM há pelo menos um ano. A metodologia utilizada para a realização dessa pesquisa foi o estudo de caso de natureza qualitativa, com a aplicação de entrevistas semiestruturadas. Os resultados da pesquisa denotam a percepção da importância da utilização de um sistema de informação voltado ao CRM pelos gestores, bem como as diferentes motivações existentes para a adoção desses sistemas. Essas diferentes motivações advêm do objetivo final de cada empresa consoante ao tipo de informação que se busca extrair desse sistema. Essa pesquisa permite aos novos gestores analisarem, a partir da expertise de gestores que já estão a mais tempo no mercado, possíveis razões para adotarem um sistema de CRM.

Palavras chave: Sistemas de informação; CRM; gestão; PME; microempresas

Adoção de um sistema de CRM

A perceção dos gestores sobre as motivações que levam as microempresas e as PME portuguesas a adotarem um sistema de CRM

ABSTRACT

The purpose of this research was to seek, from the experience of SME managers, answers to understand why a CRM system can be an asset within a company with a smaller volume of customers and what are the reasons that attract managers to adopt that system. To select as possible motivations, an extensive literature review was carried out where, at the end, a diagram of universal motivations was extracted, without making a distinction of country or size of the company, and then, with the carrying out of research with these managers, the validation of these motivations with a focus on portuguese SMEs. Five managers from five different companies were interviewed, being two managers from microenterprises, two managers from small companies and one manager from a medium-sized company. The companies in question are divided between the metropolitan region of Lisbon and the metropolitan region of Porto, and have been using a CRM system for at least a year. The methodology used to carry out this research was the case study of a qualitative nature, with the application of semi-structured interviews. The survey results show the perception of the importance of using an information system aimed at CRM by managers, as well as the different motivations for adopting the systems. These different motivations come from the final objective of each company, depending on the type of information that is sought to be extracted from this system. This survey allows new managers to analyze, based on the expertise of managers who have been in the market longer, possible reasons for adopting a CRM system.

Keywords: Information systems; CRM; management; SME; microenterprises

Índice

1.	INTRODUÇÃO	9
2.	REVISÃO DA LITERATURA.....	12
2.1.	CONCEITO DE CRM	12
2.2.	IMPLANTAÇÃO DOS SISTEMAS DE CRM.....	16
2.3.	MODELOS DE IMPLANTAÇÃO.....	20
2.3.1.	MODELO DE PAYNE (2008)	21
2.3.2.	MODELO DE PEDRON E DAMACENA (2004)	23
2.3.3.	MODELO DE CHALMETA (2006)	24
2.3.4.	MODELO DE JABER & SIMKIN (2017).....	28
2.4.	PORTUGAL SOB A ÓTICA DAS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE	29
2.5.	PORTUGAL SOB A ÓTICA DO MAPA CULTURAL DE MEYER.....	32
2.6.	MODELO A PROPOR	36
2.6.1.	RECURSOS FINANCEIROS	38
2.6.2.	PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	38
2.6.3.	CULTURA ORGANIZACIONAL	38
2.6.4.	RECURSOS HUMANOS.....	39
2.6.5.	COMPORTAMENTO CULTURAL E SOCIAL DE PORTUGAL	39
2.6.6.	VANTAGEM COMPETITIVA	39
2.6.7.	INVESTIMENTO EM I&D.....	39
2.6.8.	SEGMENTO DA EMPRESA.....	40
3.	METODOLOGIA	40
3.1.	COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	43
4.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	43
4.1.	AS EMPRESAS	44
4.2.	DISCUSSÃO DE RESULTADOS	45
5.	CONCLUSÕES, LIMITES DA INVESTIGAÇÃO E PROPOSTAS DE SUPERAÇÃO	52
	REFERÊNCIAS	55
	ANEXOS	58

Índice de Tabelas

Tabela 1.....	50
---------------	----

Índice de Figuras

Figura 1: Divisão da conceituação de CRM em filosofia, estratégia e tecnologia	17
Figura 2: Análise de Portugal nas Dimensões Culturais de Hofstede	31
Figura 3: Análise de Portugal através do Mapa Cultural de Erin Meyer.....	34
Figura 4: Diagrama de motivações encontradas na revisão de literatura.....	37
Figura 5: Diagrama de motivações validadas e com a escala de priorização aplicada resultante da entrevista com os gestores.....	51

Lista de abreviaturas, siglas e símbolos

CRM – Customer Relationship Management

PME – Pequenas e Médias Empresas

INE – Instituto Nacional de Estatística

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

KPI – Key Performance Indicator

1. INTRODUÇÃO

O advento da globalização e a facilidade de acesso a informação criaram um ambiente acirrado na busca do êxito ao empreender. Em um ambiente competitivo, para acompanhar as demandas do mercado, as empresas precisam focar nas preferências dos consumidores que estão em constante mutação (Amalnick, 2017). A inovação pode servir como uma vantagem competitiva para as organizações, porque além de criar novas ferramentas empresariais, reinventa as formas de trabalho e os tipos de produtos e serviços oferecidos. A economia portuguesa, até o momento do COVID-19, estava a crescer e tinha projeção otimista.

As PME (pequenas e médias empresas) em Portugal representam uma fatia muito importante da economia do país. De acordo com a Base de Dados Portugal Contemporâneo, da Fundação Francisco Manuel dos Santos, até o ano de 2019, Portugal contava com 1.317.039 micro, pequenas e médias empresas. Estas empresas, segundo dados da mesma fonte, são responsáveis pelo emprego de 3.307.068 pessoas (*Portal do INE, 2021a*). Estes dados revelam a dimensão e a importância destas empresas para a economia portuguesa.

Cabe destacar que, para a confecção desta pesquisa, a conceituação de microempresa e PME é baseada no Decreto-Lei n.º 81/2017 (*Decreto-Lei 81/2017, 2017*). Segundo este dispositivo, são classificadas como PME as empresas que empregam menos de duzentos e cinquenta pessoas, com um facturamento anual não maior do que cinquenta milhões de euros. Dentro desta categoria, uma microempresa é aquela que emprega até um máximo de 10 pessoas, e cujo o volume anual do negócio não ultrapasse dois milhões de euros. Uma pequena empresa é classificada por empregar até 50 pessoas, com um volume anual de negócios de até dez milhões de euros.

Com crescimento exponencial da criação destas empresas, a inovação ganhou destaque no cenário económico. Um aspeto diferenciador destas empresas se comparadas com as grandes empresas é a flexibilidade (Galvão et al., 2018). As PME têm a oportunidade de chegar mais perto dos clientes, e, portanto, entender as suas necessidades e criar uma relação de confiança. Para adquirirem vantagem competitiva em face às outras

empresas, as PME se reinventaram e buscaram a tecnologia, principalmente com os sistemas de informação como forma de reinvenção, atraídos pela possibilidade de crescimento e também para participarem da onda inovativa (Wynn et al., 2016), buscando tirar vantagem da flexibilidade que detém em detrimento das grandes empresas. A adoção de sistemas de informação por algumas PME pode ser considerada como um fator primordial na busca pela vantagem competitiva. A adoção e a implantação de um sistema de informação por uma empresa é procedimento oneroso, e alguns teóricos entendem que por esse motivo, os gestores das PME relutam em buscar o caminho da inovação e acabam por manter um mesmo sistema de gestão que já se entende como obsoleto (Wynn et al., 2016).

Para as empresas que decidem optar por um sistema de informação, a implementação pode estar focada no objetivo de buscar o aperfeiçoamento de uma área ou na implementação de um sistema que entregue e facilite o gerenciamento de todas as áreas da empresa, como os sistemas de ERP (enterprise resource planing). Na busca pela melhoria da gestão de comunicação com os clientes entram as aplicações focadas no CRM (customer relationship management). A vantagem competitiva que o CRM traz consigo advém da geração de valor para a empresa através da geração de valor para o cliente (Payne, 2006).

O CRM não nasceu propriamente como um modelo de sistema de informação, e não está elencado apenas aos sistemas de informação. Pode também ser considerado uma estratégia empresarial, uma filosofia de negócio (Pedron & Saccol, 2009).

A base do CRM, em termos gerais, é a filosofia do customer oriented (orientação para o cliente). A partir desta filosofia, criam-se então as estratégias de CRM. Com base nas informações obtidas através da análise do comportamento de consumo dos clientes e muitas vezes dos seus dados pessoais, as empresas criam estratégias nas mais diversas áreas operacionais, como o marketing, publicidade e comunicação, por exemplo.

Na intenção de captar, tratar e analisar estes dados em cada vez maior volume, começaram a surgir os softwares voltados para o CRM. Isto posto, compreende-se que

existe uma divisão conceitual do CRM em filosofia, estratégia e tecnologia. Estes conceitos podem trabalhar de forma individual ou integrada.

De maneira integrada, a tecnologia agrupa e organiza os dados do cliente, e, por conseguinte, fornece a partir do tratamento destes dados, informações relevantes para a empresa.

A parte estratégica tem como objetivo otimizar o modo como a parte tecnológica é utilizada e direcionar as informações obtidas a partir dela para criar estratégias com a intenção de solucionar problemas e gerar valor. Todavia, nem todas as empresas conseguem fazer esta migração para a utilização tecnológica dos sistemas de informação.

Pedron & Saccol (2009) elencam diversos motivos que fazem com que as empresas falhem ao implementar o CRM. Além dos supracitados (recursos financeiros e humanos), destacam-se a falta de habilidades dos colaboradores para utilizar sistemas de informação, a falta de entendimento sobre o que é o CRM, investimentos inadequados para implementação e uma cultura organizacional desajustada para esta mudança, que culmina em uma empresa despreparada. Nem todas as PME necessariamente precisam trabalhar o CRM em todas as suas vertentes conceituais.

As microempresas, por exemplo, podem utilizar a filosofia do CRM para serem orientadas ao cliente e prestar um bom atendimento ou produzir um bom produto, que gere valor a cliente, mas nem sempre terão condições (e a necessidade) de adotar um sistema de informação para fazer isso.

Em vista disso, no decorrer desta pesquisa buscou-se criar como modelo preliminar um diagrama de motivações que podem influenciar os gestores na adoção de um sistema de CRM. Esse modelo preliminar baseia-se nas motivações encontradas na revisão de literatura.

Após a concretização deste modelo, uma entrevista semiestruturada foi realizada com cinco gestores de cinco empresas que se encaixam nas categorias de micro e PME exclusivamente portuguesas para validar as motivações encontradas na revisão de

literatura e a elaboração de um novo diagrama, agora com base na percepção destes gestores sobre as motivações catalogadas no modelo preliminar.

Essa pesquisa é relevante porque visa compreender se as microempresas e as PME portuguesas se encaixam nas motivações da revisão de literatura, que foi realizada de forma universal, ou seja, sem a distinção geográfica ou dimensional de empresas, ou se existe algum aspecto específico do empreendedorismo português que distingue as empresas portuguesas que atendem um volume menor de clientes e que surge como um *outlier* em relação a revisão de literatura na percepção dos gestores.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Conceito de CRM

O CRM se tornou um termo muito popular nos últimos anos, principalmente com o advento da internet e dos sistemas de informação. As empresas precisam optar por ferramentas que lhes garantam uma maior vantagem competitiva face a concorrência. O relacionamento da empresa com o cliente, e a perspectiva do cliente após a interação com a empresa, quase sempre se traduz em uma experiência pessoal e única. O gerenciamento dessa interação e o controlo sobre o impacto que a empresa quer causar no cliente, é fundamental para atingir e sustentar uma vantagem competitiva.

O conceito de CRM flutua entre a divisão em filosofia, estratégia e ferramenta tecnológica, nesta pesquisa referida como tecnologia. O entendimento sobre a interação desses conceitos é o que diferencia o CRM para grande parte pesquisadores.

Candrea & Antonoaie (2017) buscam dois conceitos semelhantes para o CRM, um que advém da Gartner Inc., uma empresa que é referência no mercado e na pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, e outro conceito do popular website *Investopedia*, que é referência em notícias do mercado financeiro. A Gartner Inc., de acordo com os autores, associa o CRM como uma estratégia de negócios que visa otimizar lucros, receitas e a satisfação do cliente implementando processos centrados nos clientes. O website *Investopedia* associa o CRM como princípios e diretrizes que uma

organização segue ao se relacionar com os clientes, ou seja, a Gartner Inc. associa o CRM como estratégia e o website Investopedia como filosofia.

Desta forma, Candrea & Antonoaie (2017) associam o conceito do CRM à interação entre filosofia, estratégia e tecnologia. Os autores associam esses conceitos de forma interdependente, ou seja, a aplicação da filosofia propicia a elaboração da estratégia e por conseguinte, a utilização da tecnologia. Cada etapa depende do êxito da outra.

Shalender & Yadav (2019) compreendem que CRM é a combinação entre pessoas, processos e tecnologia, e que essa combinação atua de forma interdependente. O resultado desta combinação é a compreensão da concepção do cliente sobre a empresa, e o bom gerenciamento dessa informação ajuda a desenvolver relações comerciais duradouras, culminando na fidelização dos clientes.

Na mesma corrente vai Payne (2008) ao sustentar que o CRM não está restrito somente a área de marketing através de um sistema de informação, mas sim à empresa como um organismo único, sendo uma interação simultânea entre filosofia, estratégia e tecnologia. Jaber & Simkin (2017) cultivam uma ideia semelhante aos autores, mas diferentemente de Payne, eles afirmam que o CRM é restrito às áreas de marketing e gestão, mas dentro dessas áreas continua a ser dependente da filosofia e dos processos para gerar valor na sua forma tecnológica.

Pedron & Saccol (2009) trazem o que para esses autores é uma maneira bem definida e sumarizada de conceituação do CRM nas suas três vertentes. Para os autores, a filosofia do CRM advém de uma cultura organizacional de orientação para o cliente (*customer oriented*). A cultura organizacional poderia ser considerada como a aplicação prática da filosofia, e busca em seu núcleo cultivar as relações com os clientes a longo prazo, colocando o cliente como figura basilar na construção e continuação do trabalho da empresa. O CRM como estratégia pode ser considerado a destinação de recursos dentro do planejamento de estratégico de uma empresa para a criação e a manutenção de uma rede de clientes.

Ainda, o CRM como estratégia não se beneficia apenas dos recursos financeiros, mas também de todos os dados, informações, recursos materiais e humanos que possam

aprimorar o relacionamento com os clientes e criar meios para atrair mais clientes. Por fim, o CRM como ferramenta tecnológica estabelece a ideia da utilização de ferramentas como os sistemas de informação para obter e analisar dados e executar estratégias com objetivo de aprimorar o relacionamento da empresa com os seus clientes.

Os elementos que compõem os conceitos de CRM não podem trabalhar de maneira totalmente independente. Ainda que algumas empresas não consigam desenvolver a parte tecnológica do CRM, a filosofia e a estratégia caminham juntas. Sem estes dois elementos torna-se impossível implantar um sistema de informação com êxito, sob pena das informações obtidas serem incorretas ou utilizadas incorretamente. E mesmo que um sistema de informação para este fim não seja adotado, somente a filosofia e a parte estratégica atuando em conjunto pode gerar valor ao cliente.

