

Janeiro 2018



**A gestão de informação sobre os clientes numa vertente
comercial: estudo de caso de uma empresa de tecnologias de
informação**

Pedro Miguel Gonçalves Pereira

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Informação Empresarial

Versão Final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

Porto – 2018

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Janeiro 2018



**A gestão de informação sobre os clientes numa vertente
comercial: estudo de caso de uma empresa de tecnologias de
informação**

Pedro Miguel Gonçalves Pereira

**Dissertação de Mestrado
apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto
para a obtenção do grau de Mestre em Informação Empresarial,
sob orientação da Prof. Doutora Ana Lúcia Terra**

Porto – 2018

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo:

Nos dias de hoje, devido à extrema concorrência que se faz sentir em quase todas as vertentes do mercado, é necessário ter a informação não só interna, mas também alusiva aos clientes, muito bem organizada e estruturada. O presente estudo analisa os processos de evolução da forma como é feita a gestão da informação alusiva aos clientes através da implementação de uma ferramenta específica para a gestão interna dos clientes numa empresa de tecnologias de informação. Numa fase inicial, são descritas todas as problemáticas que os colaboradores da empresa encontravam relativamente às informações alusivas aos clientes e de que forma é que esta ferramenta veio melhorar os processos informacionais relativos mesmos. São descritas e demonstradas detalhadamente todas as funcionalidades desta ferramenta, a forma como os colaboradores a utilizam e quais as mais-valias oferecidas, também no departamento comercial como um todo. Por fim, é feita uma análise crítica aos resultados apresentados relativamente à implementação da ferramenta de gestão de informação dos clientes na ótica do colaborador, à difusão interna da informação sobre os clientes e à comunicação entre colaboradores do departamento comercial.

Palavras chave: Gestão da Informação; Gestão de Clientes; Atividade Comercial; Tecnologias de Informação

Abstract:

Nowadays, derived from the extreme competition that is felt in almost every strands of the market, it is necessary to have the information, not only internal but also allusive to the clients, very well organized and structured. The present study analyzes the processes of evolution of how the management of customer information is done through the implementation of a specific tool for the internal management of clients in an information technology company. In an initial phase are described all the problems that the company's employees encountered regarding the information about the customers and how this tool has improved the informational processes themselves. All the features of this tool are described and demonstrated in detail, the way employees use it and the added value not only for the collaborator, but also for the whole commercial department. Finally, a critical analysis of the results are presented regarding the implementation of the customer information management tool from the employee's perspective, the internal dissemination of customer information and the communication between employees of the commercial department.

Key words: Information Management; Customer Management; Business Activity; Information Technologies

Agradecimentos

À Prof. Doutora Ana Lúcia Terra, pela sua amabilidade e disponibilidade na orientação, pela sua sapiência, pela partilha dos conhecimentos e acima de tudo pelo rigor no seu trabalho.

A todos os professores que me acompanharam e me transmitiram os seus conhecimentos direta ou indiretamente ao longo deste percurso académico.

Aos meus colegas de curso, que através da união e cooperação nunca deixaram de me apoiar sempre com um discurso de incentivo.

Aos meus pais, Joaquim e Rosa, que nunca me deixaram desistir de qualquer desafio e que sempre me transmitiram positivismo e todas as palavras de incentivo.

Aos meus avós, Fernando e Margarida, duas estrelas que sempre deram brilho à minha vida e que sempre me demonstraram que há sempre um lado positivo nas coisas.

À minha namorada, Sara, que com simpatia, boa disposição e um sorriso na cara, mas sempre com um discurso assertivo, nunca me deixou desistir acompanhando-me nesta etapa da minha vida.

Muito obrigado a todos vocês.

Lista de Abreviaturas

CRM – Customer Relationship Management

ID – Identify Document

NIF – Número de Identificação Fiscal

OV – Oportunidade de Venda

TI – Tecnologias de Informação

URL – Uniform Resource Locator

Índice geral

Abstract:.....	iii
Agradecimentos	iv
Lista de Abreviaturas	v
Índice de tabelas.....	vii
Índice de figuras.....	viii
Introdução	1
1. Revisão da Literatura	4
1.1. Gestão da Informação	5
1.2. A relação com os clientes	6
1.3. Fases de interação com o cliente.....	9
1.4. O conhecimento sobre o cliente.....	12
1.5. CRM (Customer Relationship Management)	13
1.5.1. O porquê do uso do CRM	17
1.5.2. Estratégia de CRM.....	18
2. Estudo de Caso.....	22
2.1. Caracterização da empresa.....	23
2.2. Metodologia	25
2.3. Inquérito por questionário.....	26
2.3.1. Apresentação dos resultados do questionário	27
2.4. Análise da ferramenta de gestão de informação	36
2.4.1. Office 365	36
2.4.2. SharePoint.....	37
2.5. Demonstração da ferramenta de gestão da informação sobre os clientes.....	40
3. Conclusão.....	49
3.1. Conclusões finais	50
3.2. Sugestões de melhoria.....	51
Referências Bibliográficas	53

Índice de tabelas

Tabela 1 – Formas de interação com o cliente.....	10
Tabela 2 – Perspetivas acerca de um CRM	15
Tabela 3 - Características do SharePoint	38
Tabela 4 - Vantagens e Mais-Valias do SharePoint.....	39

Índice de figuras

Figura 1 - Classes de informação Jakobiak (1998).....	5
Figura 2 - Questão: "Quais são as suas funções relacionadas com os clientes"	27
Figura 3 - Questão: "Que tipo de informação necessita dos clientes?"	28
Figura 4 - Questão: "Como obtém informação acerca dos clientes?"	29
Figura 5 - Questão: "Quais as dificuldades que encontra ao procurar informações sobre os clientes?"	30
Figura 6 - Questão: "Como guarda a informação sobre os clientes, onde a regista e em ficheiros de que formato?"	31
Figura 7 - Questão: "Essa mesma informação é partilhada? Se sim, com quem?"	32
Figura 8 - Questão: "Partilha a informação com outros colaboradores? Que meios usa para partilhar a informação sobre os clientes?"	33
Figura 9 - Questão: "Acha que a partilha de informação sobre os clientes é importante? Em que medida?"	34
Figura 10 - Questão: "Tem algum cuidado relativamente à segurança da informação sobre os clientes?"	35
Figura 11 - Questão: "Faz <i>backups</i> dessa informação? Consegue garantir que ninguém acede indevidamente à informação sobre os clientes da empresa?"	35
Figura 12 - Ferramenta de gestão de informação – Gestão Comercial.....	41
Figura 13 - Ferramenta de gestão da informação – Entidades.....	43
Figura 14 - Ferramenta de gestão da informação – Entidades (2).....	44
Figura 15 - Ferramenta de gestão da informação – Entidades (3).....	44
Figura 16 - Ferramenta de gestão da informação – Entidades (4).....	45
Figura 17 - Ferramenta de gestão da informação – Contatos	45
Figura 18 - Ferramenta de gestão da informação – Atividade Comercial	46
Figura 19 - Ferramenta de gestão da informação – Atividade Comercial (2)	47
Figura 20 - Ferramenta de gestão da informação – Atividade Comercial (3)	48

Introdução

Nos dias de hoje, e com um aumentando cada vez mais a importância da informação numa organização, a informação sobre os clientes não poderia deixar de estar aliada a esse facto. Numa organização que lida diariamente com tecnologias da informação e onde a informação que trata, analisa e gera é essencial para a boa sobrevivência da mesma, é extremamente importante que seja feita uma boa gestão da informação para que, parte ou a totalidade dessa informação importante não se perca ou extravie, impossibilitando dessa forma o acesso indevido à informação.

A informação sobre os clientes é um ponto essencial para todas as organizações, sendo que uma má gestão da mesma, implica grandes problemas num futuro próximo para essa mesma organização. Essa informação é importante para que a organização perceba quais as necessidades tecnológicas dos clientes, para que se possa antecipar com apresentações de soluções que irão facilitar alguns processos internos que possam ter e até mesmo resolver alguns problemas que possam surgir no cliente. Uma boa gestão interna dessa informação torna não só melhor, a respetiva relação com o cliente, mas também, uma circulação e partilha interna da informação, o que possibilita a todos os colaboradores obterem um melhor e mais preciso conhecimento sobre os vários procedimentos que se pode ter quanto à abordagem de um cliente. É claro que o aumento do diálogo e da partilha de informação entre os colaboradores, oferece uma interessante oportunidade quanto à validação de diferentes formas de atuação neste setor do mercado.

Ao longo da dissertação são abordadas as problemáticas sentidas pelos colaboradores do departamento comercial da organização relativamente à gestão interna da informação sobre os clientes. Aliado a estes problemas que são sentidos, existe ainda uma falta de uniformização de armazenamento e disposição da informação, o que leva à perda de informação e uma extrema dificuldade em procurar algum tipo de informação em específico, pois a mesma está dispersa por vários locais. Essa falta de uniformização no armazenamento e disposição da informação sobre os clientes traz muitas vezes para as organizações uma grande desvantagem competitiva em relação às organizações concorrentes.

É através da análise destas problemáticas existentes na organização que surgiu a necessidade de se implementar uma ferramenta de gestão da informação sobre os clientes, tendo como objetivo principal e primordial, o cumprimento de todos os requisitos

exigidos pela organização e pelos colaboradores do departamento comercial, que são esses colaboradores que fazem uso da informação sobre os clientes diariamente.