Alguns autores como Wahab et al., (2010) e Pedron & Saccol (2009), baseiam-se na teoria de que a filosofia norteia a estratégia e o uso da tecnologia, ou seja, que sem a prática dessa filosofia, não se pode obter êxito no planejamento estratégico, nem mesmo com a melhor tecnologia.

O CRM como filosofia determina a imposição de atitudes positivas entre todos os *stakeholders* em relação ao cliente. À vista disso, toda a cadeia produtiva precisa estar alinhada a essa filosofia, não apenas a empresa. No que pese a posição dos autores, a filosofia é o que conecta todos os stakeholders e é o principal fator dentro da cadeia de valor. Trabalhar o CRM como uma filosofia é o que possibilita a formulação da estratégia e o que norteia a implantação de um sistema de informação.

Plakoyiannaki (2005) enxerga o CRM como sistema responsável pela retenção de clientes e pelo desenvolvimento das relações entre estes clientes e a empresa, e que mediante às informações obtidas através desta relação *business to customer*, a empresa aprende sobre o comportamento de consumo dos clientes.

A intenção de desenvolver as relações entre empresa e cliente denota a utilização do CRM como filosofia pela empresa. Para gerir o desenvolvimento dessa relação é necessário um plano, e é aí que entra a estratégia. E para criar essa estratégia, a empresa precisa de informações, é nessa parte que o sistema de CRM se torna fundamental.

Quando utilizado no seu formato estratégico, o CRM busca alinhar os processos de business e marketing, integrando os recursos humanos aos recursos tecnológicos. Para concretizar esta integração é necessária uma solução tecnológica. O CRM como ferramenta tecnológica pode ser classificado como um sistema de integração de inúmeras outras ferramentas e que se traduz na produção e mineração de dados com o objetivo de produzir informações sobre os seus clientes.

Os sistemas de CRM podem ter muitas funcionalidades diferentes, embora a sua criação seja norteadada pela necessidade de gerenciar os vínculos entre empresas e clientes. Um sistema de CRM pode auxiliar na retenção de clientes, aprimorar o desenvolvimento das relações entre empresa e cliente e vender mais produtos ou executar serviços de maneira mais eficiente. O espectro da filosofia é demonstrado como plano de fundo: a necessidade de gerenciar a relação com o cliente. E a formulação de estratégias através do uso da tecnologia é o que possibilita encontrar a melhor maneira para fazer isso (Bose, 2002).

Os autores consensualmente subdividem o CRM em filosofia, estratégia e tecnologia. A maneira como relacionam essa subdivisão é o que configura o entendimento da conceituação na visão de cada um deles.

A figura 1 foi criada com o objetivo de resumir a conceituação dos autores¹. Plakoyiannaki (2005) e Candrea & Antonoaie (2017) consideram a interação entre filosofia, estratégia e tecnologia como um processo realizado por etapas, em que uma é necessária para completar a outra.

Bose (2002), Pedron & Saccol (2009) e Wahab et al. (2010) consideram o CRM a interação entre estratégia e tecnologia apontadas para objetivos associados com a filosofia.

¹ Elaborada pela autora

Por fim, Shalender & Yadav (2019), Payne (2008) e Jaber & Simkin (2017) compreendem o conceito de CRM como a interação entre a filosofia e a estratégia para a utilização do sistema de CRM.

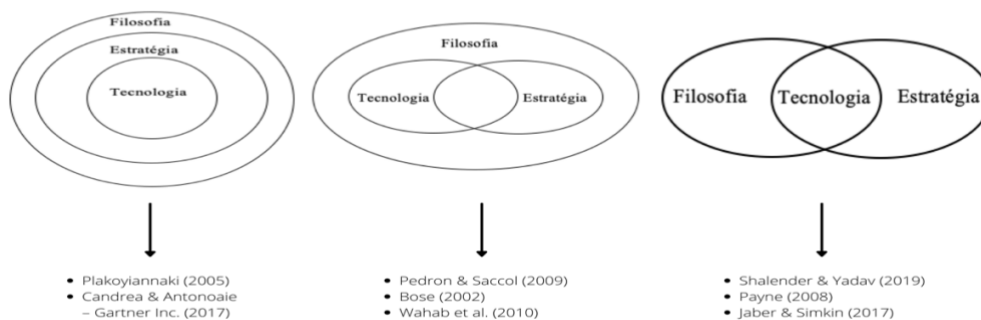


Figura 1 – Divisão da conceituação de CRM em filosofia, estratégia e tecnologia (elaborado pela autora)

2.2. Implantação dos sistemas de CRM

A adoção do CRM é considerada uma inovação estratégica de gestão (Jaber & Simkin, 2017). De acordo com o Manual de Oslo, caracterizar a inovação é um processo complexo. De forma generalista, a inovação pode ser considerada “um produto ou processo novo ou aprimorado (ou uma combinação dos mesmos) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e foi disponibilizado para usuários em potencial (produto) ou utilizado pela unidade (processo)”². (OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development, 2019, p. 68)

A inovação do processo de negócio pode ser definida como o desenvolvimento de um novo processo de negócio ou a melhoria de uma ou mais funções do mesmo que as diferem de forma significativa às já usadas pela empresa. Dentre os objetivos deste tipo de inovação, pode-se citar a maior eficiência de recursos, confiabilidade, eficácia,

² Tradução realizada pela autora. Texto original: “A business innovation is a new or improved product or business process (or combination thereof) that differs significantly from the firm's previous products or business processes and that has been introduced on the market or brought into use by the firm”.

usabilidade para os envolvidos tanto internamente quanto externamente à empresa, entre outros (OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development, 2019).

A adoção de um sistema de informação é um processo tecnológico e pressupõe que a organização esteja preparada para tal. No caso da adoção de um sistema de informação de CRM, anterior à adoção, se faz necessário analisar alguns fatores para avaliar se a empresa que pretende esta mudança já está apta para tal.

Um dos fatores primordiais é entender se a empresa se comporta de forma a ser *customer oriented*, ou seja, que já pratica uma filosofia voltada ao CRM. Para isso, necessita-se entender se a empresa apresenta um histórico e uma cultura organizacional de priorização do desenvolvimento e da manutenção de relações de longo prazo com seus clientes. Essa avaliação prévia é inescusável para que a implantação de um sistema de informação voltado ao CRM não acabe por prejudicar a empresa.

Os sistemas de CRM podem identificar os interesses dos clientes e seus hábitos de consumo, e a partir desses dados, direcionar o cliente para a empresa em questão (Nayak, 2014). São dados que, se não forem corretamente interpretadas por uma gestão qualificada para tal, podem incorrer em planejamentos e estratégias equivocadas, e podem trazer visibilidade aos clientes sobre a incompetência da informação (Pedron & Saccol, 2009).

Levenburg et al., (2005) e Wynn et al., (2016) identificaram que a adoção de sistemas e-business entre as PME varia de acordo com a sua dimensão. No caso, PME com maior volume de vendas e maior número de clientes fazem o uso de aplicações mais complexas de e-business, enquanto PME menores fazem um maior uso de aplicações mais simples de e-business. Empresas que tenham menos recursos para treinar intensivamente seus colaboradores no intuito de capacitá-los para o uso de novas tecnologias, no entendimento dos autores, devem priorizar por sistemas de informação menos complexos e/ou que disponibilizam suporte técnico gratuito, por exemplo.

Para empresas que dispõem de mais recursos, formar uma equipa de *help desk* que trabalhe junto a empresa pode ser uma excelente alternativa para ultrapassar os

desafios da tecnologia da informação. Isso permite que os colaboradores adquiram mais experiência sobre os sistemas de informações e aprendam com a equipa de *help desk* conforme afere Sabherwal et al., (2006). Uma empresa que dispõe de colaboradores com qualidade técnica para operar sistemas de informação pode optar por sistemas de CRM mais complexos e de maior qualidade.

Além dos recursos materiais disponíveis, a aceitação dos colaboradores de uma empresa sobre a implantação de um sistema tecnológico de CRM é substancial para o sucesso do mesmo. A resistência que pode se apresentar através da falta de compreensão da relevância deste processo pode prejudicar o aprendizado e o manuseio dos sistemas de informação pelos colaboradores, principalmente em empresas em que estão a realizar a transição dos processos manuais para os processos tecnológicos pela primeira vez.

Para Jaber & Simkin (2017) a aceitação dos colaboradores é influenciada pela percepção por eles dos benefícios deste sistema para eles e para a empresa, e, portanto, os autores elencam como fator primordial para a implementação de um sistema de CRM dentro de uma empresa, a atitude positiva dos funcionários em relação a este sistema, o que significa que antes de implantar tecnologia, a cultura organizacional deve estar alinhada com os fins do sistema. A cultura organizacional da empresa é indispensável para preparar os colaboradores para a adoção de uma ferramenta tecnológica.

Bugdol (2013), Golebiowski (2014) e Wu et al., (2011), citados por Pietruszka-Ortyl (2019), consideram que a cultura da qualidade é a cultura organizacional que utiliza como diretriz padrões e crenças que promovem a melhoria contínua da qualidade de um produto ou serviço. Essa cultura é pautada em três elementos básicos: filosofia abrangente do sistema, melhoria contínua e foco no cliente.

Os autores afirmam que as empresas precisam praticar estes elementos para construir uma cultura organizacional de qualidade e estimular os seus colaboradores a fazer o mesmo. Aliar uma cultura de qualidade à implementação tecnológica diminui o estresse do processo de transição e adaptação à tecnologia por parte dos colaboradores, e, portanto, aumenta as chances da transição de ser bem-sucedida.

Colaboradores capacitados e orientados para o cliente compreendem muito mais a relevância do desenvolvimento e manutenção das relações entre empresa e cliente e buscam exercer suas funções sempre a primar por um padrão de qualidade. Estes colaboradores tendem a olhar sob uma ótica otimista os benefícios da implementação de um sistema de informação, e se engajam no aprendizado e bom uso deste sistema.

Levenburg et al., (2005) acreditam que a adoção de sistemas de informação por uma empresa é, também, diferenciada de acordo com a orientação estratégica da empresa. Empresas que não são orientadas para o cliente não devem investir em um sistema de CRM.

O processo de implantação de um sistema de informação voltado para o CRM é complexo e oneroso. A aquisição e a implantação desse sistema poderiam ser desoneradas ou seus valores atenuados se o Estado criasse um programa de investimento em I&D, por exemplo. Segundo dados estatísticos de 2019, o Estado Português investe apenas 0,07% do PIB em I&D (*Portal do INE, 2021*).

Mas não são apenas os recursos financeiros que são relevantes nessa equação. É necessário avaliar se os objetivos da empresa e a sua cultura organizacional são coerentes com os resultados que se espera obter, e portanto, ter um planeamento estratégico previamente desenvolvido, a ser executado e aprimorado com o auxílio do sistema de CRM.

Como supracitado, apesar ser um possível agregador de vantagem competitiva, a implantação de um sistema de informação voltado para o CRM pode dar errado, e os resultados podem ser catastróficos para a organização. De acordo com o que citam os autores acima mencionados, podem ser elencados os seguintes motivos para a implantação de um sistema de CRM falhar:

- **Falta de engajamento dos colaboradores:** colaboradores desmotivados e que não entendam as vantagens da utilização de um sistema de CRM terão dificuldades de aprender a utilizá-lo.
- **Falta de treinamento e conhecimento de sistemas de informáticos:** colaboradores e gestores com pouco ou nenhum conhecimento ou treinamento em

sistemas informáticos não saberão fazer o uso de um sistema de informação voltado ao CRM.

- **Cultura organizacional:** empresas que não trabalham a cultura de orientação para o cliente no seu *core* não devem implantar um sistema tecnológico focado no desenvolvimento e manutenção da relação com o cliente.
- **Enxergar os sistemas de informação como solução para todos os problemas:** a implantação de um sistema de informação é um processo oneroso e complexo, e só deve ser executado se houver coerência com a estratégia e os objetivos de uma organização.
- **Ausência de planejamento:** um sistema de informação voltado para o CRM pode gerar um denso volume de informações. É o gestor que deve saber, a partir de um planejamento estratégico, como utilizar essas informações de maneira a alcançar os objetivos da organização. Um planejamento mau executado pode acarretar em resultados catastróficos.

Na contramão dos fatores que podem ocasionar o insucesso do processo de implantação, existem os fatores que levam ao sucesso, e que são antagônicos aos elencados acima. As consequências de uma implantação bem-sucedida podem ser as mais variadas, a depender dos objetivos estratégicos de cada gestor e de cada organização. De modo geral, Bergeron (retirado de Chalmeta, 2006) cita os principais:

- O melhoramento da satisfação dos clientes através do oferecimento de um serviço/produto de qualidade
- A retenção de clientes e o desenvolvimento da relação da empresa com estes.
- A produção de dados e informações relevantes não só para a área do marketing relacional, mas para diversas outras áreas como vendas, departamento financeiro, etc.
- Segmentação de clientes entre aqueles que geram lucro para a empresa e aqueles que não geram, e a definição de uma estratégia específica para cada segmento.

2.3. Modelos de implantação

A implantação de um sistema de CRM, para ser uma ação efetiva e para obter os resultados esperados, precisa ser cautelosamente operada, respeitando todas as etapas

pertinentes. Dentro da literatura, é possível encontrar os mais diversos modelos de implantação. Assim como com a conceituação do CRM, não existe um processo hegemónico para a implantação de um sistema de informação, e por conseguinte, não existe uma única via a ser seguida para implantar um sistema de CRM. A maneira como cada autor compreende o processo e prioriza etapas faz da implantação um assunto heterogéneo e particular.

Pretende-se apresentar e analisar quatro diferentes modelos de implantação de CRM de autores já citados nesta pesquisa no intuito de auxiliar na criação de um diagrama de motivações que levam os gestores das microempresas e PME a considerarem a adoção de um sistema de CRM.

2.3.1. Modelo de Payne (2008)

Payne (2008), afirma que um CRM bem-sucedido não pode envolver apenas a área do marketing, mas toda a empresa. Alinhado a este pensamento, o autor desenvolveu um modelo de CRM multifuncional, envolvendo cinco processos-chave para o seu desenvolvimento: o processo de desenvolvimento de estratégia, processo de criação de valor, processo de integração multicanal, processo de gerenciamento de informações e processo de avaliação de desempenho.

Para o desenvolvimento do primeiro processo-chave, o autor afirma que o CRM deve ser entendido como um conjunto de estratégias, e, portanto, o primeiro passo deve ser a revisão da estratégia da empresa. Se o núcleo estratégico da empresa não estiver focado no relacionamento com o cliente, uma nova estratégia direcionada para isso deverá ser desenvolvida antes da implantação.