Posteriormente será analisado todo o processo de implementação da ferramenta de gestão da informação sobre os clientes em si, onde serão dessa forma tiradas as respectivas conclusões e analisadas oportunidades de melhoria contínua para essa mesma ferramenta de forma a otimizar processos internos e também possivelmente integrar com outros departamentos da organização, havendo dessa forma uma simbiose organizacional entre os vários departamentos existentes.

Atualmente as organizações necessitam cada vez mais de ter a informação bem gerida, para que possam acompanhar o mercado e as suas respectivas tendências, é um fator bastante importante, não só internamente para que a informação circule de forma bastante fluída e de fácil pesquisa, mas também externamente, para que a organização esteja preparada para enfrentar as mudanças constantes no mundo de negócios, que é cada vez mais global.

1. Revisão da Literatura

1.1. Gestão da Informação

Nos dias de hoje a informação tem um papel preponderante para as empresas e organizações, sendo um recurso fundamental para todo o funcionamento operacional, no desenvolvimento das suas atividades, na garantia de vantagens competitivas relativamente à concorrência e ainda na facilitação de tomadas de decisão estratégicas. Wilson (1989) entende a gestão da informação como sendo a gestão eficiente de todos os recursos informacionais com relevância para a empresa, recursos informacionais esses que podem ser de criação interna ou adquiridos externamente sempre com auxílio de ferramentas de tecnologias de informação.

Já Choo (2003) é da opinião que a informação se encontra, na maior parte das ocasiões, fragmentada e que as pessoas que têm a posse dessa informação não têm verdadeira consciência da sua real importância para a empresa, nem mesmo a necessidade de a partilhar internamente, partilha essa que traria valor acrescentado a essa mesma empresa. A informação que é adquirida ou criada por parte das empresas deve ter um fluxo bem delineado e estruturado para que possa ser sistematicamente organizada e guardada para que a partilha e recuperação dessa informação possa ser facilitada. Davenport e Prusak (1998) acrescentam que o conhecimento organizacional pertence a essa mesma organização e não é restrito apenas a alguns membros e colaboradores dessa organização.

Jakobiak (1998) classifica a informação em quatro classes distintas conforme ilustra a seguinte figura:

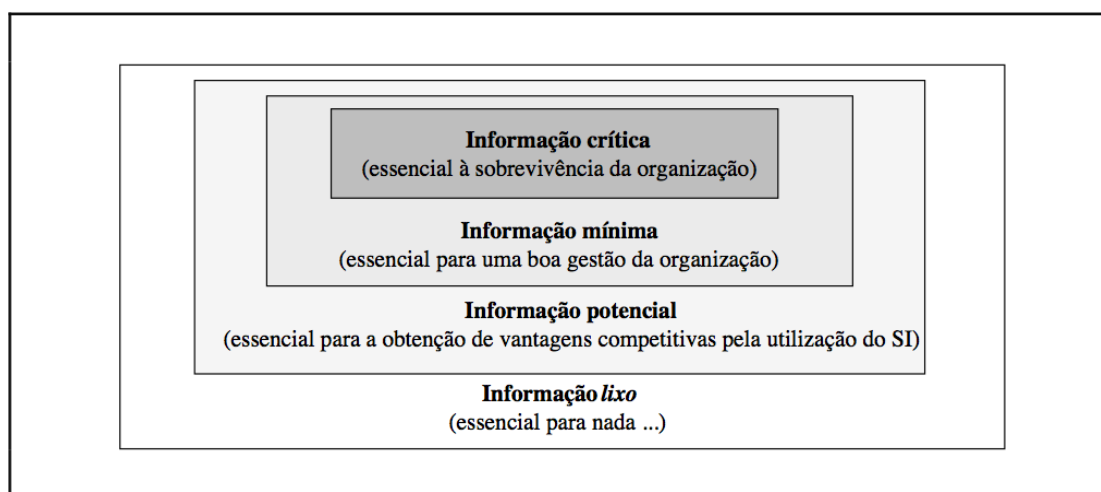


Figura 1 - Classes de informação Jakobiak (1998)

Desta forma, o autor classifica a informação como “informação crítica”, “informação mínima”, “informação potencial” e “informação lixo”, sendo que cada uma tem o seu papel e relevância dentro de uma empresa, e mediante a importância atribuída a cada uma, a empresa deve então fazer uma análise e gestão independente e adequada.

A “informação crítica” é a mais significativa e que é essencial para a sobrevivência da empresa. A informação enquadrada nesta categoria mais crítica, como o próprio nome indica, deve ser objeto de gestão, análise e armazenamento de modo muito cuidado e tendo sempre atenção por quem é partilhada e com que setores e colaboradores da organização ela pode ser partilhada. Quanto à “informação mínima”, trata-se da informação que é essencial para que a gestão da empresa possa ser bem-sucedida, é a segunda classe mais crítica da informação referida pelo autor. É uma informação que apesar de não ser crítica e essencial para a sobrevivência da empresa, é importante para que esta consiga evoluir positivamente e para que os processos da mesma consigam ter um bom seguimento. A “informação potencial” é essencial para a obtenção de vantagens competitivas junto dos clientes, ou seja, é a que a empresa pode usar a seu favor para ultrapassar a concorrência. É um tipo de informação que pode ser uma mais-valia para a empresa e que poderá alavancar alguns negócios com muitos clientes. Por último, a “informação lixo” não tem qualquer relevância para a organização, pode ser classificada como informação dispensável para a subsistência da empresa, não interferindo com a gestão organizacional da mesma.

1.2. A relação com os clientes

Nos dias de hoje, os clientes têm cada vez mais um papel importantíssimo no sucesso das organizações, pelo que, esses mesmos clientes devem ser mantidos e preservados, embora ainda haja algumas organizações que não façam a sua gestão dessa forma, mas o paradigma está a mudar e a satisfação do cliente é um fator muito importante para o desenvolvimento e sucesso de uma empresa.

De acordo com o Portal Gestão (2011), existem três fatores importantes para que seja possível estabelecer uma boa relação com o cliente.

1. Colocar sempre o cliente em primeiro lugar

A capacidade de descobrir e analisar quais as necessidades dos clientes e o facto de se acompanhar todo o processo de negócio fazendo com que a interação entre ambos seja maior, assim como a partilha de conhecimento, são fatores que contribuem para o sucesso atendendo ao ambiente dos dias de hoje. Quando as necessidades dos clientes são colmatadas por parte das empresas, são desenvolvidos sentimentos como a confiança, e é essa confiança por parte dos clientes que dá garantias às empresas, confiança essa que possibilita que ocorram compras com maior frequência, e a ocorrência de negócios ocorre dessa forma com maior frequência também. São estes clientes com confiança na empresa que garantem a sua sustentabilidade, sendo que são reduzidos custos também em ações promocionais na atração de novos clientes.

Numa perspetiva do mundo empresarial dos dias de hoje, o cliente é cada vez mais considerado um parceiro de negócios cujo maior benefício é fornecer *“um fluxo de rendimentos e lucros num período de tempo prolongado”*, isto é, beneficiar de um fluxo de rendimentos, que à partida dá uma certa segurança financeira à empresa, para que esta se possa sustentar num período de tempo prolongado, pois um cliente não traz apenas um negócio, fazendo surgir oportunidades de fechar novos negócios. Contudo, a abordagem que dever ser feita com os clientes não é só meramente empresarial e com o intuito de fechar negócio, pois deve ser desenvolvida uma relação de parceria, que deve basear-se no conhecimento e onde o cliente é colocado como um fator primordial para as atividades de todos os colaboradores na empresa.

2. *Ouvir o cliente*

O simples facto de ouvir o cliente pode trazer um feedback bastante importante, para que futuramente a empresa possa inovar não só nos produtos, mas também nos serviços que poderão ser oferecidos. O contrário pode levar à perda de oportunidades de negócio. A comunicação com o cliente deve ser feita de uma forma interativa, em que a compreensão e lealdade devem ser intensificadas, para que não existam mal-entendidos e se possa satisfazer com maior clareza as necessidades do cliente.

“Os clientes querem produtos que lhes ofereçam determinados benefícios e valor. As empresas que conhecerem as características, desenhos e serviços que trazem mais valor ao cliente e maiores níveis de satisfação terão sucesso na construção do negócio e nos lucros. Para além de preencherem apenas as necessidades imediatas do cliente, as

empresas que conhecem bem os clientes podem antecipar que inovações nos produtos e serviços criarão níveis de satisfação ainda mais profundos.” (Portal Gestão, 2011)

Os produtos ou serviços oferecidos pelas empresas devem sempre trazer algum valor acrescentado, para que dessa forma possa haver um critério de diferenciação para com a concorrência e também uma maior satisfação do cliente, satisfação essa que potencia futuramente mais negócios. O nível de conhecimento e de confiança se já for elevado entre o cliente e a empresa, permite esta última antecipar as possíveis necessidades do cliente e desse modo oferecer produtos ou serviços inovadores contribuindo para alicerçar uma maior satisfação por parte do cliente.

3. Faça o que for preciso para estar perto do cliente

É necessário trabalhar junto dos clientes com a finalidade de também os ajudar a colmatar as necessidades de comunicação, organizando iniciativas para que eles possam estar presentes e dessa forma manter um contacto presencial favorecendo assim uma relação de proximidade com os mesmos. A comunicação e acompanhamento presencial traz sempre mais benefícios, para além de providenciar melhores perspectivas do discurso do cliente, fornece ainda melhor oportunidade para que as informações sejam passadas com maior clareza e se consiga ter a perceção do que realmente o cliente necessita.

“Ao tornarem-se mais conscientes dos seus pressupostos, os gestores podem pôr de lado preconceitos. Abordar uma visita com um espírito aberto permite ser mais curioso e fazer um maior número de perguntas, o que pode trazer informação mais valiosa e pormenorizada.” (Portal Gestão, 2011)

Uma das mais valias de realizar uma visita espontânea ao cliente é de que através dessa visita é possível recolher informações pormenorizadas sobre algum assunto ou necessidade que posteriormente pode vir a ser trabalhada internamente na empresa com vista a trazer uma maior satisfação do cliente. A interação presencial e espontânea é extremamente importante também na ótica do cliente, pois este sente-se bem acompanhado e, por conseguinte, deposita mais confiança na pessoa que lhe faz o acompanhamento. Por vezes, essa confiança ultrapassa o nível profissional, alargando-se ao nível pessoal.

1.3. Fases de interação com o cliente

É importante compreender e identificar as diversas fases relativamente à interação com o cliente. Estas fases vão permitir à empresa analisar o cliente de uma forma mais exata, e assim poder ter melhor perceção sobre as suas reais necessidades. Isto implica também a adoção de uma estratégia que siga estas fases de interação para que no fim tudo possa seguir o rumo previamente detalhado com o intuito de estabelecer uma relação de parceria sólida entre o cliente e a empresa.

Nessa ordem de ideias Gordon (1998), diferencia a interação com o cliente de seis formas diferentes, tendo em consideração também a interação com a empresa, conforme explanado na tabela a seguir:

Prospects	São consideradas as prospeções, que são entidades identificadas pela empresa, cujo perfil vai ao encontro do tipo de clientes que a empresa está à procura
Experimentadores	São os prospects que tiveram conhecimento da empresa e dos produtos ou serviços que a empresa tem para oferecer aquando do seu contacto. Analisaram ainda qual a relevância da empresa tendo em conta a sua melhoria futura.
Compradores	São os experimentadores que se encontram satisfeitos com a experiência inicial aquando do fecho do primeiro negócio entre ambos. Considera a empresa uma segunda alternativa adequada para as suas necessidades, caso a empresa principal com quem haviam mantido contacto até então, não colmate as verdadeiras necessidades do cliente de forma a satisfazê-lo.
Clientes Eventuais	São os clientes que já foram conquistados pela empresa, mas que ainda não têm a sua inteira confiança. Contudo o cliente ainda

	mantém alternativas para futuros negócios que possam decorrer.
Clientes Regulares	São clientes que compram à empresa já há algum tempo e cuja confiança e lealdade foi conquistada pela mesma, acolhendo como seus os processos e valores da organização. Estes clientes têm interesse em ter uma participação ativa não só nos processos de compra, mas também noutras componentes estratégicas essenciais.
Clientes Defensores	São os clientes que independentemente de algo acontecer, estarão sempre do lado da empresa e a tomarão como uma única opção para parceira de negócio. São clientes cuja palavra positiva acerca da empresa será espalhada por outros possíveis clientes, desencadeando dessa forma mais negócio para a empresa em questão e somente uma eventualidade bastante grave quanto à violação da confiança poderia destruir essa parceria e esses laços de ligação existentes.

Tabela 1 – Formas de interação com o cliente (Adaptado de Gordon, 1998)

A Tabela 1 revela as diferentes fases de evolução relativamente à relação entre o cliente e a empresa. Numa primeira fase, ainda não existe qualquer tipo de relação com os clientes, os quais são denominados de “prospects”, ou seja, algumas entidades selecionadas e escolhidas pela empresa, cujo perfil vai ao encontro do tipo de clientes que a empresa realmente procura. São entidades que foram previamente estudadas e analisadas e que cumprem com os requisitos que a empresa considera necessários para que se possa estabelecer um primeiro contacto. Numa segunda fase, os “prospects” são considerados “experimentadores”, nessa fase já ocorreu um primeiro contacto e esse possível cliente já tem conhecimento sobre os produtos ou serviços que a empresa tem para oferecer e analisa se futuramente a empresa é uma opção válida para considerar no surgimento de uma ou várias necessidades futuras. Numa terceira fase, os “experimentadores” passam a ser denominados de “compradores”, são os que se

encontram satisfeitos com o primeiro contacto com a empresa e a consideram como uma segunda opção em alternativa à empresa com que costumam manter contacto. Na fase seguinte, os antes denominados “compradores”, passam a ter uma denominação de “clientes eventuais”, com isto pode-se concluir que são clientes que já concretizaram algum tipo de negócio com a empresa, tendo aumentado a confiança entre ambos. Contudo, a empresa ainda não é a única alternativa para os negócios, em contrapartida o cliente ainda estuda e consulta outras hipóteses para o negócio em questão. Numa quarta fase da interação da empresa com o cliente, o autor denomina os clientes de “clientes regulares”, são os clientes que já fazem negócio com a empresa há algum tempo, o que indica que a confiança entre ambos já é elevada. A relação entre ambos não se fica meramente no facto de fechar negócio, mas também em eventos ou eventuais parcerias para acontecimentos que possam vir a acontecer que possam ter a intervenção ativa de ambos. Por último, na perspetiva do autor, encaixam-se os clientes mais fidelizados e com quem a empresa tem mais confiança, que são os “clientes defensores”. Estes são os clientes que dão mais segurança ao negócio da empresa, são clientes que estarão sempre alinhados com a empresa em todos os negócios que possam surgir. Ajudam a passar e espalhar a palavra positiva acerca da empresa pelos demais, para que dessa forma possa ser aumentado o volume de clientes da empresa e consequentemente o volume de negócios. Só uma catástrofe poderá destruir esta confiança e lealdade que existe nesta última fase da interação com o cliente, pois essas duas bases estão tão bem alicerçadas e cimentadas.

“...consumidores fiéis tendem a diminuir os custos operacionais da empresa, pois eles, além de não demandarem os custos que se tem com a obtenção de novos clientes, tendem a consumir mais produtos e serviços.” (Bogarin, 2004)

Acima de tudo, é fundamental ressaltar que o modelo estrutural aqui preconizado afeta positivamente a correta previsão do fluxo de informações.

1.4. O conhecimento sobre o cliente

Segundo Cunha (2012), é de alta relevância dividir o conhecimento sobre o cliente em três categorias, para que se possa concretizar desta forma todos os processos, melhorando a estratégia a utilizar:

- *Conhecimento sobre os clientes*: é o tipo de informação alusiva à verdadeira necessidade por parte do cliente. Este conhecimento pode ser obtido através de dados internos e que a ele digam respeito. Aquando do primeiro contacto ser-lhe-ão colocadas algumas questões de forma a que se possa ter a perceção de como o cliente gosta de trabalhar e também quais as suas verdadeiras necessidades, para que seja possível colmatá-las da melhor forma, sempre com solução de valor acrescentado, com o intuito de realizar uma relação de parceria, em que a confiança e lealdade são inabaláveis.
- *Conhecimento para os clientes*: as informações recolhidas no ponto anterior podem vir a ser utilizadas como uma mais-valia para o produto ou serviço a fornecer ao cliente. De facto, com as informações bem estruturadas e analisadas, é possível ir ao encontro do que o cliente realmente pretende e também a forma como ele pretende que seja feito. O ato de bem utilizar e gerir a informação recolhida é sempre uma mais-valia para a empresa, uma vez que a finalidade do contacto é de estabelecer uma relação de parceria sólida e por conseguinte o volume de negócio que esse cliente pode despoletar futuramente. Com estas informações e com o conhecimento reunidos, aquando de oportunidades futuras de negócio entre ambos, o simples facto de a empresa estar um passo à frente é extremamente importante, pois dessa forma é possível perspetivar aquilo que o cliente vai necessitar e ir exatamente ao encontro dessa necessidade, cultivando assim uma parceria e compromisso sólido e não o simples facto de ser feito apenas um negócio único.
- *Conhecimento dos clientes*: é a fase de continuidade do conhecimento alusivo ao cliente, pois as informações acerca do mesmo poderão ser recolhidas com maior facilidade e exatidão, caso o contacto seja feito com alguma frequência, mantendo desta forma uma comunicação contínua, permitindo ter sempre atualizadas estas informações. Estas informações são relevantes para o futuro desempenho da empresa junto do cliente, pois permitem perceber e analisar previamente, quando se discute um negócio, quais as verdadeiras necessidades do cliente não só quanto

ao negócio em questão, mas também quanto a possíveis negócios que poderão surgir no futuro. Através de um diálogo sobre algum negócio, poderão surgir necessidades não diretamente ligadas a esse negócio em discussão, mas que posteriormente possam trazer mais-valias, alavancando volume de negócio para a empresa.

É possível concluir que estas três fases, sobre o estudo dos clientes e sobre o conhecimento a eles inerente, são importantes, tendo sempre em vista o conhecimento das verdadeiras necessidades do cliente, para que seja possível a empresa ter percepção das soluções ou serviços que eventualmente poderão ser propostas para resolver as necessidades do mesmo. Nos dias de hoje, a simples venda é uma prática que está ultrapassada, pois é necessário recolher o máximo de informação relevante acerca do cliente para que as necessidades do mesmo possam ser antecipadas. No caso de um cliente ter uma infraestrutura tecnologia ultrapassada e que já não cumpre com algumas funcionalidades e o seu desempenho já não é o esperado, é sempre uma boa prática a empresa, junto do cliente, apresentar alternativas tecnologicamente mais avançadas que possam vir a melhorar o desempenho dessa organização. Assim, com um simples ato de antecipação é possível ganhar a confiança e lealdade de um cliente.

1.5. CRM (Customer Relationship Management)

De acordo com Peppard (2000, p. 312) *“As empresas praticam elementos de uma abordagem de marketing que usa informações continuamente refinadas sobre clientes atuais e potenciais para antecipar e responder às suas necessidades. Esta é a prática do Customer Relationship Management (CRM)”*.