O segundo processo é a criação de valor. O autor afirma que a vantagem competitiva que o CRM pode trazer a uma empresa em detrimento aos seus concorrentes advém da troca entre a criação de valor para o cliente e a extração de valor para a empresa. A finalidade do desenvolvimento da estratégia, a primeira etapa deste modelo, deve ser encontrar maneiras de extrair valor do cliente para a empresa e criar valor da empresa para o cliente. Para isso, é necessário determinar alguns pontos-chave, como entender os benefícios dos produtos e serviços que a empresa oferece aos clientes, e como

entregar aos clientes experiências únicas de relacionamento, e administrar essa troca para que seja rentável a empresa e potencialize as relações com seus clientes.

O terceiro processo é o processo de integração multicanal. Entende-se que as empresas mantêm relações com os mais diversos clientes. Esse processo concentra-se em desenvolver uma plataforma de comunicação em que a empresa consiga chegar até o cliente, mas que seja também acessível para o cliente se comunicar com a empresa. Desenvolver esse processo de integração multicanal consiste em segmentar os clientes e encontrar um ponto em comum, e a partir deste ponto em comum, criar uma interface que seja acessível aos clientes. Para o autor, o sucesso do CRM “dependerá fortemente da organização capacidade de reunir e implantar o conhecimento do cliente a partir dos canais usados, bem como de outras fontes”.

O quarto processo é essencial para o desenvolvimento de todos os processos anteriores. A gestão da informação através da coleta, mineração e o uso dos dados permite traçar o perfil dos clientes e construir os processos do CRM ao redor dessas informações. Para fazer a gestão de informações, a empresa precisa ter as ferramentas tecnológicas necessárias aos mais diversos segmentos da empresa como o *back office* e o *front office*, por exemplo, e suas determinadas áreas, para que haja um amplo compartilhamento de dados, e, portanto, para gerar um volume mais completo de informações.

Por fim, o quinto e último processo-chave elencado por Payne é o processo de avaliação de desempenho. Para o autor, a avaliação acontece por meio da criação de métricas e indicadores de performance (KPI) próprios que medem o sucesso da implantação da estratégia de CRM, e essas métricas devem avaliar o sucesso do CRM sob duas diferentes óticas: a ótica dos acionistas e a ótica dos clientes.

Para os acionistas, o principal indicador de sucesso do CRM é a criação de valor voltada aos stakeholders, com ênfase nos próprios acionistas, nos colaboradores e nos clientes, e a redução dos custos da empresa. Para os clientes, o sucesso pode ser mensurado através da satisfação com os produtos e serviços, a durabilidade das relações (lealdade) bem como através dos resultados financeiros.

2.3.2. Modelo de Pedron e Damacena (2004)

No âmbito da conceituação do CRM, Pedron & Saccol (2009) afirmam que o CRM não pode ser visto apenas como um sistema de informação, mas como a junção da estratégia e da tecnologia amparadas por uma filosofia voltada para o foco no cliente.

Pedron & Damacena (2004) criaram um modelo de implantação que foi baseado na revisão de literatura de inúmeros autores. Esse modelo é constituído por cinco importantes passos: definição e planejamento do modelo de relacionamento, redesenho dos processos de relacionamento com o cliente, seleção de ferramentas de CRM, implantação de ferramentas de CRM e avaliação dos resultados obtidos com a ferramenta de CRM.

Essa separação de conceitos demonstra a força da percepção de Pedron & Damacena (2004) sobre como a cultura organizacional influencia na escolha do sistema de informação correto a ser utilizado durante o processo de implantação.

Na primeira etapa, os autores defendem um olhar analítico dos gestores sobre a sua empresa, seus produtos e serviços, sua cultura organizacional. Os autores acreditam que o primeiro passo para a implantação do CRM é determinar a visão da empresa, definir os objetivos da empresa e compreender qual será a função da implantação do CRM no auxílio ao cumprimento desses objetivos, no caso, definir um planejamento estratégico.

O segundo passo depende da análise criteriosa e do bom desenvolvimento do primeiro, e é o redesenho do processo de relacionamento com o cliente. Para realizar essa etapa, é necessário que sejam identificados os processos já existentes de relacionamento da empresa com o cliente, que sejam mantidos e perfeccionados os processos que demonstram resultados positivos e que sejam redesenhados os processos que demonstram resultados negativos.

A terceira etapa da implantação é direcionada diretamente aos sistemas de informação. Definido o processo estratégico de relacionamento com o cliente, a empresa deve buscar um sistema de informação voltado ao CRM para automatizar este processo. Os autores defendem que deve ser realizada uma análise dos principais fornecedores, bem

como uma análise das ferramentas tecnológicas existentes para encontrar a que melhor se adapte aos recursos e as necessidades da empresa.

A quarta etapa leva o nome do processo e é crucial para o funcionamento da ferramenta escolhida na etapa anterior. Na implantação do CRM, todas as relações da empresa com os seus clientes, nas mais diversas áreas, devem estar definidas. A correta parametrização dos processos alimentará a base de dados que servirá como combustível para a ferramenta escolhida para o processo de CRM.

Por fim, a quinta e última etapa é muito similar às etapas finais dos outros modelos elencados nessa pesquisa. Essa etapa consiste na avaliação dos resultados obtidos com a implantação do CRM. Os autores listam três problemas que podem ocorrer durante o processo de implantação e que influenciarão nos resultados: resistência a mudança, aprendizagem lenta do novo sistema e esquecimento rápido do treinamento obtido. Para que esses erros não ocorram ou para que o impacto seja minimizado, é indispensável que as etapas anteriores sejam cautelosamente executadas, principalmente no que tange ao ajustamento da cultura organizacional, e que a visão da empresa seja compartilhada pelos seus colaboradores.

Ainda, para uma melhor monitorização dos resultados, os autores defendem a criação de métricas para analisar resultados nos índices de fidelização, satisfação, aumento de vendas, entre outros, e que esses índices devem ser monitorados com constância. A avaliação dos resultados permite a empresa implantar um processo de melhoria contínuo do CRM.

2.3.3. Modelo de Chalmeta (2006)

O modelo de implantação de um sistema de CRM de Chalmeta (2006) é denominado de CRM-IRIS. O autor afirma que as metodologias existentes até o momento da criação do CRM-IRIS não integravam dois aspetos fundamentais do CRM: estratégia e tecnologia.

A estratégia por trás do CRM tem como principal objetivo satisfazer as necessidades do consumidor e assegurar a sua satisfação com a empresa. A tecnologia, segundo este modelo, possibilita a empresa um canal de comunicação amplo com o cliente.

O CRM-IRIS pressupõe nove etapas para uma eficaz implementação do CRM: gestão de projetos e pré-requisitos, definição da estrutura organizacional da empresa, definição de uma estratégia para o cliente, projeção de um sistema de avaliação de relacionamento com o cliente, mapeamento de processo, organização e gestão dos recursos humanos, construção de um sistema de informação, implementação e monitoramento.

Sobre a primeira etapa, gestão de projetos e pré-requisitos, o autor pressupõe que todas as etapas do CRM-Iris gerenciadas como um projeto de engenharia, e que, portanto, para auxiliar no desenvolvimento deste modelo, dois pré-requisitos devem ser levados em conta. Antes de iniciar o projeto, é necessário que a gestão da empresa delimite os objetivos e os resultados que pretende alcançar com o CRM a partir do desenvolvimento de um projeto, e conseqüentemente de um planeamento. Desta forma, deve-se nomear uma comissão e desta comissão um coordenador para auxiliar na monitorização do trabalho. Durante a execução do projeto, monitorizar, controlar atrasos, gerir a equipa e avaliar os resultados são fatores fundamentais para o sucesso.

A segunda etapa consiste em consolidar a estrutura organizacional no que tange a definição clara e concisa de visão, missão e valores para a empresa entender onde está, quais seus objetivos e quais caminhos está a tomar para alcançá-los.

A terceira etapa, de definição de uma estratégia para os clientes, pressupõe uma subdivisão para ser melhor compreendida. O autor entende que a empresa precisa primeiramente identificar os seus clientes para saber quem são e quais podem ser influenciados. Ainda, a empresa deve analisar a rentabilidade dos clientes, segmentando-os com base em diferentes variáveis como rendimentos, lucros e rentabilidade total, com o intuito de auxiliar na aferição de valor individual a cada um. Por fim, e não menos importante, para que a elaboração da estratégia seja eficaz, o autor defende que é fundamental a análise da rentabilidade dos clientes por segmento, a curto, médio e longo prazo.

O quarto ponto é muito relevante porque o core do CRM é a satisfação do cliente. Projetar um sistema de avaliação do relacionamento entre a empresa e o cliente

consiste em compreender o que cliente precisa e o que espera da empresa e garantir que essa necessidade seja preenchida. Para a obtenção destas informações, o autor pressupõe que os dados advenham de fontes internas, como um sistema de informação já utilizado pela empresa e de fontes externas a empresa, como os próprios clientes. Neste segundo, o feedback faz-se essencial para a compreender a percepção que os clientes têm sobre os produtos e serviços oferecidos, e também a percepção dos clientes sobre como a empresa lida e gere os problemas.

A partir destas duas fontes, é possível prevenir falhas ao perceber o que importa para o cliente versus o que a empresa considera importante, sempre a pensar que estas conclusões devem estar alinhadas e se não estiverem, a empresa deve repensar suas prioridades porque para garantir o sucesso dessa metodologia há que se respeitar primordialmente a visão do cliente. Ainda, ao avaliar o relacionamento entre uma empresa e seus clientes, não se pode fechar os olhos para a concorrência. A percepção de qualidade em alguns casos pode ser mensurada sob a ótica de quão bem uma empresa faz as coisas em relação aos seus concorrentes.

O mapeamento dos processos é o quinto passo da implementação desta metodologia e pressupõe que os quatro primeiros passos já tenham sido postos em prática. Esta etapa consiste em redesenhar os processos de negócios da empresa. Analisar os processos de negócio já existentes individualmente e procurar apresentar melhorias para que estes processos se tornem mais eficazes e eficientes.

Os recursos humanos são essenciais para o desenvolvimento deste projeto. A conscientização dos colaboradores sobre a sua importância para este projeto deve ser explanada conjuntamente com a importância do CRM para a empresa. Os colaboradores precisam compreender que a implementação do CRM vai culminar na evolução e prosperidade da empresa. Empresas que não tenham uma cultura organizacional voltada para a qualidade e com foco no cliente precisam repensar a sua filosofia e alinhar as equipas de gestão e os colaboradores de base para trabalharem juntos e com o objetivo de tornar a experiência do cliente satisfatória.

A sétima etapa desta metodologia foca primordialmente nos sistemas de informação. Fazer o uso de um sistema de informação focado no CRM acarreta na melhoria do processo de negócios associado a gestão da relação entre empresa e cliente. Os sistemas de informação permitem obter, armazenar e filtrar volumes muito grandes de informação. Informações não só sobre os dados dos clientes, mas também sobre o que a empresa já ofereceu e sobre o que o cliente já se beneficiou da empresa. Um sistema de informação focado no cliente proporciona a empresa a possibilidade de enxergar cada cliente de forma individual, oferecendo um serviço personalizado.

Segundo Chalmeta (2006), um sistema de informação desenvolvido para o CRM deve ser integrado com os demais sistemas tecnológicos da empresa, como os sistemas que controlam o *front office* e o *back office*. Somente desta forma um sistema de CRM obterá as informações necessárias para colocar apresentar dados que possibilitarão a criação de estratégias e revisão ou manutenção dos planos de negócios da empresa.

Utilizar-se da função de *data mining* de um sistema como este proporciona aquisição de dados importantes para analisar o desenvolvimento da relação entre empresa e clientes, e se assim for pertinente, definir as melhorias necessárias. A penúltima etapa diz respeito a implementação da metodologia CRM-IRIS. Pressupõe-se que, ao implementar uma nova metodologia se está a substituir a antiga, e a excelente gestão da mudança nessa fase é essencial.

Chalmeta (2006) subdivide a implementação em duas etapas: o desenvolvimento de um plano de comunicação com a integração de todos os membros da organização, que deve conter os objetivos, a quem concerne cada objetivo, as mensagens a serem passadas, as ferramentas de suporte a serem utilizadas, entre outros, e a criação de equipas de trabalho, com a definição sólida e concisa dos seus membros e as respetivas tarefas de cada um deles.

Por fim, a nona e última etapa é a monitorização de cada processo. Essa monitorização deve ser feita durante e a após a implantação do CRM, e começa na primeira etapa, com definição de indicadores. Para que essa monitorização seja eficazmente realizada,

Chalmeta (2006) elenca alguns exemplos de indicadores a serem analisados, como por exemplo a comparação de datas de início, final e o tempo previsto de cada projeto.

Para analisar o sucesso da estratégia do cliente, o autor entende que um indicador pertinente seria o aumento no valor do cliente. A monitorização ajuda a perceber se as mudanças foram implementadas de forma eficaz.

2.3.4. Modelo de Jaber & Simkin (2017)

O modelo de Jaber & Simkin (2017) diferentemente dos outros modelos descritos acima, visa demonstrar que o sucesso da implantação do CRM é resultado do engajamento dos colaboradores. Fundamentalmente, os autores defendem que a adoção do CRM por uma empresa é uma mudança relevante, e tem impactos na cultura organizacional e nas estratégias da empresa. Os autores afirmam que alcançar o sucesso no processo de adoção do CRM a partir do engajamento dos colaboradores depende de quatro iniciativas: segmentação, orientação para o cliente, avaliação de performance e gestão do conhecimento. Ainda, os autores entendem que é fundamental para a implantação a definição clara dos objetivos e a gestão dos projetos, mas que essas duas iniciativas não impactam diretamente no engajamento dos colaboradores.

A segmentação é relevante para o engajamento dos colaboradores porque oferece uma perspectiva de tipo e valor do cliente, oferecendo uma maior compreensão dos clientes aos colaboradores, e, portanto, a segmentação auxilia os colaboradores a se relacionarem mais facilmente com o CRM.

Para a implantação do CRM, é necessário desenhar os objetivos de maneira clara. Mas para os colaboradores, o que enfatiza esses objetivos são as avaliações da performance dos colaboradores no alcance dos mesmos. Os indicadores de performance manterão os colaboradores focados nos objetivos e direcionados para as estratégias que a empresa está a empregar para alcançá-los.

Os autores afirmam que a empresa não deve mudar radicalmente a sua filosofia para serem orientadas ao cliente se já não praticavam essa filosofia anteriormente. Os autores defendem que a empresa deve ter uma estratégia clara sobre como irá adquirir

novos clientes, desenvolver sua relação com eles e fideliza-los, e que essa estratégia precisa ser clara e visível aos colaboradores para que eles percebam e respondam às tendências dessa mudança. O gerenciamento da mudança não impacta na percepção dos colaboradores, mas é muito relevante para a implantação.

Por fim, os dados e informações dos clientes são necessárias para classifica-los, prever seu comportamento, influenciar vendas cruzadas e auxiliar nas estratégias de marketing. A gestão dessas informações precisa estar presente nas estratégias, serviços e operações para que os colaboradores compreendam o valor do CRM.