Na opinião de Bose (2002, p. 89) *“O CRM é uma integração de tecnologias e processos comerciais usados para satisfazer as necessidades de um cliente durante qualquer interação. Mais especificamente, o CRM envolve aquisição, análise e uso de conhecimento sobre clientes para vender mais bens ou serviços e fazê-lo de forma mais eficiente.”*

No ponto de vista de Swift (2002, p. 95) *“CRM é essencialmente uma filosofia e uma crença em entender os clientes, determinando necessidades (muitas vezes sem serem declaradas por parte dos clientes), conduzindo novas oportunidades, criando relações*

fortificadas e leais, analisando ações e comportamentos passados, prevendo ações e reações futuras.”

Na perspectiva de Zablah (2004, p. 479) *“O CRM é sobre construir o tipo de relacionamento certo com cada cliente individual. Trata-se de priorizar as relações com os clientes e fazer investimentos proporcionais nesses relacionamentos para maximizar a lucratividade organizacional.”*

No mesmo ano, Zablah et al. (2004) definem o CRM em cinco diferentes perspectivas:

Perspetiva	Descrição	Implicações para um CRM de Sucesso	Conceptualização
Processo	Os relacionamentos entre a empresa e os clientes devem ser desenvolvidos a longo do tempo	O sucesso da implementação de um CRM advém da capacidade da empresa conseguir detetar quais as verdadeiras necessidades do cliente e poder correspondê-las consoante a sua preferência e exigência, apresentando sempre uma solução de valor acrescentado.	O CRM tem como principal finalidade a criação e fortalecimento das relações das empresas com os clientes, especialmente canais e utilizadores finais (Srivastava et al. 1999, p. 169).
Estratégia	O valor de retorno estimado dos clientes, determina o valor e os tipos de recursos que uma empresa investe num relacionamento particular com um cliente	O sucesso do CRM tem como principal exigência a avaliação e priorização contínua das relações que as empresas estabelecem com os clientes, com base na sua rentabilidade a longo prazo.	O CRM permite que as empresas invistam mais tempo e recursos nos clientes que realmente têm um potencial valioso, e também minimiza os investimentos em clientes menos proveitosos (Verhoef & Donkers, 2001, p. 16).
Filosofia	A retenção e, por conseguinte, a rentabilidade dos clientes é alcançada com maior eficácia se a empresa se focar na construção e fortalecimento de um relacionamento sólido com o cliente.	O sucesso do CRM exige que as empresas sejam centradas no cliente e, por consequência, orientadas pela compreensão das necessidades de mudança por parte dos clientes. As empresas devem acompanhar de uma forma regular e presencial o cliente, para que dessa forma mantenham as informações atualizadas.	O CRM não é um projeto que tende a ser único, mas sim, uma filosofia empresarial com o intuito de alcançar a centralização e unificação de informação do cliente para com a empresa como um todo (Hassan, 2003, p. 16).
Capacidades	Os relacionamentos entre as empresas e os clientes que ocorrem a longo prazo, resultam apenas quando as empresas são capazes de adaptar o seu comportamento e a sua maneira de agir e interagir com clientes individuais	O sucesso do CRM está dependente de um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis que a empresa tem em sua posse, isto é, esses recursos permitir-lhe-ão ter uma maior flexibilidade para mudar o seu comportamento para clientes individuais de uma forma contínua.	CRM significa estar disposto e capaz de mudar o seu comportamento em relação às verdadeiras necessidades individuais de cada cliente, através do conhecimento que a empresa tem acerca desse cliente e também relativamente a todas as informações que o cliente faz transparecer quanto às suas necessidades e aos métodos de como ambiciona que o projeto

			seja desenvolvido (Peppers et al., 1999, p. 101).
Tecnologias	As tecnologias utilizadas para a gestão do conhecimento e da interação com o cliente representam os principais recursos que as empresas necessitam para a construção de uma relação sólida e fortalecida com um cliente a longo prazo.	O sucesso do CRM é condicionado e impulsionado principalmente pela aceitação que os colaboradores da empresa têm perante as funcionalidades que a tecnologia implementada disponibiliza, tecnologia essa que tem como principal objetivo a construção do conhecimento acerca do cliente e a promoção da interação com o mesmo.	O CRM é uma tecnologia utilizada por algumas empresas com o objetivo de integrar e unificar todas as informações alusivas às vendas, ao marketing e aspetos relacionados, numa única plataforma tecnológica. É também denominado um sistema de informação para a prestação de serviços e para o desenvolvimento de parcerias com os clientes (Shoemaker, 2001, p. 178).

Tabela 2 – Perspetivas acerca de um CRM (Adaptado de Zablah et al, 2004)

Já Jamali (2011, p. 121) afirma que *“O CRM oferece algumas boas oportunidades para usar dados e informações, encontrando o valor do relacionamento com o cliente para ter uma melhor compreensão dos clientes.”*

Para Lopes (2012, p. 1) *“Os processos de gestão que assentam em CRM estão, sem dúvida, na linha da frente em termos estratégicos não apenas em termos de marketing, mas também, a médio prazo, ao nível económico-financeiro. Com efeito, empresas que conhecem profundamente os seus clientes conseguem compreender o que eles precisam, qual o perfil do consumidor e assim criar respostas personalizadas, antecipando as suas vontades e respondendo de forma precisa aos seus desejos actuais.”*

Por fim, Tseng, (2014, p. 208) conclui que *“CRM serve para entender melhor as necessidades dos clientes, fornecer informações personalizadas e aumentar a interação entre as empresas e seus clientes.”*

Após a análise das diversas opiniões dos autores supracitados, pode-se concluir que desde a fase inicial, em 2000, a opinião dos consumidores/clientes é extremamente importante para o desenvolvimento da empresa e também para que o serviço prestado vá ao encontro de todas as verdadeiras necessidades dos clientes. É referido também com uma visão mais linear e empresarial acerca do CRM, em que o mesmo pode melhorar a captação de clientes, ou seja, pode melhorar a captação de clientes de pequena ou grande relevância. Depois da captação dos clientes os serviços que lhes são prestados devem ser de elevada qualidade, pois só dessa forma se consegue a respetiva fidelização.

Mais tarde o CRM é ainda um pouco direcionado na perspectiva organizacional, mas passa a ter uma definição um pouco relacionada com as Tecnologias de Informação, sendo que as mesmas viriam a facilitar o tratamento de dados. Aqui, prevalece o ponto de vista do cliente em relação à empresa e o nível de fidelização em relação à mesma, quanto à aquisição dos seus produtos e serviços. Ao longo do tempo, o CRM é abordado de uma forma ainda mais tecnológica, sendo visto como uma estratégia para que se consiga atrair mais clientes e posteriormente fidelizá-los. Essa estratégia é delineada e baseada na gestão de informação acerca de cada cliente, para que dessa forma, aquando da abordagem, se tenha um maior número de informação e de dados relativos ao cliente e se possa ser mais conciso e exato na oferta de produtos e serviços que vão inteiramente de encontro às verdadeiras necessidades dos clientes.

Numa abordagem mais recente, já se pode observar que o tema CRM é um dado adquirido como sendo estritamente tecnológico, onde as plataformas tecnológicas são uma enorme fonte de desenvolvimento de CRM, podendo gerir-se relacionamentos com atuais ou potenciais clientes, sendo também possível monitorizar e alterar a forma como as empresas interagem, direta ou indiretamente com os clientes. O objetivo é sempre conquistar novos clientes e garantir a sua fidelização.

Desta forma, é importante ter bem delineadas as estratégias e os métodos de abordagem aos clientes, para que possa ser estabelecida uma parceria da forma mais saudável possível com o cliente, tendo sempre como finalidade primordial a sua satisfação. Em conclusão, pode afirmar-se que o CRM é considerado como uma estratégia de negócio, cuja componente primordial é a vertente tecnológica, nunca deixando de ter bem definido que a informação sobre o cliente é de extrema relevância e entender as seguintes questões *“entender quem é, porque compra, o que compra, o que o motiva, como reage”* só dessa forma, e depois de agregada e analisada toda a informação, é possível traçar um perfil completo do cliente e perceber quais as suas reais necessidades. Cunha (2012)

1.5.1. O porquê do uso do CRM

O CRM é um processo que tem como foco principal os clientes, onde a sua gestão é feita de uma forma mais sistemática, através de uma consolidação dos dados recolhidos, dispondo-os numa base de dados.

Segundo Lopes (2012) é necessário delinear uma estratégia de negócios, sendo que essa estratégia deverá ter uma visão centralizada, tendo em vista a reunião de toda a informação e consolidação dos dados numa plataforma centralizada. Deverá ter também uma visão focalizada, isto é, a estratégia deverá ser focada num único objetivo, para que dessa forma as melhorias possam ser notórias quanto ao CRM. Por fim, deverá ter uma visão corporativa, ou seja, deverá abranger a empresa como um todo e não só apenas um departamento em específico. O autor enuncia ainda os seguintes benefícios aliados a esta estratégia:

- *Incremento das receitas por vendas* – quanto maior o nível de conhecimento e confiança que existe entre a empresa e o cliente, mais facilmente, através de uma simples conversa ou oferta de produto ou serviço, é possível desencadear a venda de outros produtos inseridos na mesma venda ou conversa inicial;
- *Desenvolvimento de novos produtos* – à medida que a confiança com o cliente aumenta, aumenta também a descoberta de novas necessidades e oportunidades de negócio, o que permite alargar o espectro de produtos ou serviços a oferecer ao cliente;
- *Preservação de uma boa carteira de clientes* – quanto maior e mais segura é a relação com o cliente, mais o cliente confia na empresa para adquirir novos produtos aquando do surgimento de novas necessidades;
- *Maior grau de satisfação com os clientes* – quanto maior é o conhecimento do cliente em questão, mais ajustável e moldável é a solução que lhe será apresentada, será sempre apresentada uma solução à medida;
- *Diminuição dos custos de gestão e comercialização* – existe uma diminuição dos custos de gestão, pois as vendas que serão feitas, serão mais incisivas e detalhadas para o cliente em questão, serão reduzidos os custos de operacionalização e detalhe do desenho de uma solução que posteriormente não se adequaria às verdadeiras necessidades do cliente.