2.4. Portugal sob a ótica das Dimensões Culturais de Hofstede

Geert Hofstede desenvolveu uma teoria para explicar o comportamento de uma determinada população baseada na cultura dessa população. Essa teoria foi denominada como Dimensões Culturais de Hofstede. As dimensões criadas por Hofstede auxiliam na melhor compreensão das preferências culturais de um país em detrimento de outro, e podem ser utilizadas para entender os motivos de alguns aspectos serem melhor aceites em detrimento de outros.

Ao considerar a adoção de um sistema de CRM, também se faz necessário classificar o comportamento cultural e social do país onde esse sistema recolherá e analisará as informações. As dimensões foram criadas para serem utilizadas como um comparativo cultural de um país em detrimento de outro. Nesta pesquisa, as dimensões culturais de Hofstede serão utilizadas não como um comparativo, mas como uma ferramenta para um melhor entendimento dos valores culturais da sociedade portuguesa.

A teoria das dimensões de Hofstede³, é definida pelos seguintes critérios: índice da distância do poder, individual *versus* coletivo, aversão à incerteza, masculinidade *versus*

³ A figura 2 é de autoria do Hofstede Centre e pode ser acessada através do link <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

feminilidade, orientação a longo prazo *versus* curto prazo e complacência *versus* repressão.

Como pode ser observado através da figura 2, Portugal têm índices relativamente altos (acima de cinquenta por cento) nas dimensões distância de poder e aversão à incerteza, e índices relativamente baixos (abaixo de cinquenta por cento) para as dimensões que compararam o individualismo e o coletivismo, masculinidade e feminilidade orientação a longo prazo e curto prazo e complacência e repressão.

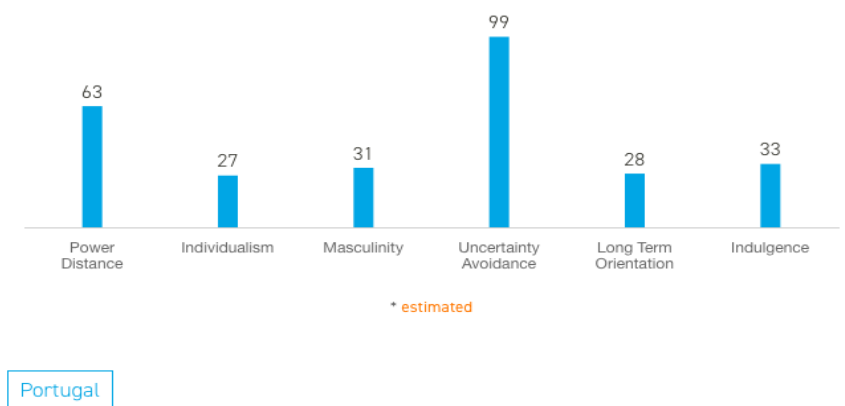


Figura 2 – Análise de Portugal nas Dimensões Culturais de Hofstede

Na primeira dimensão, Portugal alcançou 63 pontos, o que significa que existe um grau de conformidade em relação a desigualdade, ou seja, que a sociedade permite que aqueles que detenham o poder tenham privilégios. O gestor português tem uma relação de controle sobre seus subordinados. É difícil para os subordinados fazerem um feedback negativo sobre aquele que os controla, os subordinados preferem não o fazer, mesmo que contrariem o que sentem, o que dificulta aos gestores identificar e prever possíveis problemas na sua gestão.

Sobre a segunda dimensão, individualidade *versus* coletivismo, Portugal alcançou uma pontuação muito baixa, de apenas 27 pontos. Essa pontuação baixa indica que os indivíduos da sociedade prezam pelo coletivo. O desenvolvimento e cuidado dos relacionamentos são mais importantes do que as obrigações pessoais. Os membros de uma sociedade coletivista possuem vínculos relacionais fortes, e dentro de uma organização, os vínculos laborais admitem um tom de moralidade que podem os elevar aos vínculos familiares, os portugueses tem grande apreço pela organização para a qual

trabalham e seus colegas de trabalho, nesse sentido, a aversão de um colaborador sobre o sistema de CRM pode culminar com vários colaboradores insatisfeitos ou a apresentar resistência por parte dos outros colaboradores no período de adaptação do sistema.

A terceira dimensão cultural diz respeito a masculinidade. Sociedades com maiores índices de masculinidade são centradas na ambição e atribuem valor ao sucesso e ao trabalho. Sociedades com menores índices de masculinidade, como Portugal, são consideradas sociedades com características de feminilidade. Nestas, a busca individual não é por ser o melhor, mas por gostar do que se faz. A competição e a ambição não são mais valorizadas do que a qualidade de vida. O gestor em uma sociedade com estas características, tende a ser apreciado pelos seus atributos conciliadores, por buscar o envolvimento dos membros, e os conflitos são resolvidos com base nas concessões e negociações, é uma sociedade mais aberta para o diálogo, onde o bem-estar do outro importa.

A quarta dimensão é aquela em que Portugal apresenta a mais alta pontuação, 99 pontos, e diz respeito aversão à incerteza. Essa elevada pontuação indica que os portugueses são avessos a aquilo que não conhecem. Culturalmente, são avessos a mudança. Precisam seguir estritamente um código de conduta, são intolerantes ao novo, e resistem às inovações.

A pontuação do país a respeito da orientação a longo prazo é baixa, o que caracteriza Portugal como um país que prefere resultados imediatos do que resultados a longo prazo, e que tem a tendência de não economizar para o futuro e gastar mais no presente. Ainda, em relação ao comportamento social, países que tem os índices menores de orientação a longo prazo são países normativistas, apegados às tradições e avessos às mudanças sociais.

Por fim, uma pontuação baixa na última dimensão caracteriza Portugal como um país culturalmente restritivo. Isso significa que os portugueses limitam a si mesmos por conta das regras impostas pela sociedade e não se entregam ao que realmente gostariam de ser ou fazer. Países com menores índices de indulgência cultivam o pessimismo, as pessoas são mais reservadas. O lazer é menos valorizado em detrimento ao trabalho.

Ao analisar as dimensões culturais de Hofstede, é possível apontar as seguintes conclusões em relação a adoção do CRM por empresas portuguesas: a sociedade portuguesa demonstra mais afeto nas relações entre seus membros, o que torna mais fácil a implantação de uma cultura organizacional de orientação para o cliente.

O CRM como processo de negócio e sistema de informação pode encontrar resistência porque os portugueses são avessos a mudança e mais apegados aos valores tradicionais. A aversão a inovação pode acabar gerando dois problemas: o primeiro é a dificuldade e resistência que o gestor encontrará realizar a transição dos sistemas tradicionais para um sistema que envolve o uso da tecnologia, e o outro problema pode ser definido como um possível desinteresse da parte dos clientes em interagir com um sistema de informação voltado ao relacionamento entre a empresa e os clientes.

Ainda, os portugueses esperam ser dirigidos por seus gestores, um gestor com competências específicas como inteligência emocional e gerenciamento de equipas pode ser uma boa escolha para liderar um processo de implantação de CRM e atenuar uma possível resistência a mudança.

Portugal não é um país com o pensamento voltado para os resultados a longo prazo, os portugueses querem ver os resultados rapidamente e, portanto, a visão e os objetivos da organização precisam estar bem claros, bem como o planeamento estratégico precisa estar de acordo com os resultados que a empresa pretende obter.

2.5. Portugal sob a ótica do mapa cultural de Meyer

Erin Meyer desenvolveu um mapa com oito escalas culturais comparativas no intuito de auxiliar os gestores a se relacionarem em um ambiente de trabalho multicultural. Nesta pesquisa, o mapa cultural de Erin Meyer⁴ foi utilizado não como uma ferramenta comparativa, mas como uma ferramenta para melhor compreender como a cultura dos portugueses influencia a organização interna das empresas.

⁴ A figura 3 é de autoria de Erin Meyer e foi retirada de <https://erinmeyer.com/tools/culture-map-premium/>

A escalas culturais utilizadas por Meyer são as seguintes: comunicação, feedback, liderança, decisão, confiança, discordância, gestão do tempo e persuasão. Segundo a autora, a ferramenta de mapeamento criada por ela utilizada oito diferentes dimensões para trazer uma ideia real sobre uma cultura, e evitar suposições erróneas, baseadas em estereótipos (Meyer, 2014).

Cada escala contém uma subdivisão. Essas subdivisões são os indicadores das escalas. Por exemplo, dentro da primeira escala, a comunicação, um determinado país pode ter a sua comunicação classificada como alto contexto ou baixo contexto. Essas subdivisões serão explicadas de acordo com a avaliação de Portugal no mapa cultural da autora, conforme a figura 3:

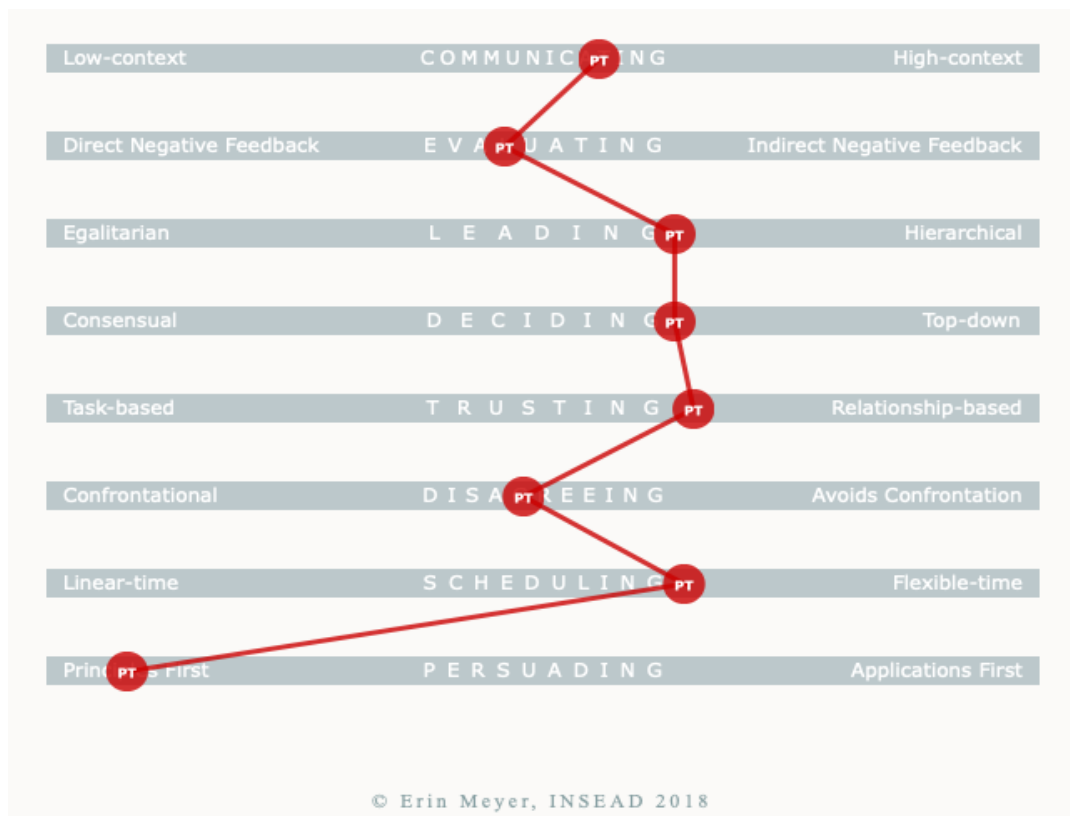


Figura 3 – Análise de Portugal através do Mapa Cultural de Erin Meyer (retirado do website da autora)

De acordo com o mapa cultural de Meyer, em termos de comunicação, os portugueses são mais inclinados a uma comunicação de alto contexto. Isso significa que dentro da comunicação, nem sempre o que os portugueses querem dizer é falado de forma clara.

Muitas vezes, o real objetivo da mensagem fica subentendido, é preciso analisar as entrelinhas da fala. Os portugueses não se comunicam de forma clara e concisa.

A segunda escala, que avalia os feedbacks, mostra Portugal mais inclinado aos feedbacks negativos diretos. Isso significa que, quando necessário, os feedbacks são dados de forma direta e franca, mesmo os feedbacks negativos.

Quanto a escala da liderança, Portugal se posiciona de maneira a prezar pela hierarquia. Isso significa que o *status* de chefe é muito importante, e que, portanto, os portugueses preferem manter essa distância entre o chefe e o subordinado, respeitando que cada um tem o seu lugar e suas funções claras e fixas.

A quarta escala trata da decisão, e como a decisão é tomada dentro de uma empresa. De acordo com a figura 3, fica evidente que as decisões dificilmente são consensuais. Para os portugueses, as decisões precisam ser tomadas por um indivíduo, geralmente o chefe ou gestor.

Sobre a confiança no ambiente organizacional, os portugueses baseiam a construção da confiança entre indivíduos a partir dos relacionamentos interpessoais. Em países que atribuem a confiança ao trabalho, o fator que estabelece uma relação de confiança é a qualidade de trabalho de um indivíduo. Quanto maior a qualidade de trabalho, mais facilmente criam-se relações de confiança. Os portugueses, contrariamente, confiam uns nos outros a medida que sociabilizam uns com os outros e constroem laços afetivos.

Um aspecto interessante do mapa cultural de Meyer em relação a Portugal é a sexta escala, discordância. Enquanto para todas as outras escalas há uma nítida inclinação em relação ao comportamento dos portugueses, esta escala coloca Portugal no centro entre as subdivisões confrontar e evitar o confronto. Culturas que tendem a evitar o confronto são aquelas que evitam a discussão de ideias, onde quando colocada uma ideia pela maioria, essa é tida como absoluta, mesmo que todo o grupo não concorde com ela.

Culturas onde o confronto é bem visto são aquelas em que a discussão de ideias não afeta negativamente o grupo. Estar a meio significa que os portugueses evitam o confronto quando entendem desnecessário.

Sobre a gestão do tempo, os portugueses tendem a ser mais flexíveis que determinadas culturas. Isso significa que, por exemplo, em um planejamento, os portugueses não seguem as etapas de forma linear e consideram que as mudanças mesmo ao meio de determinados processos não afetam a qualidade dos mesmos. Ainda, tendem a tratar de mais assuntos ao mesmo tempo, e consideram mais a adaptabilidade do que a estabilidade dentro da gestão.

Por fim, a última etapa é a escala da persuasão. Nesta escala, Portugal apresenta um resultado claro que aponta para uma estratégia de persuasão dedutiva. Isso significa que o *modus operandi* dos portugueses na hora de apresentar seus argumentos para convencer outrem começa com uma explicação introdutória e generalista até chegar aos fatos que realmente interessam. Isto é, a exposição dos fatos não é direta, e pressupõe a apresentação da teoria até chegar-se a conclusão, ainda, segundo Meyer (2014), essa tendência dedutiva não se restringe apenas a Portugal, mas a todo o sul da Europa e também às culturas germânicas.

O Mapa Cultural de Erin Meyer aponta fatores de preocupação que devem ser levados em consideração para serem evitados ou atenuados por gestores que pretendem adotar um sistema de CRM. Partindo do princípio que a adoção desses sistemas precisa ser bem-sucedida para o adequado funcionamento dos mesmos sob pena de não obter êxito, a sinalização voltada a flexibilidade na escala de gestão do tempo é preocupante pois indica a dificuldade dos portugueses em seguirem as etapas de um processo da maneira correta, os portugueses precisam têm uma ânsia pelos resultados, mas o processo de adoção do CRM pressupõe etapas que não devem ser puladas.

Além da gestão do tempo, a escala que trata da tomada de decisão também deve ser considerada. Os portugueses, conforme afirma a autora através dessa ferramenta, não costumam entrar em consenso em relação a tomada de decisão. Isso pode indicar para essa pesquisa duas coisas: a primeira é que em uma empresa com mais de um gestor ou com a tomada de decisão compartilhada, as motivações para adoção de um sistema de CRM podem divergir, o que pode ocasionar na perda do foco que deve ser o que se

pretende buscar a partir desse sistema, e que gestores de diferentes empresas tendem a ter também motivações diversas para adoção desse sistema.

2.6. Modelo a propor

Com base no estudo do conceito de CRM, nos modelos e processos de implantação, na análise das estatísticas portuguesas e nas ferramentas que avaliam aspetos específicos da cultura portuguesa, criou-se um diagrama⁵ representado pela figura 4 onde foram elencadas motivações que podem ser utilizadas pelos gestores para adotarem um sistema de CRM. Essas motivações, para facilitar a compreensão, foram divididas externas e internadas. As motivações internas para os fins desta pesquisa serão consideradas aquelas referentes a organização interna da empresa, e, portanto, variáveis dependentes da organização interna da empresa, e são elas: recursos humanos, planeamento estratégico, cultura organizacional e recursos financeiros.

Motivações externas serão consideradas aquelas alheias a organização interna da empresa, e, portanto, variáveis independentes da mesma. São elas: comportamento cultural e social dos portugueses, vantagem competitiva, investimento em I&D e o segmento da empresa.

⁵ Elaborada pela autora

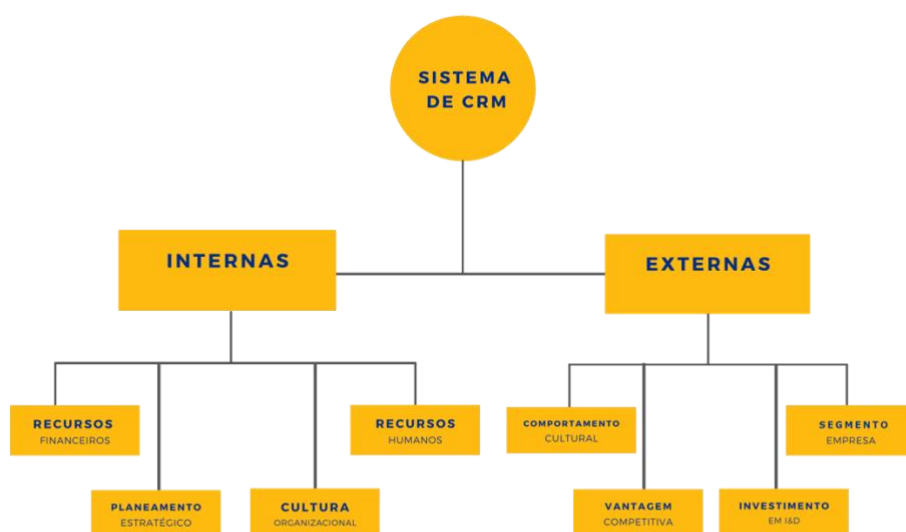


Figura 4 – Diagrama de motivações encontradas na revisão de literatura

A identificação dessas motivações servirá como base para a construção de um guião de entrevistas que será aplicado a cinco gestores de cinco microempresas e PME portuguesas que adotaram um sistema de CRM e fazem o uso do mesmo há mais de um ano. Este diagrama é uma representação universal de fatores internos e externos encontrados através da revisão de literatura e que podem influenciar os gestores a optarem pela adoção de um sistema de CRM.

A partir da aplicação da metodologia e dos resultados que foram encontrados, pretendeu-se validar ou não cada uma das motivações a fim de criar um diagrama específico e baseado na perceção dos gestores de microempresas e PME portuguesas que pode auxiliar os gestores na tomada de decisão.

Os subcapítulos seguintes trazem um breve resumo da lógica utilizada pela autora para fazer a classificação das motivações entre internas e externas. Essa classificação, diferentemente das motivações elencadas não foram retiradas da literatura e foram atribuídas para auxiliar na compreensão da pesquisa.

2.6.1. Recursos financeiros

A adoção de um sistema de CRM pode ser um processo oneroso, especialmente para microempresas e PME. Adotar um sistema de informação pressupõe não só a adesão de um software ou de um hardware específico, mas a preparação de todo um ambiente tecnológico que propicie essa transição. Ademais, é necessário entender a percepção dos gestores sobre a *necessidade x custo* de um sistema de CRM, especialmente em empresas com menor volume de clientes. Essa avaliação pode ser considerada uma motivação que influencia na tomada de decisão pela adoção desse sistema de informação. Pelo fato dos recursos financeiros estarem diretamente ligados a organização interna da empresa, essa motivação foi classificada como interna.

2.6.2. Planejamento estratégico

O planejamento estratégico está presente na conceituação e nos modelos de implantação mencionados nessa pesquisa. O planejamento estratégico faz-se um fator a ser considerado porque determina os rumos que a empresa pretende tomar e as informações que precisa para elaborar ações que tenham por finalidade atingir os objetivos da empresa. Um sistema de informação voltado ao CRM poderá produzir um volume considerável de dados sobre os clientes de determinada empresa, como esses dados serão utilizados e quais são os objetivos a serem alcançados é parte da estratégia da empresa. Ainda, o planejamento estratégico vai determinar os papéis de cada um dos colaboradores e também a alocação dos recursos financeiros.

2.6.3. Cultura organizacional

A cultura organizacional aparece com destaque na conceituação e nos modelos existentes de implantação do CRM. A adoção de um sistema de CRM precede a compreensão de uma filosofia de orientação ao cliente. Desde os colaboradores da base até a gestão de topo, todos precisam assimilar a relevância do cliente dentro da cadeia produtiva e mercadológica. Por ser uma motivação diretamente relacionada com organização interna da empresa, foi elencada como motivação interna.

2.6.4. Recursos humanos

A relação dos colaboradores com o sistema de CRM e sistemas de informação em geral, o empenho na aprendizagem e a assimilação da importância da adoção desse sistema para a empresa, conforme a revisão de literatura, podem ser fatores determinante para o sucesso, e por isso é uma motivação a ser avaliada pelos entrevistados. Essa motivação foi classificada como interna porque tem relação direta com a organização interna da empresa.

2.6.5. Comportamento cultural e social de Portugal

Através das Dimensões Culturais de Hofstede e do Mapa Cultural de Erin Meyer ficou demonstrado que o comportamento cultural da sociedade de um determinado país pode influenciar na adoção de um sistema de informação. O comportamento cultural de um dos membros de uma sociedade pode influenciar na aceitação da interação de um sistema de informação pelos colaboradores e pelos recipientes, os consumidores. Por ser uma motivação alheia a organização de uma empresa, foi definida como externa.

2.6.6. Vantagem competitiva

Um sistema de CRM pode ser considerado uma inovação para microempresas e PME, e pode agregar inúmeras funcionalidades para além de uma simples ferramenta de gestão, por consequência, para essas empresas esse sistema pode servir como um fator agregador de vantagem competitiva em face a concorrência. Essa motivação é considerada externa porque depende da concorrência enfrentada por cada empresa, que é um fator que não pode ser controlado ou definido internamente pelas mesmas.

2.6.7. Investimento em I&D

Países que investem em investigação e desenvolvimento criam um ambiente propício para o desenvolvimento tecnológico e o investimento em inovação, ademais, o auxílio do Estado em forma de facilitações quanto a aquisição de um sistema de CRM pode ser crucial para a adoção desses sistemas justamente por gestores que não tem capital disponível, mas que consideram por algum motivo necessário. Países que não investem em I&E criam um ambiente inóspito para a evolução tecnológica. O I&D dos anos

passados pelo Estado português reflete diretamente na percepção social sobre o desenvolvimento do país. Por ser uma motivação que não pode ser controlada pelas empresas, foi considerada uma motivação externa.

2.6.8. Segmento da empresa

O segmento da empresa, por conta da sua área de atuação e seu day-to-day chore, pode ser considerado uma motivação que influencia a adoção de um sistema de CRM. Mesmo nas microempresas e PME, alguns segmentos tem um volume significativo de clientes. Esse volume pode ser sazonal ou permanente, mas precisa ser gerido. Essa motivação foi classificada como externa especificamente porque contempla a possibilidade do volume de clientes ser mais alto em decorrência de um fator específico temporário do mercado, ou seja, alheio a organização interna da empresa.

3. METODOLOGIA

Com o objetivo de validar o modelo preliminar construído a partir da revisão de literatura, concluiu-se que a melhor metodologia a ser utilizada é o estudo de caso com entrevistas semiestruturadas. Yin (2003) caracteriza o estudo de caso com uma investigação empírica.

Para o autor, a metodologia do estudo de caso investiga um fenómeno atual no seu contexto real. Yin entende que o estudo de caso não precisa ficar restringido apenas a condição qualitativa ou quantitativa: “Na verdade, o contraste entre evidências quantitativas e qualitativas não diferencia as várias estratégias de pesquisa. Observe que, como exemplos análogos, alguns experimentos (como estudos de percepções psicológicas) e algumas questões feitas em levantamentos (como aquelas que buscam respostas numéricas em vez de respostas categóricas) têm como base evidências qualitativas, e não quantitativas. Da mesma maneira, a pesquisa histórica pode incluir enormes quantidades de evidências quantitativas.” (Yin, 2003, p.33).

Para um melhor desenvolvimento desta pesquisa, optou-se unicamente por fazer uma pesquisa de natureza qualitativa. Na introdução desta pesquisa são apresentados dados estatísticos a respeito das PME em Portugal e a respeito do investimento em I&D, mas

estes dados não influenciam no estudo de caso, apenas servem para elucidar o contexto atual e social do país.

Muitas são as diferenças entre uma abordagem quantitativa e qualitativa. Nada obsta que sejam utilizadas na mesma pesquisa para a obtenção de diferentes dados, mas a pesquisa qualitativa insere maior importância nas palavras ao invés dos números. (Yin, 2003).

A pesquisa qualitativa fundamenta-se em três características principais: visão indutiva, posição epistemológica e posição ontológica (Bryman, 2012). A indução estabelece conclusões lógicas e prováveis. A visão indutiva neste caso concreto se dá entre a teoria e a pesquisa. A teoria aponta, a partir da conceituação e os modelos de implantação existentes no CRM para os rumos da pesquisa.

A origem da palavra “epistemologia” advém das palavras gregas *logos* que significa discurso e *episteme*, que significa sobre a ciência (Tesser, 1994). A posição epistemológica no processo da pesquisa qualitativa parte da premissa que a análise dos dados se fará de maneira a interpretar a visão dos participantes sobre determinado assunto, no caso, a adoção de um sistema de CRM.

Por fim, a posição ontológica para Bryman, reside na obtenção de informações através das interações entre os indivíduos. Em uma visão filosófica, a ontologia é o estudo do ser pelo ser, onde a obtenção de resultados se dá através da observação (Santos, 2010).

A validade e a confiabilidade da pesquisa qualitativa dentro da literatura ainda são alvos de desconfiança. Em certo grau, a pesquisa qualitativa assume um caráter interpretativista. Entretanto, a construção de uma base teórica consistente pode guiar o pesquisador a interpretação dos resultados através de um olhar indutivo, que confere credibilidade a pesquisa através da interpretação lógica dos resultados (Bryman, 2012; Paiva Júnior et al., 2011).

De modo a sintetizar os inúmeros conceitos de validação e confiabilidade da pesquisa qualitativa, Bryman afirma que a validade está em provar o que o pesquisador afirma ser o resultado da pesquisa e confiabilidade baseia-se em poder replicar com o maior

grau de similaridade o possível os resultados de uma pesquisa através de outra. O autor conceitua a validação e a confiabilidade através da subdivisão de cada critério em dois conceitos distintos e complementares: validação interna e externa, e confiabilidade interna e externa.

A validação interna busca estabelecer uma conexão entre a base teórica de fundamentação da pesquisa e as observações dos dados e consequentes resultados. A validação externa diz respeito ao grau em que os resultados da pesquisa podem se estender por um determinado contexto social. Como este tipo de pesquisa geralmente não utiliza um grande número de amostras, pode não refletir um resultado generalizado.

A confiabilidade interna ocorre quando todos os pesquisadores envolvidos em uma determinada pesquisa concordam com os resultados, e a confiabilidade externa advém da ideia de que a replicação da pesquisa deverá acarretar em resultados semelhantes (Bryman, 2012).

Por esta pesquisa tratar de um fenómeno social, em uma sociedade em constante modificação de costumes e valores, a replicação restará prejudicada. Unicamente se alcançará resultados semelhantes ao que aqui se chegarão se uma futura e hipotética pesquisa for realizada sob o contexto social atual, e não futuro.

O objetivo destas entrevistas será: (1) avaliar a concordância dos gestores com as motivações do diagrama de motivações (figura 4) e (2) criar um novo diagrama de fatores com os resultados obtidos para auxiliar no suporte a tomada de decisão de gestores que buscam a implantação de um sistema de CRM através das experiências de gestores que já utilizam este sistema.

Para alcançar esses objetivos, busca-se responder duas perguntas:

1. Qual é a percepção dos gestores de microempresas e PME sobre as motivações encontradas no modelo preliminar e consequente avaliação da sua concordância.
2. Se existe, a partir da percepção dos gestores, alguma motivação específica relativa ao empreendedorismo português que influencia na adoção de um sistema de CRM por microempresas e PME portuguesas.

3.1. Coleta e tratamento de dados

As entrevistas para a obtenção dos dados foram semiestruturadas, garantido uma maior flexibilidade aos entrevistados para promover uma informação mais rica em detalhes.

O objetivo das entrevistas será descobrir se os entrevistados concordam com os fatores externos e internos elencados na figura 4 e se existem outros fatores não encontrados na revisão de literatura que os influenciaram a adotar um sistema de CRM, se estes fatores podem ser considerados universais ou regionais, e compreender de que forma o CRM auxilia na relação entre as empresas e os clientes.