Podendo já cimentar o uso do CRM como uma estratégia, que traz alguns benefícios, e permite ter um maior conhecimento acerca do cliente. Aliado a isso podem surgir outras necessidades subjacentes, o que permite alargar a oferta dos produtos e serviços que a empresa tem para oferecer. Outro dos benefícios que esta estratégia traz para as empresas, é o da preservação dos clientes, em que nessa mesma preservação se deve ter em atenção a forma como o mesmo é tratado e abordado e o tipo de relação que se estabelece, para que posteriormente os laços de confiança possam ser fortificados. Dessa forma, o conhecimento acerca do cliente começa a ser maior e a oferta dos produtos e serviços adequa-se cada vez mais às verdadeiras necessidades do cliente, levando à sua satisfação total.

1.5.2. Estratégia de CRM

Para a implementação de um CRM é necessário estabelecer e delinear uma estratégia. Assim, de acordo com Foss & Stone (2002) existem cinco componentes para que se possa estabelecer uma estratégia CRM:

- *Visão e direção* – esta componente da estratégia tem que ver com a forma como se entende como o negócio deve ser realizado, deve ser tida em conta a forma como os concorrentes e potenciais concorrentes estão a trabalhar, para que a empresa se possa posicionar no mercado, para que possam ser apresentadas sempre soluções de valor acrescentado para o cliente, diferenciando assim a empresa para a conseqüente concorrência;
- *Posicionamento* – o posicionamento está diretamente ligado com a visão de negócios, visão essa que trará uma vantagem competitiva em relação à concorrência a longo prazo. O posicionamento é um fator importante para que a empresa se possa concentrar e posicionar apenas numa área de negócio, ou até mesmo na especificação de um produto ou serviço, para que dessa forma possa ser encontrada uma diferenciação para com a concorrência;
- *Proposta de valor* – a proposta de valor é algo que traz um valor acrescentado naquilo que é apresentado ao cliente, advém ainda do conhecimento que se tem acerca do mesmo, e vai sempre ao encontro das suas expectativas, tendo como principal foco o valor acrescentado no produto ou serviço que se está a fornecer,

permitindo uma maior fidelização e confiança por parte do cliente, deixando desta forma a concorrência distanciada das propostas apresentadas;

- *Capacidades requeridas* – esta componente diz respeito ao conhecimento que é requerido de forma a apoiar a proposta de valor, levando à construção de uma proposta de valor com sucesso.
- *Plano de implementação* – é necessária a criação de um plano de implementação que permaneça consistente ao longo de todos os fluxos de trabalhos, ou seja, a criação de um plano, onde se possa ter a noção de todos os passos que se têm de tomar e também um planeamento estratégico, pelo qual se possa reger.

Existe uma tendência nas empresas para ultrapassar esta fase da construção de uma estratégia e passar diretamente para a implementação, sem sequer haver um delineamento prévio para que se possa ter a consciência de que aquilo que está a ser implementado é o que mais se adequa à empresa em questão. Neste cenário, a implementação do CRM será um fracasso. Aquando da construção e delineamento de uma estratégia de um CRM, um dos principais desafios é garantir a sua perfeita implementação e que os objetivos previamente propostas sejam cumpridos. Algumas organizações executam e implementam um modelo de CRM onde existe uma clara quebra entre os diversos processos e isso geralmente ocorre devido à inconsciente interação com o cliente através de canais de comunicação diferentes.

Em suma, uma boa abordagem para desenvolver uma estratégia de implementação de um CRM, tem de garantir que essa estratégia é viável, tenha um percurso muito bem delineado de implementação e que suporte claramente a visão de negócios da empresa quando implementado. Estes são os principais pontos fulcrais para uma boa implementação de um CRM, onde se fala “*essencialmente no conhecimento do negócio da organização, na tecnologia utilizada, bem como no próprio “know-how” que a organização adquire, quer interna quer externamente sobre os seus clientes.*” (Cunha, 2012, p. 9)

Por conseguinte, uma estratégia previamente delineada necessita de um ou vários processos de implementação, sendo que Payne & Frow(2006) criaram uma ferramenta para a implementação de uma estratégia de CRM que é baseada em cinco processos, os quais se passam a descrever:

1. Processo de desenvolvimento da estratégia

Tal como abordado anteriormente a empresa tem de definir qual a sua melhor estratégia para posteriormente abordar e manter uma relação sólida e estável com os clientes e que possa evoluir ao longo do tempo. E segundo Foss & Stone (2002) deve-se ter em conta cinco componentes “*visão e direção*”, “*posicionamento*”, “*proposta de valor*”, “*capacidades requeridas*”, “*plano de implementação*”. Dessa forma, a empresa deverá também usar uma estratégia de segmentação de mercado relativamente ao setor de negócios onde vai atuar.

2. Processo de criação de valor

Este processo foca-se na transformação dos dados resultantes da definição da estratégia, em programas mais específicos que extraíam e entregam um valor. É através de uma gestão eficaz desta troca de valores que a relação que se estabelece entre ambos pode ser cada vez mais estável e fortificada.

3. Processo de integração multicanal

Este processo passa por definir qual a combinação de canais mais adequada a ser usada, assim como a empresa assegurar que o cliente tem uma experiência positiva resultante da interação com esses distintos canais. Desta forma, pretende-se também a criação de uma visão unificada do cliente e da informação que é recolhida pelos diferentes canais nos diferentes pontos de contacto com o cliente. Todas as informações recolhidas sobre o cliente por parte da empresa devem ser aglomeradas e estruturadas de forma a ser feita não só uma unificação da informação, mas também uma boa gestão dessa mesma informação.

4. Processo de gestão de informação

Este processo está relacionado com a recolha, análise e utilização de todos os dados e todas as informações alusivas às diferentes maneiras através das quais a empresa estabelece contacto com o cliente. São feitas através de ferramentas tecnológicas que interligam os dados e informações obtidas pela empresa, informações essas, que podem ser recolhidas no exterior em contacto direto com o cliente, ou dentro do escritório. O objetivo principal a ter em conta nesta quarta fase do processo, é o facto de se pretender ter uma visão alargada e global com o intuito de serem posteriormente definidas

estratégias de Marketing adequadas não só para a empresa, mas também exclusivas a cada um dos clientes em questão.

5. Processo de avaliação de desempenho

Este quinto e último processo avalia se os objetivos previamente propostos no início da construção da estratégia estão a ser devidamente cumpridos e atingidos e, dessa forma, se estão a contribuir para uma melhoria global da empresa em termos estratégicos.

A análise e descrição destes cinco processos, permite concluir que o CRM é uma estratégia que envolve a empresa como um todo e promove ainda a comunicação e interligação entre os vários departamentos existentes na empresa com o objetivo de uma melhor análise e transformação da informação relativa ao cliente. O CRM não é uma estratégia que deve ser usada apenas por um setor ou departamento da empresa, mas sim pelos diversos departamentos existentes, deve ser uma estratégia transversal e unificadora, que envolve todos os colaboradores. Mas para uma eficaz implementação de uma estratégia de CRM é necessário conhecer bem os clientes e saber diferenciar os clientes essenciais para a subsistência da empresa daqueles clientes que têm menos impacto económico, e conseqüentemente aquilo que eles mais valorizam, através de um processo inicial de recolha de informação acerca dos clientes, e de seguida que exista uma partilha interna da informação entre todos os departamentos e todos os colaboradores, sendo que todos os intervenientes diretos no contacto com o cliente têm por boa prática recolher sempre mais informação sempre que esse contacto ocorre, para que os negócios futuros entre ambos possam decorrer com maior fluidez e com maior precisão na apresentação da solução de valor acrescentado ao cliente.

2. Estudo de Caso

2.1. Caracterização da empresa

A empresa em estudo atua na área das tecnologias de informação, contando com uma equipa de colaboradores experientes, criativos, competentes e responsáveis, dotados de espírito empreendedor, disponibilidade e assertividade, capaz de potenciar novas oportunidades de sucesso e agilizar os processos de comunicação exigíveis atualmente nas várias instituições e grupos empresariais. A missão da empresa está orientada para a prestação de serviços de excelência no setor das tecnologias da informação, procurando sempre acrescentar valor ao apresentar soluções inovadoras que vão ao encontro das reais necessidades dos clientes. A empresa visa sempre a plena satisfação do cliente. Para isso, a sua atuação no dia-a-dia assenta em três vetores que consideramos fundamentais:

- Melhor conhecimento das necessidades dos clientes;
- Encontro das melhores soluções;
- Desenvolvimento de uma oferta personalizada.

A empresa diferencia-se pelo rigor e excelência na forma como promove a sua atividade, sendo que a visão que constitui as suas prioridades inclui:

- Estar próximo dos clientes;
- Apresentar um crescimento sustentado;
- Ter uma projeção nacional de reconhecimento pelo trabalho prestado;
- Ser uma referência no setor.