Os entrevistados serão pessoas que ocupam um cargo de gestão dentro de empresas que utilizam um sistema de CRM por no mínimo um ano. Cinco gestores de cinco empresas distintas foram entrevistados. Quatro entrevistas ocorreram de forma online (Sociedade de Empreendimentos Turísticos de Matosinhos; Coisa Mais Linda; Mercearia da Mila; Grupo Copa Bar & Restauração) através de uma aplicação de vídeo-chat e apenas uma entrevista foi realizada por email. (Infante & Riu).

Por conta disso, foram criados dois guiões de entrevista com as mesmas perguntas, sendo que para o gestor que foi entrevistado por email, a autora optou por fazer uma breve introdução escrita no corpo do email a respeito da pesquisa e seus objetivos. O outro guião, utilizado para as entrevistas pela aplicação de vídeo-chat, contém apenas as perguntas. Antes de começar a entrevista, porém, a autora realizou uma breve introdução do estudo e explicou o que significa cada fator de acordo com a revisão de literatura, e após a introdução, seguiu o roteiro de perguntas do anexo 1.

Não foram selecionadas empresas de um segmento específico, e nem de uma região específica do país. Todos os gestores aceitaram, como pré-requisito para a realização dos resultados, a divulgação das informações reveladas para fins educacionais.

O guião da por aplicação de vídeo-chat encontra-se no anexo 1. O email enviado a única empresa onde não foi possível realizar a entrevista por aplicação de vídeo-chat encontra-se no anexo 2 e a transcrição das respostas no anexo 3.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com o proposto na metodologia e as informações disponíveis extraídas da revisão de literatura, esta pesquisa procura entender a partir da percepção de gestores de PME e microempresas portuguesas as motivações que os levam a adotar sistemas de informação voltados ao CRM. Para avaliar a percepção, os gestores de cinco empresas de segmentos diversos foram convidados a responder dez questões sobre a concordância ou não com as motivações extraídas da revisão de literatura.

4.1. As empresas

Os gestores que participaram da entrevista fazem parte de empresas de três segmentos distintos: imobiliário, alimentar e hoteleiro.

A empresa Infante & Riu é uma empresa especializada no aconselhamento personalizado a particulares e empresas na compra, venda e arrendamento de imóveis, e está localizada na cidade de Lisboa. Conta com aproximadamente 35 colaboradores (a contar com os agentes imobiliários). A gestora entrevistada é responsável pela área de marketing da empresa.

A Sociedade de Empreendimentos Turísticos de Matosinhos compreende um hotel três estrelas, uma pensão, uma *guesthouse* e dois alojamentos locais na região de Matosinhos, área metropolitana do Porto. Ao todo, compreende um total de 32 colaboradores fixos, podendo chegar a mais de 50 colaboradores nas épocas de alta demanda turística. A gestora entrevistada é a diretora geral dos complexos turísticos.

O restaurante e bistrô Coisa Mais Linda é especializado em gastronomia brasileira, localiza-se no município da Maia, e conta com um total de 3 colaboradores. A gestora entrevistada é a proprietária do restaurante.

A mercearia da Mila é uma mercearia, charcutaria, café e cozinha. Faz parte do Santos Collective, uma cooperativa de pequenas empresas portuguesas e conta com até 13 colaboradores. A mercearia da Mila fica localizada em Lisboa. A gestora entrevistada é a gerente da empresa.

O Grupo Copa Bar e Restauração conta com mais de 10 anos de experiência na alta gastronomia na região de Lisboa, e conta com três estabelecimentos atualmente. O

colaborador entrevistado é o responsável pelo mais novo restaurante do grupo, que atualmente conta com apenas 6 colaboradores, em face a situação pandémica. O grupo faz o uso do CRM desde a sua conceção, e o gestor entrevistado faz o uso de sistemas de CRM há mais de 15 anos.

Todas as empresas fazem uso de um sistema de informação voltado para CRM por pelo menos um ano.

4.2. Discussão de resultados

Para desenhar um modelo que expresse as perceções dos gestores em face às perguntas originadas através da revisão de literatura e para apresentar essas motivações de uma maneira que sirva como uma contribuição para novos gestores que estejam a considerar a adoção desse sistema, essa pesquisa desenvolveu uma nova subclassificação das motivações.

Além de dividi-las em motivações internas e externas, as respostas que geraram unanimidade entre os gestores foram subclassificadas como motivações primárias. Para as perguntas em que houve divergência de respostas, mas a maioria dos gestores responderam que concordam com a motivação inquirida, foi atribuída a classificação de motivação secundária. Para as perguntas em que houve divergência de respostas, mas que a maioria dos gestores responderam que não concordam com a motivação inquirida, foi atribuída a classificação de motivação terciária. Por fim, as motivações em que unanimemente não houve concordância entre os gestores foram excluídas do diagrama final e desconsideradas tendo em conta que essa pesquisa avalia a perceção dos gestores com base nas suas experiências com o CRM

Essa subclassificação foi criada para formar um sistema de priorização sobre as motivações, sendo as motivações primárias consideradas como as mais importantes a serem consideradas, e as outras classificações como também importantes, mas não essenciais a todas as empresas, que não atribuem um caráter de indispensabilidade.

A primeira pergunta serviu para contextualizar a experiência dos gestores com esse sistema de informação, e as respostas obtidas mostram que nenhum dos gestores

trabalhou na empresa previamente a existência do sistema de CRM, o que denota que essa ferramenta sempre esteve presente no dia-a-dia desses gestores dentro dessas empresas.

A segunda pergunta versou sobre a concordância dos gestores sobre a influência dos recursos financeiros na adoção de um sistema de CRM. Os gestores entrevistados unanimemente concordaram que os recursos financeiros das microempresas e das PME influenciam na adoção desse sistema de informação.

Três gestores concordaram que se não houvesse capital para esse investimento, não o fariam, e inclusive priorizam investimentos de outra natureza que consideram essenciais para o funcionamento das suas respectivas empresas em face a um sistema de CRM, que eles não consideram essencial, mas consideram importante.

Um dos entrevistados compreende que a aquisição de um sistema de CRM é um processo menos oneroso do que a criação de um sistema próprio, mas ainda assim concorda que somente empresas com capital conseguem o fazer.

Um gestor enxerga o CRM como imprescindível para qualquer tipo de empresa, mas entende que nem todas as empresas conseguem adquiri-lo.

Como a concordância sobre essa motivação foi unânime, a classificação atribuída foi motivação primária.

A terceira pergunta teve como cerne a avaliação da concordância dos gestores sobre a influência do planejamento estratégico de uma empresa na aquisição de um sistema de CRM. Essa pergunta teve como objetivo avaliar o entendimento por parte dos gestores sobre o planejamento estratégico de empresas com menor volume de clientes e como os gestores percebem as benesses de utilizar um sistema de CRM para o planejamento e execução dos objetivos.

Novamente, por unanimidade, os gestores concordaram que o planejamento estratégico influencia na adoção de um sistema de CRM. Sobre essa motivação os entrevistados foram uníssomos ao avaliar que o CRM pode coletar e fornecer informações

imprescindíveis para a elaboração e execução de um planejamento estratégico. A classificação atribuída foi motivação primária.

A quarta motivação versa sobre a influencia da cultura organizacional da empresa na aquisição de um sistema de CRM. Essa motivação criou discordância entre os gestores. Para os dois gestores das empresas mais antigas e que contemplam o maior número de colaboradores, a filosofia e a estratégia são fundamentais para a adoção do sistema de CRM. Dentro da conceituação do CRM como filosofia, essa integra a cultura organizacional.

No caso desses dois gestores, a cultura organizacional atua como um predecessor de um sistema de CRM. Essa percepção vai de encontro com a conceituação do CRM em filosofia e estratégia como autossuficientes, mas imprescindíveis para adoção de tecnologia voltada ao CRM, de Pedron & Saccol (2009), Bose (2002) e Wahab et al. (2010).

Outro gestor também concorda a cultura organizacional influencia na adoção de um sistema de CRM, mas não necessariamente como um predecessor, e sim como uma ferramenta interdependente para a manutenção da cultura organizacional, ou seja, filosofia, estratégia e tecnologia precisam de alinhamento para funcionarem, como conceituam Shalender & Yadav (2019), Payne (2008) e Jaber & Simkin (2017).

Por fim, houveram duas respostas negativas, sendo que em uma delas, a entrevistada afirma que não definiu ou implantou uma cultura organizacional, e que isso não foi ponderado na hora de adquirir esse sistema. A partir das informações, essa motivação foi subclassificada como secundária, porque apesar de apresentarem divergência de opinião, a maioria dos gestores concorda que a cultura organizacional influencia na adoção de um sistema de CRM.

A quinta pergunta mensurou a concordância dos entrevistados a respeito da influência dos recursos humanos na adoção de um sistema de CRM. Procurou-se entender a partir desta pergunta duas condições para a adoção dos sistemas de CRM: se a compreensão dos colaboradores e a familiaridade dos mesmos com os sistemas de informação influencia na adoção de um sistema de CRM, e esse sistema como ferramenta de gestão de recursos humanos.

Três gestores não concordam que os recursos humanos influenciam na adoção de um sistema de CRM. Entre as justificações utilizadas estão o fato que esse sistema é voltado para o gestor extrair informações e elaborar estratégias, e que, portanto, se os colaboradores sabem ou não utilizar o sistema, ou se entendem seus benefícios ou não, não influencia, apenas o ponto de vista do gestor é relevante.

Ainda, um dos entrevistados acrescenta que as empresas devem criar estratégias para que a idade ou conhecimento em tecnologia da informação dos colaboradores não afete na tomada de decisão para a adoção desses sistemas. As justificativas manifestadas para a concordância com essa motivação trazem duas respostas distintas.

Uma das entrevistadas enxerga um sistema de CRM como uma ferramenta de gestão dos colaboradores, e a outra enxerga esse sistema como uma ferramenta de suporte para os colaboradores. Essa motivação foi subclassificada como terciária porque a maioria dos gestores não concorda com a sua influência.

A sexta pergunta teve como objetivo compreender a percepção dos gestores sobre o comportamento social e cultural dos portugueses. Como o sistema de CRM é uma ferramenta inovativa para microempresas e PME, buscou-se entender se para os gestores, a relação da sociedade portuguesa com a inovação e a tecnologia e a resistência a mudanças influencia na adoção de um sistema de CRM.

Apenas um dos entrevistados acredita que os portugueses gostam no geral de inovação e conseqüentemente concorda que essa motivação influencia na adoção de um sistema de CRM.

Os quatro outros gestores entrevistados não concordam com essa motivação. Para dois destes quatro gestores, um sistema de CRM é fundamental, independentemente da familiaridade dos portugueses com a inovação e a tecnologia, visto que trabalham com muitos clientes estrangeiros, e as ferramentas tecnológicas são necessárias para romper as barreiras linguísticas e geográficas, principalmente no que tange a obtenção de informações.

Os outros dois gestores não concordam que essa motivação influencie porque as informações que o sistema pode obter são mais importantes do que uma possível percepção negativa dos portugueses sobre a utilização de sistemas de informação complexos. Essa motivação foi classificada como terciária pelo fato de que a maioria dos gestores não concorda que ela influencia na adoção de um sistema de CRM.

A sétima pergunta buscou analisar a percepção dos gestores sobre as vantagens competitivas que a adoção de um sistema de CRM pode trazer para uma empresa e se a vantagem competitiva influencia na adoção desse sistema.

Todos os entrevistados concordam que a utilização de um sistema de CRM oferece vantagem competitiva e que essa vantagem influencia na adoção desse sistema. Ainda, sobre as justificações, os gestores atribuem a utilização de um sistema de CRM como fator de diferenciação relevante para empresas que não o utilizam, muito pelo fato de que, na percepção dos entrevistados, não são muitas as empresas que tem capital para manter um sistema de CRM. Além do considerável volume de informações que esse sistema pode obter e que dificilmente pode ser obtido sem o auxílio da tecnologia, foi levado em consideração a percepção dos clientes sobre a utilização da tecnologia por empresas, que para um dos entrevistados tende a ser positiva, e causar boa impressão. Por essa motivação ter obtido a concordância de todos os gestores, foi subclassificada como uma motivação primária.

A oitava pergunta analisou a percepção dos entrevistados sobre os investimentos em I&D pelo Estado português, e se esses investimentos influenciam na adoção de um sistema de CRM.

Para três dos cinco gestores, os investimentos em I&D influenciam na adoção do CRM principalmente se forem no intuito de facilitar ou desonerar a sua aquisição por microempresas e PME.

Os dois outros gestores entendem ser importante investimentos nessa área, mas que adoção desse tipo de sistema e de outros sistemas de informação não podem ficar restritas ao auxílio do Estado.

Assim sendo, essa motivação foi classificada como secundária porque a maioria dos gestores concordam com a sua influência na adoção de um sistema de CRM.

A nona pergunta analisou a percepção dos gestores em relação a influência do segmento das empresas na adoção de um sistema de CRM. Buscou-se entender, do ponto de vista dos entrevistados, se a adoção de um sistema de CRM está ligada ao campo de atuação das empresas dentro do mercado, e se, portanto, para alguns segmentos específicos a adoção desse tipo de sistema influencia mais do que para outros.

Apesar de haver a concordância de que um sistema de CRM é muito importante para qualquer tipo de empresa, os entrevistados unanimemente concordam que alguns mercados exigem um maior controle na gestão da relação com clientes do que outros, e que por isso essa motivação influencia na adoção de um sistema de CRM. Por haver a concordância de todos os entrevistados, essa motivação foi classificada como primária.

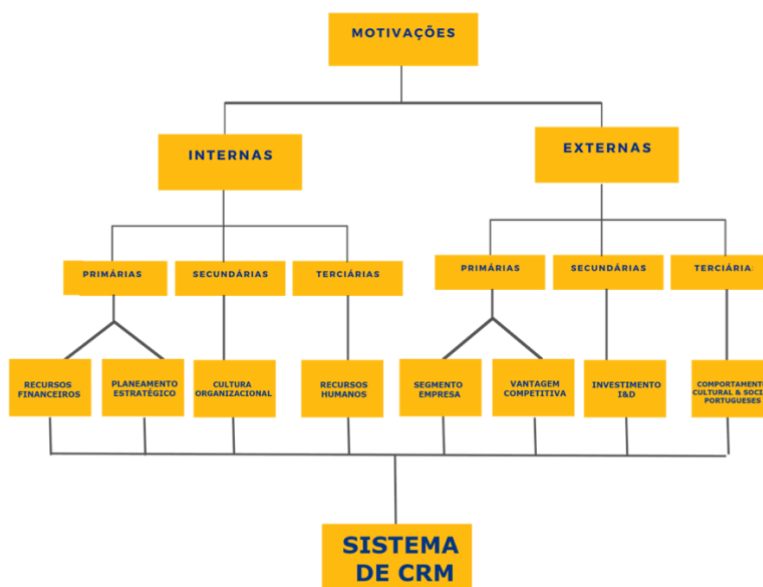
A pergunta de número 2 e as seguintes até a pergunta de número 9 foram estruturadas com base nas informações obtidas na literatura científica. Para sumarizar as respostas obtidas e propiciar uma leitura sintetizada, optou-se por classificar os entrevistados em números, compreendendo a seguinte ordem: gestor 1 responsável pela Infante & Riu, o gestor 2 responsável pela Sociedade de Empreendimentos turísticos de Matosinhos, gestor 3 responsável pela Mercearia da Mila, gestor 4 responsável pelo Coisa Mais Linda e gestor 5 responsável pelo Grupo Copa Bar e Restauração.

	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4	Gestor 5
2ª – Recursos Financeiros	Concorda	Concorda	Concorda	Concorda	Concorda
3ª -Planeamento Estratégico	Concorda	Concorda	Concorda	Concorda	Concorda
4ª - Cultura Organizacional	Concorda	Concorda	Concorda	Não concorda	Não concorda

5ª - Recursos Humanos	Concorda	Não concorda	Não concorda	Não concorda	Não concorda
6ª - Comportamento Social e Cultural de Portugal	Concorda	Não concorda	Não concorda	Não concorda	Não concorda
7ª - Vantagem competitiva	Concorda	Concorda	Concorda	Concorda	Concorda
8ª - Investimento em I&D	Concorda	Não concorda	Concorda	Concorda	Não concorda
9ª - Segmento da Empresa	Concorda	Concorda	Concorda	Concorda	Concorda

Tabela 01 – Análise das respostas obtidas

A partir das respostas obtidas com os gestores de microempresas e PME, não só foi possível validar as motivações encontradas, mas também as classificar por graus de prioridade, de acordo com a perceção dos gestores. Em vista disso, foi criado um novo diagrama de motivações com os graus de prioridade integrados a esse diagrama⁶, de acordo com as respostas dos entrevistados.



⁶ Elaborado pela autora

Figura 05 – Diagrama de motivações validadas e com a escala de priorização aplicada resultante da entrevista com os gestores

Esse novo diagrama pode servir como uma ferramenta de auxílio na tomada de decisão para gestores de microempresas e PME que cogitam adotar um sistema de CRM e implantá-lo em suas empresas. Conclui-se que todas as motivações do diagrama preliminar foram validadas, o que significa que nenhuma das motivações elencadas mostrou-se sem valimento na percepção dos entrevistados, e por consequência, nenhuma foi excluída do diagrama final.

Além das motivações apresentadas, os gestores entrevistados, ao responder a décima pergunta, identificaram através das suas experiências outros fatores que possam ser considerados no âmbito da tomada de decisão sobre a adoção de um sistema de CRM.

Foram classificadas como novas motivações a utilização de um sistema de CRM para a gestão de parcerias e comunicação online, a possibilidade de gerir informações sobre faturação, a interação dos sistemas de CRM com outras ferramentas de tecnologia e a captação de informações complexas através de um layout simplificado.

5. CONCLUSÕES, LIMITES DA INVESTIGAÇÃO E PROPOSTAS DE SUPERAÇÃO

Essa pesquisa teve em sua primeira fase o objetivo de elencar, através da revisão de literatura científica, possíveis motivações a serem consideradas pelos gestores antes de adotarem um sistema de CRM através da análise do conceito e métodos de implantação do CRM, e características culturais de Portugal. Após, em uma segunda etapa, a pesquisa buscou realizar a validação ou não dessas motivações a partir da percepção de gestores de microempresas e PME portuguesas para descobrir se existe alguma particularidade do empreendedorismo português que possivelmente pudesse gerar alguma distinção daquelas motivações encontradas na generalidade da literatura científica.

Os resultados obtidos mostraram que os gestores de microempresas e PME portuguesas entrevistados concordaram com todas as motivações encontradas na revisão de literatura, e, portanto, concluiu-se que não existe uma particularidade associada a

Portugal para a adoção de um sistema de CRM em empresas com menor volume de clientes.

As respostas obtidas mediante as entrevistas realizadas permitiram compreender que os gestores de microempresas e PME, apesar de concordarem com as motivações extraídas da revisão de literatura, justificam as suas concordâncias de formas distintas.

O fato de que nenhum dos gestores trabalhou nas atuais empresas antes da adoção do sistema de CRM ou que a maioria dessas empresas já nasceu com esse sistema, pode ser o denominador comum, visto que as justificações utilizadas foram mais inclinadas no sentido dos benefícios do CRM para os respetivos segmentos de cada empresa do que efetivamente dos benefícios do CRM comuns a empresas com menor volume de clientes.

Os gestores entrevistados acrescentaram outras motivações que os fariam considerar um sistema de CRM, tais como:

- Possibilidade de interação com outras ferramentas tecnológicas
- Possibilidade de criar parcerias através do compartilhamento de informações do sistema com outras empresas que utilizam o mesmo sistema
- Possibilidade de gerir outros tipos de informação alheias ao cliente através do sistema de CRM
- Layout simplificado do sistema para facilitar o seu uso e compreensão por todos os colaboradores da empresa

Essas motivações sugeridas pelos gestores não foram adicionadas ao diagrama porque não foram validadas e não foram encontradas na revisão de literatura, mas podem servir para auxiliar na tomada de decisão por outros gestores que utilizem essa pesquisa como referência.

Essa pesquisa concentrou-se em buscar e validar motivações para a adoção de sistemas próprios de CRM, ou seja, softwares desenvolvidos para este único fim. Muitas das justificações utilizadas pelos entrevistados para adotarem um sistema de CRM recaem

em funcionalidades que se sabe que atualmente é possível realizar a partir das redes sociais.

A utilização das redes sociais como ferramenta de CRM pode não trazer todas as funcionalidades de um software próprio para esse fim, mas pode ser uma alternativa muito menos onerosa. Os recursos financeiros apareceram como um fator primário de influência na adoção de um sistema de CRM para microempresas e PME.

Um estudo futuro poderia avaliar a percepção dos gestores de microempresas e PME sobre o uso das redes sociais como forma de gestão de relacionamento com o cliente, suas vantagens e desvantagens em comparação a um sistema de CRM.

O número de gestores analisados pode ter contribuído como um dos fatores de limitação para esse estudo. Esse número poderia ser maior se a pesquisa tivesse sido realizada em carácter quantitativo, sem as entrevistas semiestruturadas, mas com a aplicação de questionários. Mas da perspectiva de riqueza de informações, que era um dos objetivos desta pesquisa, e que acompanharam as respostas através das justificações, foi possível se aproximar muito mais da realidade das microempresas e das PME portuguesas no que diz respeito ao uso do CRM.

De qualquer modo, se este tema vier a ser revisitado, investigações futuras deverão ampliar o estudo a amostras representativas que validem e generalizem o Modelo.

REFERÊNCIAS

- Bose, R. (2002). Customer relationship management: Key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, 102(2), 89–97. <https://doi.org/10.1108/02635570210419636>
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4. ed). Oxford Univ. Press.
- Candrea, A., & Antonoaie, C. (2017). Crm (customer Relationship Management) in Smes in Wood Industry. *Pro Ligno*, 13(4), 610–616.
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *Journal of Systems and Software*, 79(7), 1015–1024. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2005.10.018>
- Decreto-Lei 81/2017, 2017-06-30*. (sem data). Diário da República Eletrónico. Obtido 27 de Maio de 2021, de <https://dre.pt/home/-/dre/107596686/details/maximized>
- Erin Meyer. (2018). *The Country Mapping Tool*. <https://erinmeyer.com/tools/culture-map-premium/>
- Galvão, M. B., de Carvalho, R. C., Oliveira, L. A. B. de, & Medeiros, D. D. de. (2018). Customer loyalty approach based on CRM for SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(5), 706–716. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2017-0166>
- Hofstede Centre. (sem data). *Cultura Dimensios of Hofstede—The 6-D Model*. Obtido 4 de Abril de 2021, de <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- Jaber, F., & Simkin, L. (2017). Unpicking antecedents of CRM adoption: A two-stage model. *Journal of Strategic Marketing*, 25(5/6), 475–494. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1149212>
- Levenburg, N. M., Schwarz, T. V., & Motwani, J. (2005). Understanding Adoption of Internet Technologies Among SMEs. *Journal of Small Business Strategy*, 16(1), 51–70.
- Meyer, E. (2014). Navigating the Cultural Minefield. *Harvard Business Review*, 92(5), 119–123.
- Nayak, R. (2014). A Study on Internet Marketing Strategy. *Globus An International Journal of Management & IT*, 6(1), 3.

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Oslo Manual 2018—Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. 4th edition*. https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en#page1

Paiva Júnior, F. G. de, Leão, A. L. M. de S., & Mello, S. C. B. de. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 190–209. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p190>

Payne, A. (2008). *The handbook of CRM: Achieving excellence in customer management* (Reprinted). Elsevier Butterworth-Heinemann.

Pedron, C. D., & Saccol, A. Z. (2009). What Lies behind the Concept of Customer Relationship Management? Discussing the Essence of CRM through a Phenomenological Approach. *BAR - Brazilian Administration Review*, 6(1), 34–49. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922009000100004>

Pedron, C., & Damacena, C. (2004). *Estratégia de CRM: O desafio da implantação*.

Pietruszka-Ortyl, A. (2019). THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE FOR COMPANY'S INNOVATION STRATEGY. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 178–192. <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.3-14>

Plakoyiannaki, E. (2005). How Do Organisational Members Perceive CRM? Evidence from a U.K. Service Firm. *Journal of Marketing Management*, 21(3–4), 363–392. <https://doi.org/10.1362/0267257053779136>

Portal do INE. (2021a). https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=437546392&PUBLICACOESmodo=2

Portal do INE. (2021b). https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0010084&selTab=tab0

Sabherwal, R., Jeyaraj, A., & Chowa, C. (2006). Information System Success: Individual and Organizational Determinants. *Management Science*, 52(12), 1849–1864.

<https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0583>

Santos, C. da S. A. (2010). *Terminologia e ontologias: Metodologias para representação do conhecimento*. <https://ria.ua.pt/handle/10773/2876>

Shalender, K., & Yadav, R. K. (2019). Effective CRM Adoption and Implementation: The Critical Role of Flexibility. *Optimization: Journal of Research in Management*, 11(1), 11–40.

Tesser, G. J. (1994). Principais linhas epistemológicas contemporâneas. *Educar em Revista*, 10, 91–98. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.131>

Wahab, S., Nor, N. A. M., & AL-Momani, K. (2010). The Relationship Between E-service Quality and Ease of Use on Electronic Customer Relationship Management (E-CRM) Performance: An Empirical Investigation in Jordan Mobile Phone Services. *2010 International Conference on e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 368–372. <https://doi.org/10.1109/IC4E.2010.113>

Wynn, M., Turner, P., Banik, A., & Duckworth, G. (2016). The Impact of Customer Relationship Management Systems in Small Business Enterprises. *Strategic Change*, 25, 659–674. <https://doi.org/10.1002/jsc.2100>

ANEXOS

Anexo 1 – Proposta de guião para realização da entrevista

Pergunta 01	Aberta	Há quanto tempo utiliza um sistema de CRM?
Pergunta 02	Específica	Concorda que os recursos financeiros da empresa influenciam na adoção de um sistema de CRM?
Pergunta 03	Específica	Concorda que o planeamento estratégico influencia na adoção de um sistema de CRM?
Pergunta 04	Específica	Concorda que a cultura organizacional da empresa influencia na adoção de um sistema de CRM?
Pergunta 05	Específica	Concorda que os recursos humanos influenciam na adoção de um sistema de CRM?
Pergunta 06	Específica	Concorda que o comportamento cultural e social de Portugal influencia na adoção de um sistema de CRM? NÃO

Pergunta 07	Específica	Concorda que a vantagem competitiva que o sistema de CRM pode trazer é um fator de decisão na adoção do CRM?
Pergunta 08	Específica	Concorda que o investimento em I&D pelo governo influencia na adoção de um sistema de CRM? NAO
Pergunta 09	Específica	Concorda que o segmento da empresa influencia na adoção de um sistema de CRM?
Pergunta 10	Aberta	Além dos fatores já mencionados, quais outros fatores que acredita o influenciariam a adotar um sistema de CRM?

Anexo 2 – E-mail enviado para a empresa Infante & Riu

Caros colaboradores da Imobiliária Infante & Riu,

Venho por meio deste solicitar a colaboração dos senhores com a minha pesquisa para a dissertação de mestrado em Gestão de Empresas.

Essa pesquisa busca entender o que motiva os gestores de microempresas e PME (pequenas e médias empresas) a adotar um sistema de CRM (customer relationship management). Através de uma revisão prévia da literatura científica, identifiquei oito

possíveis motivações e as dividi em fatores externos e internos. A partir das respostas dos senhores, validarei ou não essas motivações.

De forma a sumarizar a pesquisa, optei por fazer um breve resumo das oito motivações antes de proceder com as perguntas. Se surgir alguma dúvida, por favor, não hesitem em me contactar. O questionário é composto por dez perguntas. A ideia é responderem se concordam ou não com as afirmações, e justificarem.

O fator que me faz buscar a cooperação dos senhores é a vasta experiência com clientes internacionais, mesmo sendo uma empresa portuguesa, e com sede em Portugal, e a necessidade de manterem contato com os clientes por conta do segmento imobiliário.

Como supracitado, as motivações elencadas foram divididas em externas e internas.

Externas são aquelas alheias a organização da empresa, que não podem ser controladas pela empresa. Internas são aquelas referentes a organização e os recursos da empresa.

- Pergunta 01 - Há quanto tempo a empresa utiliza um sistema de CRM?
- Pergunta 02- Concorda que os recursos financeiros da empresa influenciam na adoção de um sistema de CRM?
- Pergunta 03 - Concorda que o planeamento estratégico da empresa influencia na adoção de um sistema de CRM?
- Pergunta 04 - Concorda que a cultura organizacional da empresa influencia na adoção de um sistema de CRM?
- Pergunta 05 - Concorda que os recursos humanos influenciam na adoção de um sistema de CRM?
- Pergunta 06- Concorda que o comportamento cultural e social dos portugueses pode influenciar na adoção de um sistema de CRM?
- Pergunta 07 - Concorda que a vantagem competitiva que o sistema de CRM carrega é um fator de decisão na adoção do CRM?
- Pergunta 08 - Concorda que o investimento em I&D pelo Estado português pode influenciar na adoção de um sistema de CRM?

- Pergunta 09 - Concorde que o segmento da empresa influencia na adoção de um sistema de CRM?
- Pergunta 10 - Além dos fatores já mencionados, quais outros fatores que acredita que influenciariam a sua empresa a adotar um sistema de CRM?