Dentro da área das TI, a empresa diversifica-se em quatro áreas de negócio distintas, em que se especializou, sendo elas:

Centro de dados: É considerado como o pilar essencial de toda a atividade de uma empresa, instituição ou organização. Nele está inserida toda a informação de suporte ao processo operacional da sua empresa, instituição ou organização.

- **Redes:** A empresa possui uma equipa de profissionais dedicados ao desenvolvimento e implementação de soluções nesta área, sendo que oferece aos

clientes diversas soluções de concepção, customização, instalação, operação e suporte de todo o tipo de equipamentos de rede.

- **Segurança:** Uma solução de segurança bem concebida torna-se fundamental para assegurar a proteção dos sistemas e soluções previamente implementadas.

Comunicações Unificadas: Através das soluções de comunicações unificadas é possível fazer com que a interação de serviços de comunicação seja realizada em tempo real.

Aliado às quatro áreas de negócio supracitadas, a empresa possui ainda cinco vertentes diferentes dentro da área de serviços que disponibiliza.

- **Serviços Profissionais:** Através da extensa compreensão da tecnologia, obtida a partir do desenvolvimento de soluções personalizadas para milhares de organizações. Dispõe ainda de competências para ajudar o cliente a identificar oportunidades, implementar estratégias e processos determinados a otimizar o fluxo de informações, com isso irá aumentar a produtividade e reduzir os custos de atividade.
- **Consultoria:** A empresa dispõe de um leque de serviços de consultoria com o objetivo de responder às necessidades que cada cliente apresenta. O cliente é apoiado na definição e concretização de soluções que melhor se adequam às suas especificidades e desafios, de modo a maximizar os benefícios das tecnologias implementadas.
- **Suporte 24x7:** A empresa proporciona serviços de suporte técnico, com um atendimento consistente e sem paragens, para negócios, serviços ou atividades que não podem parar. A empresa está preparada para prestação de serviços pós-venda de assistência a clientes 7 dias por semana e 24 horas por dia.
- **Outsourcing:** A empresa tem um departamento especializado na prestação de serviços em regime de *outsourcing*, que pretende ser reconhecido pelo valor acrescentado na qualidade dos serviços, centra a oferta na disponibilização de recursos humanos e na sua respetiva supervisão, adaptando o serviço às verdadeiras necessidades do cliente através da prestação de um serviço

personalizado. Desde a administração de uma rede ou de um servidor, até à contratação total do serviço de gestão e manutenção de todo o parque informático, a empresa disponibiliza todos os meios técnicos e humanos necessários para uma perfeita atividade do sistema de informação.

- **Gestão de TI:** Apresenta um conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para a geração e uso da informação. Através dos serviços de gestão de TI, a empresa fornece aos clientes a implementação e a gestão de sistemas de automação da informação e determina estratégias de utilização de informática para garantir o melhor desempenho de cada um dos setores da empresa. O principal benefício que a gestão de TI traz para as organizações é a sua capacidade de melhorar a qualidade e disponibilidade de informações e conhecimentos importantes para as empresas, clientes e fornecedores.

2.2. Metodologia

Neste estudo de caso procurou-se, numa primeira fase, compreender a problemática existente na organização e quais as necessidades da mesma acerca da informação alusiva aos clientes. Pretendeu-se recolher o máximo de informação acerca do objeto em estudo para que posteriormente fosse possível sugerir mudanças nos processos da gestão da informação acerca dos clientes da organização. Para o efeito, a recolha de dados foi realizada através de um inquérito por questionário. Dessa forma, foram inquiridos cinco colaboradores que constituem a equipa comercial da empresa. Assim, foi possível perceber como a informação sobre os clientes estava a ser gerida, a forma como estava a ser organizada e como estava a ser utilizada em benefício da empresa por parte da equipa comercial. Antes de realizado o questionário, e em conversa com os colaboradores que iriam posteriormente ser inquiridos, notou-se um leve desconhecimento, acerca da importância e do impacto positivo, de uma boa gestão da informação sobre os clientes, não só a nível interno, mas também a nível externo.

O questionário esteve disponível para os inquiridos durante 7 dias, e o mesmo ocorreu durante o mês de Maio.

2.3. Inquérito por questionário

Foi utilizado o método de questionário aberto, os quais, segundo Nogueira (2002), têm como principal vantagem o facto permitirem explorar todas as respostas possíveis acerca de uma pergunta que é colocada, ou seja, é dada a liberdade ao inquirido para desenvolver a sua opinião acerca dessa temática e das questões que lhe são colocadas. Dessa forma não se cinge o inquirido à escolha de uma das opções apresentadas, em que não lhe é permitido desenvolver a sua opinião. O questionário aberto foi a primeira e única escolha para este caso, visto que o objetivo primordial do mesmo era obter o máximo de informação possível acerca da opinião dos colaboradores sobre a gestão da informação relativa os clientes que se fazia sentir na empresa como um todo, mas mais particularmente no departamento comercial. Desta forma, seria possível analisar as informações e opiniões recolhidas, com o objetivo de encontrar a solução mais adequada para que todas estas dificuldade e problemáticas assinaladas pelos colaboradores do departamento comercial pudessem ser colmatadas de forma ativa.

O questionário foi realizado através da plataforma “Google Formulários”, por ser uma plataforma intuitiva, de fácil utilização e também de fácil partilha com os colaboradores inquiridos. Foram distribuídos cinco questionários pelos cinco colaboradores inquiridos no departamento comercial. Do questionário constaram 10 perguntas, as quais foram respondidas na íntegra por todos os inquiridos.

De seguida, serão apresentadas as perguntas que foram realizadas e também uma análise às mesmas. Note-se que as respostas representam a realidade atual da organização relativamente à gestão de informação sobre os clientes, ou pelo menos, representam o ponto de vista e a opinião que os colaboradores do departamento comercial têm sobre a mesma.

2.3.1. Apresentação dos resultados do questionário

Quais são as suas funções relacionadas com os clientes?

5 respostas

Comercial
Gerir a informação
Gestor de Contas (Account Manager)
Gestor comercial (Account Manager)
Gestão de clientes, Account Manager, Gestor Comercial

Figura 2 - Questão: "Quais são as suas funções relacionadas com os clientes?"

Nesta questão 80% dos inquiridos desempenham a mesma função na empresa, gestor de conta ou *Account Manager*, sendo que o único inquirido que não desempenha essa função é a assistente comercial que dá todo o suporte de *BackOffice* na organização, pelo que faz a gestão da documentação e da informação relativa aos clientes e aos processos e projetos desenvolvidos nos mesmos de uma forma geral.

Que tipo de informação necessita dos clientes?

5 respostas

Quais são as suas necessidades a nível tecnológico.

Dados de vendas, compras, faturação, tendência de compras

Necessidades nas áreas do IT, nomeadamente nas áreas dos sistemas, redes, segurança e voz, assim como todos os serviços inerentes a cada uma das áreas.

Qual a infraestrutura tecnológica que têm dentro de portas, se têm algum tipo de necessidades tecnológicas em que possamos ser úteis. É importante também recolher informações sobre algum parceiro com quem já trabalham de forma a podermos-nos destacar.

Necessito de informação interna relativamente à estrutura tecnológica da organização, como a infraestrutura está estruturada, quais o(s) fabricante(s) com quem trabalha e possivelmente quais o(s) parceiro(s) com quem trabalha também. É importante também recolher informação acerca das perspectivas de negócio que existem e as eventuais necessidades que eventualmente possam surgir.

Figura 3 - Questão: “Que tipo de informação necessita dos clientes?”

De uma forma geral, os inquiridos têm uma opinião bastante similar acerca do tipo de informação que necessitam de obter acerca dos clientes. O ponto primordial acerca do qual os colaboradores necessitam de ter informação é sobre as necessidades tecnológicas que esses clientes têm de momento. Há colaboradores que procuram saber um pouco mais acerca da infraestrutura que os clientes têm dentro de portas, podendo depois eventualmente desencadear uma conversa com finalidade de descobrir as suas reais necessidades tecnológicas, tendo sempre em consideração o fabricante e o parceiro com quem já trabalham.

Como obtém informação acerca dos clientes?

5 respostas

Contacto telefónico, por email e presencial.
Em reuniões de trabalho
Através de reuniões, emails e telefonemas
Reuniões de trabalho no cliente, conversas telefónicas, "conference calls" através de notícias e pesquisas na internet e também em conversa com outras pessoas.
Da minha parte a informação é obtida através de reuniões presenciais no cliente, através de conversas telefónicas, através de reuniões internas em que possa surgir alguma conversa relacionada com o tema e também em pesquisas de informação que estejam disponíveis em domínio público.

Figura 4 - Questão: "Como obtém informação acerca dos clientes?"

Quando questionados acerca da forma como obtêm informação sobre dos clientes, os inquiridos referem como método principal as reuniões de trabalho, ou seja, as reuniões que são realizadas tanto no cliente como também dentro da própria empresa, desde que inclua o cliente como comunicador principal. Existem também outras opiniões e outros métodos que são expressados nas respostas, como a troca de e-mails, os telefonemas que são feitos com os clientes, também conhecidas como *conference calls*, e, por último, as reuniões internas em que há alguma troca de informação entre os colaboradores e como refere um inquirido, no caso de ser algum cliente com mais renome no mercado nacional, pode ser recolhida informação através da leitura de notícias disponibilizadas pelos média nacionais.

Quais as dificuldades que encontra ao procurar informações sobre os clientes?

5 respostas

Muitos clientes não se mostram disponíveis, nem pretendem saber novos serviços que poderiam ajudar a sua empresa.