Anexo 3 - Transcrição das entrevistas

Pergunta 01 – Há quanto tempo utiliza um sistema de CRM?	
Infante & Riu	Desde a criação da empresa em 2014, ou seja 7 anos .
Sociedade de Empreendimentos Turísticos de Matosinhos	O sistema de CRM como software existe no Hotel Porto Mar desde o começo dos anos 2000 . Não era sofisticado como o atual mas substituiu o livro de reservas.
Mercearia da Mila	Mais ou menos 4 anos .
Coisa Mais Linda	Trabalho com CRM há 1 ano , desde que abri o Coisa Mais Linda.
Grupo Copa Bar e Restauração	Trabalhamos com CRM em todos os nossos estabelecimentos há mais de 4 anos .
Pergunta 02 - Concorde que os recursos financeiros da empresa influenciam na adoção de um sistema de CRM?	
Infante & Riu	Sim , o facto de escolher um sistema de CRM existente permite um custo mais baixo do que desenvolver o seu próprio sistema de CRM. Contudo, só as empresas com algum capital podem ter este custo mensal para acesso ao sistema .
Sociedade de Empreendimentos Turísticos de Matosinhos	Sim , um sistema de CRM é muito oneroso, nem toda empresa consegue adquirir e manter um e há outros investimentos que precisam ser realizados. Em um hotel a prioridade deve ser as acomodações. Se precisasse escolher entre boa acomodações e o CRM, escolheria as acomodações.
Mercearia da Mila	Sim , esse sistema é um luxo para uma pequena empresa. Por mais que o CRM seja muito importante, se eu não tivesse dinheiro para pagar ou tivesse outra coisa para mais essencial para investir, com

	certeza não o teria. Fora que um sistema desses precisa ser minimamente bom, e um sistema bom custa muito dinheiro.
Coisa Mais Linda	Sim, porque se eu não tivesse recursos financeiros, não poderia ter esse sistema. Primeiramente porque é um sistema que eu pago mensalmente, e depois que exige manutenção constante e tudo isso custa dinheiro, para uma microempresa, isso influencia muito.
Grupo Copa Bar e Restauração	Concordo que influencia no orçamento de uma empresa e precisa ser considerado, especialmente de uma pequena empresa, mas que o contrário também é verdadeiro, se um gestor já conhece os benefícios desse sistema ele vai querer levar esse sistema para empresa independente dos recursos.

Pergunta 03 - Concorda que o planejamento estratégico influencia na adoção de um sistema de CRM?	
Infante & Riu	Sim, é a melhor forma de garantir o histórico dos clientes e negócios.
Sociedade de Empreendimentos Turísticos de Matosinhos	Sim, o nosso sistema permite conhecer o cliente. Por exemplo, quais quartos prefere, as nacionalidades que mais frequentam o hotel, as empresas que mais nos procuram, até mesmo na avaliação do serviço que fornecemos, como o pequeno almoço.
Mercearia da Mila	Concordo. Se fosse traçado um plano estratégico e precisássemos das informações que apenas o CRM pode nos dar, com certeza seria muito útil ter esse sistema.
Coisa Mais Linda	Concordo, porque mesmo para planejamentos de curto prazo, eu preciso de informações, e o CRM me dá boa parte das informações que preciso. Principalmente na restauração, onde o gosto do cliente é o que nos impulsiona.
Grupo Copa Bar e Restauração	No meu ponto de vista o planejamento estratégico é muito importante e a adoção de um sistema de CRM pode

	fazer com que o planeamento seja muito mais bem feito. Entendo que para microempresas não seja muito interessante, mas ainda assim o planeamento estratégico influencia sim, de modo geral.
Pergunta 04 - Concorda que a cultura organizacional da empresa influencia na adoção de um sistema de CRM?	
Infante & Riu	Sim sem dúvida, os procedimentos precisam de CRM para garantir algum controlo e aplicação.
Sociedade de Empreendimentos Turísticos de Matosinhos	Sim , em todas as nossas <i>casas</i> priorizamos a satisfação dos clientes , o trabalho em equipa e a qualidade do serviço. O sistema de CRM acaba por amenizar até brigas dentro de um ambiente de trabalho.
Mercearia da Mila	Sim. Na Mila nós utilizamos o sistema para obter informações que possam ser utilizadas para melhorar nossos produtos e serviços, porque queremos satisfazer nossos clientes. Então a nossa cultura organizacional é completamente voltada ao cliente. Nossos produtos são de qualidade para agradar os clientes. Nossos serviços são de qualidade para agradar o cliente. Então eu acredito que uma cultura organizacional como a nossa influencia na hora de ponderar esse investimento.
Coisa Mais Linda	Não. Para ser sincera, eu não defini uma cultura organizacional, minha empresa é muito pequena , e não tivemos tempo para isso, contratei duas pessoas que se identificavam mais comigo e que sabia estarem aptas par ao trabalho, e nada disso foi consequência do sistema que contratei. Na minha visão, outras coisas pesam mais do que a cultura organizacional.
Grupo Copa Bar e Restauração	Não vejo a cultura organizacional como fundamental porque estamos falando

	sobre um sistema informático cuja a informação é mais importante para os gestores do que para os outros colaboradores da empresa, então não concordo que isso influencia.
Pergunta 05 - Concorda que os recursos humanos influenciam na adoção de um sistema de CRM?	
Infante & Riu	Concordo que o CRM influencia na forma de gerir os recursos humanos, de atribuir contactos, de partilhar informação, de verificar o trabalho de cada um e de medir os resultados e o sucesso da equipa comercial, e, portanto, influencia na sua aquisição.
Sociedade de Empreendimentos Turísticos de Matosinhos	Não entendi essa pergunta. É fundamental que os empregados todos saibam utilizar o nosso sistema de CRM. E o sistema facilita o trabalho dos empregados nos serviços de check-in, check-out e faturação.
Mercearia da Mila	Não, porque não são todas as pessoas que terão acesso a esse sistema, então a maneira como elas se sentem sobre isso não é considerado um fator decisivo. É claro que eu me importo com a opinião dos meus funcionários, mas essa decisão cabe a quem faz a gestão. Os funcionários saberão dos resultados das informações a partir das estratégias criadas, e essas estratégias irão apenas ser passadas a eles, e não formulada com a ajuda deles.
Coisa Mais Linda	Não concordo. Na minha empresa somos em três colaboradores e apenas eu mexo com o sistema. Mesmo que os outros colaboradores não soubessem mexer, ou não conseguissem enxergar o CRM como benéfico para a empresa, ainda assim eu utilizaria esse sistema porque ele importa para a minha gestão, para a minha função.
Grupo Copa Bar e Restauração	Não é que eu acho que tanto faz se a população é jovem ou não ou se os colaboradores, nesse caso. Mas eu acho

	que não deveria influenciar quem são os colaboradores e o que eles sabem ou não. É claro que hoje pessoas mais jovem sabem utilizar esses sistemas com mais facilidade, só que uma boa empresa cria estratégias para que isso não influencie principalmente quando for adquirir um sistema informático.
Pergunta 06 - Concorda que o comportamento cultural e social de Portugal influencia na adoção de um sistema de CRM?	
Infante & Riu	Sim, os portugueses gostam no geral de inovação
Sociedade de Empreendimentos Turísticos de Matosinhos	Não. A imensa maioria dos nossos clientes utiliza a internet para fazer as reservas. E ainda que esse não fosse o caso, rebemos clientes de inúmeras nacionalidades, não poderíamos pautar a aquisição deste tipo de asset com base nos portugueses.
Mercearia da Mila	Não, os portugueses não usam muito a tecnologia quando vão a um restaurante, eles gostam das coisas mais tradicionais, mas na Mila é interessante porque recebemos clientes de todos os países então a tecnologia é uma forma de unir as pessoas. Nossos clientes são da França, Inglaterra, Australia e Estados Unidos, muitos nomades digitais. Se a minha clientela fosse só de portugueses, não adquiriria um sistema de CRM.
Coisa Mais Linda	Eu não concordo que isso influencie porque eu não adquirei um sistema de CRM somente para me comunicar com os clientes, na realidade, eu adquirei para entender melhor o comportamento dos clientes e oferecer um serviço de qualidade.
Grupo Copa Bar e Restauração	Sobre essa questão de que os portugueses não fazem o uso da tecnologia como em alguns outros lugares, isso é uma questão de tempo, é lógico que toda a mudança leva tempo, e como uma a população de Portugal é mais idosa, isso não é fácil. Quando eu

	<p>morei na Irlanda, isso foi o contrário lá. Via-se nos transportes públicos os idosos com as ultimas gerações de telemóveis. Mas isso também porque grande parte das empresas de tecnologia estão lá. Eu acho que o gestor precisa levar isso em consideração, mas que um sistema de CRM vai trazer muitos outros benefícios para trabalhar tanto com portugueses como com estrangeiros, por isso acho que não influencia.</p>
Pergunta 07 - Concorda que a vantagem competitiva que o sistema de CRM pode trazer é um fator de decisão na adoção do CRM?	
Infante & Riu	Sim, para nos diferenciar das pequenas empresas.
Sociedade de Empreendimentos Turísticos de Matosinhos	Sim, aos olhos do cliente fica muito bem utilizar esse sistema.
Mercearia da Mila	Sim, porque nem todos os nossos concorrentes tem acesso a um sistema de CRM, então eu vejo como uma vantagem competitiva.
Coisa Mais Linda	Sim, principalmente para microempresas como a minha. A maioria não utiliza nenhum tipo de sistema, e ter o CRM faz com que eu me destaque, até porque eu consigo a partir desse sistema entender melhor os clientes para conseguir puxa-los para mim. Definitivamente isso é uma vantagem competitiva.
Grupo Copa Bar e Restauração	Com certeza! A vantagem de quem tem um sistema de CRM para quem não tem é muito grande. E isso faz a maior diferença, sem a tecnologia a gente volta para os primórdios. Você apertar uma tecla e te dar a informação que você precisa te destaca muito do concorrente que não tem esse sistema.
Pergunta 08- Concorda que o investimento em I&D pelo governo influencia na adoção de um sistema de CRM?	
Infante & Riu	Sim, acredito que o estado português apoia empresas na Inovação, mas não recebemos qualquer apoio do estado para utilizar um CRM

<p>Sociedade de Empreendimentos Turísticos de Matosinhos</p>	<p>Não. Quando o governo fez exigências específicas em relação a funcionalidade dos sistemas, como a faturação, ajudou as empresas a adquirirem determinados tipos de sistemas de informação. Mas não acredito que seja um fator a considerar para adotar esse tipo de sistema. Outros fatores são mais relevantes.</p>
<p>Mercearia da Mila</p>	<p>Sim, um sistema de CRM é um investimento caro. Para uma empresa que quer ter, mas não tem muito dinheiro em caixa, a possibilidade de auxílio do governo seria uma mais-valia para adquirir. Eu acho que o CRM é bom em qualquer empresa para ser sincera, todas as empresas deveriam ter um sistema assim, e às vezes muitas empresas querem ter, mas o que falta é um empurrãozinho do governo.</p>
<p>Coisa Mais Linda</p>	<p>Eu concordo porque o investimento do governo nessa direção pode ajudar microempresas que não tem capital disponível a obter sistema assim. E outra coisa, esse investimento pode ajudar a abrir um pouco a cabeça dos portugueses para aprenderem e fazerem uso das tecnologias convencionais.</p>
<p>Grupo Copa Bar e Restauração</p>	<p>Olha, eu não conheço os incentivos do governo ou os programas que existem para incentivar as empresas na área da inovação e tecnologia. Acho que deveria ser fundamental, acho que deveria ser o papel do Estado promover esses sistemas para as empresas, principalmente para as PME. Só por isso já posso dizer que não influencia. Não conheço uma única empresa que esperou o Estado investir nessa área para adquirir um sistema de informação.</p>
<p>Pergunta 09 - Concorda que o segmento da empresa influencia na adoção de um sistema de CRM?</p>	
<p>Infante & Riu</p>	<p>Sim, no sector imobiliário, é importante ter um sistema de CRM não só para contactos, mas também para inserir os imóveis e fazer match entre os critérios</p>

	de um comprador e as características dos imóveis.
Sociedade de Empreendimentos Turísticos de Matosinhos	Sim. É fundamental manter uma boa relação com clientes, principalmente em um hotel. Nossa área vive da preferência dos clientes, e esse sistema nos auxilia a proporcionar a melhor experiência o possível.
Mercearia da Mila	Sim, muito! Como eu falei na última pergunta, acho que todas as empresas, independente do segmento deveriam ter um sistema assim, mas algumas precisam mais do que outras, para algumas é imprescindível enquanto para outras é bom, mas é dispensável.
Coisa Mais Linda	Concordo porque para empresas menores como a minha, o acesso a esses sistemas é difícil e um bocado complicado, então só vale colocar na sua empresa realmente se o sistema lhe der informações cruciais para o seu desenvolvimento. Em algumas vezes, por conta do segmento, vale mais não investir nesse sistema e investir em outro.
Grupo Copa Bar e Restauração	No meu entender o CRM é fundamental independentemente do segmento da empresa porque qualquer negócio é uma venda, seja de produto ou serviço. O que pode ser que influencie é o volume de vendas. Se você tem um pequeno volume de vendas, um sistema de CRM não é preciso, portanto não acho que influencia.
Pergunta 10 - Além dos fatores já mencionados, quais outros fatores que acredita o influenciariam a adotar um sistema de CRM?	
Infante & Riu	No âmbito de parcerias com outras agências que tenham o mesmo CRM, há possibilidade de ver os imóveis de parceiros. O CRM também permite exportar a publicação dos nossos imóveis em portais imobiliários automaticamente ou através de um ficheiro XML extraído no sistema. Assim a gestão de parcerias e

	<p>a comunicação online também nos obriga a adotar um CRM. E finalmente, a faturação pode ser feita através do sistema de CRM.</p>
<p>Sociedade de Empreendimentos Turísticos de Matosinhos</p>	<p>Como expliquei, o primeiro sistema foi adquirido para substituir o livro de reservas. O sistema atual foi adquirido para auxiliar com a faturação. Depois, quando investimos em fechaduras eletrônicas, conseguimos junto ao fornecedor uma atualização do sistema para integrar as fechaduras eletrônicas com o sistema de CRM, e isso nos deu muito jeito para saber se os clientes ainda estão nos quartos ou não. A tecnologia proporciona essa interação entre diversos serviços.</p>
<p>Mercearia da Mila</p>	<p>Acho que você já delimitou praticamente todos os motivos, mas se eu pudesse listar um, seria a facilidade de extrair informações da internet. Ali na Mila nós já conhecemos os clientes fieis e seus gostos porque eles estão sempre connosco. O sistema de CRM permite descobrir o que os outros clientes, aqueles não habituais, acham dos nossos produtos e do nosso serviço, e isso faz toda a diferença.</p>
<p>Coisa Mais Linda</p>	<p>Um motivo que me fez adquirir o meu sistema foi a fácil utilização e o auxílio da empresa para manutenção e dúvidas técnicas. Eu não tenho muito conhecimento na área da tecnologia de informação, por isso um sistema com o layout mais simplificado foi um fator de decisão na hora de adquirir, e é o que possibilita outras pessoas a utilizarem o sistema caso eu não possa estar presente, porque é muito intuitivo.</p>
<p>Grupo Copa Bar e Restauração</p>	<p>Acho que as minhas principais motivações para usar o CRM são me destacar a frente da concorrência e oferecer um melhor produto ou serviço.</p>