Alguma da informação necessária é considerada confidencial

Dificuldade em agendar reuniões com os clientes, assim como na interação com o interlocutor responsável pela área do IT, que possui muitas das vezes dificuldades técnicas.

A informação nem sempre está disponível em conteúdo público na internet, e chegar ao cliente nem sempre é uma tarefa fácil. Chegar à conversa com os responsáveis da parte do IT das empresas é sempre uma tarefa bastante complicada.

Por vezes é difícil chegar somente à conversa com o cliente e ele próprio nos responder a certas questões, talvez por alguma resistência que tenha a algum parceiro ou fabricante com quem já esteja a trabalhar.

Figura 5 - Questão: "Quais as dificuldades que encontra ao procurar informações sobre os clientes?"

Relativamente às dificuldades que são encontradas pelos inquiridos quanto à procura e recolha de informações sobre os clientes, as opiniões são de alguma forma bastante similares. Domina a ideia de que não há grande disponibilidade e abertura dos clientes para trabalharem com empresas que lhes podem trazer eventuais mais-valias. Outro problema decorre do facto de alguma informação poder ser considerada confidencial pelo cliente, pelo que a mesma não pode ser divulgada para entidades externas. Outra dificuldade comum é o facto do agendamento de reuniões com o cliente, que tem de lidar com algumas dificuldades técnicas, ser difícil. De facto, demonstram alguma resistência em receber novas empresas que lhes possam dar uma visão diferente do negócio, ajudando-os a resolver os seus problemas.

Como guarda a informação sobre os clientes, onde a regista e em ficheiros de que formato?

5 respostas

Em pastas estruturadas
Guardamos num programa desenvolvido à medida para o efeito
Guardo a informação num servidor, localizado na empresa. Registo numa folha em Excel criada por mim.
A informação é guardada no primavera, embora feita de uma forma muito rudimentar. É guardada também em ficheiros Excel onde é aglomerada alguma informação.
A informação da minha parte é guardada em ficheiros e todos os projetos que faço sua guardados da mesma forma, apenas alguma informação relativa a dados de empresa e alguns apontamentos são registados na plataforma primavera, mas essa plataforma não está acessível de qualquer forma.

Figura 6 - Questão: “Como guarda a informação sobre os clientes, onde a regista e em ficheiros de que formato?”

Não existe unanimidade relativamente à forma de como a informação sobre os clientes é guardada. Alguns colaboradores optam por colocar a informação em pastas estruturadas no servidor, as quais nem sempre são de fácil pesquisa. Outros optam por colocar a informação sobre os clientes no *software* Primavera, sendo que esse *software* é mais destinado a informações fiscais e contabilísticas e não é de acesso livre a todos os colaboradores.

Essa mesma informação é partilhada? Se sim, com quem?

5 respostas

Não, porque o acesso à informação é restrito

Com todo o STAFF de gestão da empresa e comerciais

Não é partilhada. De qualquer das formas todos temos acesso à pasta localizada no servidor da empresa.

A informação que eu recolho de momento não partilho com ninguém internamente, está disponível no meu laptop de trabalho, pelo que outras pessoas não conseguem ter acesso.

A informação normalmente não é partilhada nem está disponível num local uniformizado para o efeito.

Figura 7 - Questão: “Essa mesma informação é partilhada? Se sim, com quem?”

Quanto à partilha de informação interna sobre os clientes, a informação de uma maneira geral não é partilhada, ela está disponível em pastas no servidor da empresa, mas não existe uma plataforma uniformizada para o efeito, a forma como a informação é partilhada é um pouco rudimentar. Os colaboradores também optam por guardar a informação no seu próprio computador, sem que essa mesma informação seja partilhada pelos outros colaboradores.

Partilha a informação com outros colaboradores? Que meios usa para partilhar a informação sobre os clientes?

5 respostas

Não
Usam a mesma aplicação que foi desenvolvida, mas com acesso a vistas mais limitadas
A informação é partilhada pontualmente em conversas não agendadas, de uma forma ocasional.
Não partilho de toda a informação detalhada que recolho nos clientes, apenas a partilho em conversas e reuniões de equipa, mas apenas se surgir a conversa, não como oportunidade de comunicação.
Neste momento não existe qualquer partilha de informação, apenas em reuniões que são realizadas é que eventualmente essa informação possa ser circulada mas de forma verbal. A informação não é de consulta comum.

Figura 8 - Questão: "Partilha a informação com outros colaboradores? Que meios usa para partilhar a informação sobre os clientes?"

Quando questionados sobre a partilha da informação sobre os clientes com outros colaboradores, os inquiridos de uma maneira geral não partilham a informação internamente, e se a partilham é pontualmente em conversas não agendadas que são feitas de uma forma ocasional.

Acha que a partilha de informação sobre os clientes é importante? Em que medida?

5 respostas

Sim, pois poderíamos poupar tempo na pesquisa de informação. Além disso poderíamos criar uma carteira de clientes em conjunto, daí ser necessário ter informação partilhada.

Sim, a qualquer momento qualquer colaborador pode efetuar um negocio, e para isso tem que estar sem atualizado

Muito importante, pois poderemos obter mais informação dos projetos que estão a ser implementados, principalmente quando são inovadores, e com essa medida nos torna muito mais eficazes comercialmente.

Na minha opinião é uma ação bastante importante, pois pode trazer diferentes perspectivas de atuação por parte dos outros comerciais , noutros clientes que por exemplo enfrentem dificuldade das quais eu enfrento.

Eu penso que sim, pois pode haver ocasiões em que a informação possa ser relevante para outros colaboradores a utilizarem eventualmente em negócios próprios, e também em termos estatísticos, para que o diretor de departamento possa dar "reports" previstos à administração.

Figura 9 - Questão: “Acha que a partilha de informação sobre os clientes é importante? Em que medida?”

Foi também apresentada uma pergunta sobre a importância da partilha da informação sobre os clientes, em que os inquiridos de uma forma geral responderam positivamente a esta questão, referindo que a partilha da informação sobre os clientes seria uma mais-valia para a organização como um todo. Nas respostas, são referidas várias vantagens, nomeadamente a poupança de tempo na pesquisa de informação, a criação de uma carteira de clientes em conjunto. No geral, todos concordam que dessa forma poderiam obter mais informação sobre projetos que estariam a ser implementados, principalmente tratando-se de projetos inovadores, o que tornaria os colaboradores mais eficazes e eficientes a nível comercial.

Tem algum cuidado relativamente à segurança da informação sobre os clientes?

5 respostas

Apenas guardo nas pastas correspondentes.
Sim, nenhum dado pode ser exportado para fora da aplicação
Não divulgo qualquer informação para além do âmbito profissional junto dos colegas
Neste momento não há nenhum tipo de cuidado relacionado com a informação sobre os clientes.
Não existe qualquer cuidado nesse âmbito.

Figura 10 - Questão: “Tem algum cuidado relativamente à segurança da informação sobre os clientes?”

Relativamente ao cuidado que os colaboradores têm acerca da segurança da informação sobre os clientes, existem opiniões distintas. Dois inquiridos têm cuidado relativamente à segurança da informação e três afirmam exatamente o oposto, não tendo qualquer tipo de cuidado quanto à segurança. É referido na resposta de um inquirido, que nenhum dado pode ser exportado para fora da aplicação, referindo-se à aplicação Primavera, em que nenhum dado inserido é exportado.

Faz backups dessa informação? Consegue garantir que ninguém acede indevidamente à informação sobre os clientes da empresa?

5 respostas

Não, pois o sistema atual não permite backups automáticos. Não consigo garantir, pois apenas recolho e estruturo à minha maneira a informação.
Sim fazemos backup da aplicação que contem a informação. Conseguimos garantir que que tem que aceder acede, mas nao garantidos que a possa utilizar com outros fins.
A garantia da proteção da informação, assim como os backups são realizados segundo as regras impostas pelo gestor de IT da empresa onde trabalho
A informação que se encontra na plataforma primavera está protegida, mas todas aquela que está disposta em ficheiros no meu laptop está acessível a qualquer ciber crime.
A informação que disponho acerca dos clientes encontra-se no meu dispositivo pessoal, pelo que não existe qualquer tipo de backup dessa informação. É de todo possível que quem tentar aceder a essa informação de forma ilícita o consiga sem qualquer tipo de dificuldade.

Figura 11 - Questão: “Faz backups dessa informação? Consegue garantir que ninguém acede indevidamente à informação sobre os clientes da empresa?”

Por último, os inquiridos foram questionados sobre a existência de backups da informação sobre os clientes e ainda se é possível garantir que ninguém acede indevidamente à informação. As respostas indicam a existência de duas realidades, havendo backups realizados apenas a determinados tipos de informação. Assim, a informação de que existem backups é a que está alojada no servidor da empresa. Toda a informação que não se encontra no servidor, é excluída deste processo de backup sistemática, havendo backups ocasionais conforme a decisão da pessoa que estiver a gerir a informação. Relativamente ao acesso indevido à informação, é de opinião global que o acesso e o uso indevido da mesma não é controlado.

2.4. Análise da ferramenta de gestão de informação

A ferramenta escolhida para otimizar a gestão da informação sobre os clientes e os processos as eles alusivos internamente, foi uma ferramenta criada a partir de uma aplicação web baseada em *SharePoint*, que é uma das muitas aplicações que são disponibilizadas pelo Office 365. Foi escolhida esta plataforma pois a empresa possui uma parceria sólida com a Microsoft, o que permite um aproveitamento de todas as funcionalidades que a plataforma disponibiliza para os seus clientes, não acarretando custos adicionais na aquisição de uma ferramenta.

2.4.1. Office 365

O Office 365 possibilita aos seus clientes trabalhar em qualquer lugar, quer seja no escritório, ou fora dele. É possível criar, editar e partilhar documentos a partir do computador ou de qualquer outro dispositivo móvel com outra pessoa em tempo real, como por exemplo nas aplicações *Outlook*, *PowerPoint*, *Word*, *Excel*. O Office 365 permite também aliar à vertente de marketing, sendo que possibilitaria uma melhor ligação com os clientes e os respetivos colegas de trabalho, através das diversas ferramentas de comunicação disponibilizadas, entre elas o e-mail, as videoconferências, o *Skype for Business* e as redes sociais.

O Office 365 disponibiliza um total de 1 TB de memória de armazenamento para os seus utilizadores e como os ficheiros são também armazenados online, a partilha com pessoas internas e externas torna-se mais fácil. Uma das muitas funcionalidades do Office 365 é

também a possibilidade de integração dos calendários partilhados entre os diversos colaboradores, mantendo a empresa e os vários departamentos sempre em sintonia completa. Aliado a todos estes pontos fortes do Office 365, a sua gestão e configuração é fácil e intuitiva, sendo que a própria *Microsoft* oferece orientações *step by step*, para que os utilizadores possam resolver os seus problemas, em qualquer lugar, de forma rápida e eficaz (Microsoft, 2017).

2.4.2. SharePoint

1. Partilha simples e colaboração integrada

O SharePoint tem como principal objetivo o trabalho em equipa constituído por sites e aplicações dinâmicas e produtivas para todos os departamentos e projetos que envolvam uma equipa de trabalho, permitindo ainda a partilha de ficheiros, dados e informações. A personalização do site interno é uma das mais-valias, simplificando assim o trabalho de toda a equipa, que pode colaborar sem qualquer tipo de esforço adicional e de uma forma segura dentro e fora da organização, quer seja através do seu computador ou de qualquer outro dispositivo móvel.

2. Envolve e informa a organização

Contribui de uma forma geral para atingir a coesão organizacional, sendo possível manter informados todos os colaboradores com toda a informação que é disponibilizada na intranet. A partilha de recursos e aplicações dentro da própria intranet promove e fomenta a eficiência organizacional, fazendo com que a informação circule de forma adequada e permaneça concentrada num só local de consulta, sempre acessível a partir do computador ou dispositivos móveis.

3. Conhecimento coletivo

Com a funcionalidade de pesquisa avançada e através de formas inteligentes de descobrir a informação que se pretende, a tarefa de pesquisa de informação torna-se mais facilitada, o que permite ao colaborador uma tomada de decisão mais rápida e mais informada. Permite à organização aumentar a velocidade de aquisição de informação e conhecimentos.

4. Transformação dos processos empresariais

É possível aumentar a produtividade da organização em termos de informação alusiva aos clientes, transformando processos como tarefas simples de pesquisa, a receção de notificações na caixa de correio eletrónico com informação relevante, sem ser necessário o colaborador deslocar-se à aplicação e ainda a otimização de alguns fluxos de trabalho mais complexos, como registo das atividades comerciais e o registo de consumos das mesmas. Permite adaptar e dimensionar a página da intranet conforme as verdadeiras necessidades do utilizador, com maior ou menor informação e com maior ou menor complexidade Microsoft (2017).

CARACTERÍSTICAS
Serviços de conectividade empresarial
Assistentes de configuração
Ligações ao Office Communication Server e Exchange
Fóruns de discussão
Conectividade móvel
Suporte para vários browsers
Agilização da administração central
Registo e criação de relatórios de utilização
Personalizações com base no browser
Início de sessão unificado – Hosted Exchange e Lync

Tabela 3 - Características do SharePoint (Adaptado de Project Manager, 2015)

VANTAGENS	MAIS-VALIAS
Acesso simplificado à informação	Fornece um repositório partilhado baseado em permissões para informações empresariais em bases de dados, relatórios e aplicações empresariais
Funcionalidade de web dinâmica	Suporta a criação de websites básicos de internet ou extranet, dispondo também de uma funcionalidade de rede social interna para promover o espírito de equipa
Fácil implementação para melhoramentos imediatos dos processos	Ferramentas e componentes nativos para criar soluções de negócios “faça você mesmo”, bem como medidas de conformidade incorporadas
Caminhos de personalização opcional	Opções de serviço flexível e disponibilização de consultores habilitados para criar soluções SharePoint personalizadas
Controle e gestão de conteúdos e processos	Acesso com base em permissões e administração simples, o que garante que a informação chega às pessoas certas
Fator económico para construção de aplicações baseadas na web	Framework comum para gestão de documentos e colaboração a partir da qual se podem construir aplicações web flexíveis e expansíveis e websites de Internet
Sem fronteiras geográficas	O acesso com base na cloud permite a fácil integração a partir de quase todas as localizações, numa série de plataformas e dispositivos

Tabela 4 - Vantagens e Mais-Valias do SharePoint (Adaptado de Project Manager, 2015)

2.5. Demonstração da ferramenta de gestão da informação sobre os clientes.

Foi analisada apenas uma ferramenta de gestão da informação sobre os clientes, por ser uma ferramenta bastante intuitiva, que permite ser acessada em qualquer dispositivo em qualquer local, desde que se tenha acesso à internet, e mais importante de tudo, sem quaisquer custos adicionais para a organização, pois é apenas a utilização de mais uma ferramenta disponível num recurso que é pago pela organização.

A ferramenta de gestão de informação sobre os clientes ainda se encontra em fase de implementação, sendo que a mesma começará a ser usada integralmente pelos colaboradores no início do ano de 2018, até lá estará em fase de integração contínua na organização, e prevê-se que no início do próximo ano, a mesma seja utilizada a 100% pelos colaboradores do departamento comercial, de modo a que possam depositar toda a informação relativa aos clientes e toda a informação interna alusiva aos processos e negócios que exista em cada um deles.

De referir que a ferramenta foi subdividida em quatro categorias distintas, a categoria da “Gestão Comercial”, a categoria das “Entidades”, a categoria dos “Contatos” e a categoria da “Atividade Comercial”, que serão descritas mais à frente.

Por questões de sigilo e confidencialidade interna relativamente à informação da organização, alguns conteúdos poderão ter de ser ocultados.

De seguida, serão apresentadas algumas imagens da ferramenta que foi implementada na organização.



Figura 12 - Ferramenta de gestão de informação – Gestão Comercial

Dentro da categoria “Gestão Comercial”, foram criados quatro grupos diferentes, sendo eles:

- *Nova OV* – OV ou Oportunidade de Venda é como a organização designa as oportunidades de negócio que vão surgindo ao longo do tempo. Dentro deste menu, e aquando do surgimento de um novo negócio que necessário registar na ferramenta, é possível editar o número da OV correspondente ao negócio, seguidamente a pessoa responsável pelo negócio, neste caso, o *Account*, irá identificar qual o cliente e ainda o nome que foi dado ao projeto em questão. No campo abaixo, é possível introduzir a data da abertura do projeto, ou seja, a data em que foi levantada e criada a oportunidade de negócio, bem como a data em que está prevista a decisão final por parte do cliente acerca do projeto, assim como a data limite, caso aplicável e ainda a data de apresentação, ou seja, a data em que foi enviada a proposta ao cliente. Numa secção mais abaixo, relativa aos valores do negócio em si, é possível subdividir os custos em equipamento e serviços, bem como os valores de venda segundo os mesmos critérios. Ao lado, é possível, por parte do colaborador que está a editar este menu, referir, caso tenha obtido essa perceção por parte do cliente, a probabilidade de fecho do projeto, a qual por defeito aparece com 50% de probabilidade, bem como a prioridade do mesmo, que varia entre 1 – baixa, 2 – média e 3 – alta. Quando o projeto é fechado, o colaborador pode colocar a data de fecho do mesmo e o estado em que se encontra

(aberta, perdida, ganha ou cancelada). Por fim, o próprio colaborador pode redigir algumas observações que ache importante ficarem registadas na ferramenta, assim como registar o nome da pasta que se encontra no servidor com o ficheiro correspondente à proposta enviada ao cliente.

- *Abertos* – Nesta secção é possível, através do mesmo *layout*, mas já com as informações preenchidas, ter acesso e pesquisar todos os projetos que se encontram em curso, abertos, sendo que no ícone de filtragem é possível pesquisar por qualquer parte de informação alusiva ao projeto, pois a pesquisa é de tal forma inteligente, que pesquisa qualquer projeto que esteja incluído o segmento de informação pesquisado, sendo que a ordem de listagem por defeito aparece pelo nome do cliente e conseqüente ordem alfabética dos mesmos.
- *Ganhos* – Esta secção é em quase tudo idêntica à secção anterior, a única diferença é que nesta secção já todos os valores estão fixados e serve de apoio em termos estatísticos e contabilísticos para a administração saber os projetos que foram ganhos e todo negócio que irá entrar na organização a curto e a longo prazo, dependendo da criticidade e do desenvolvimento de cada um em particular, pois nem todos os negócios se desenrolam da mesma forma e com a mesma rapidez de execução.
- *Excel* – É possível extrair para o próprio computador todos os negócios, e posteriormente no documento em *Excel* é possível usar filtros com os dados que foram preenchidos aquando da criação da OV, ficando dessa forma mais facilitada a pesquisa da informação através dos respetivos filtros. A secção *Excel* abertas diz respeito a todas as oportunidades de negócio que se encontram abertas, a extração deste documento serve de igual modo para controlo administrativo de todos os processos que estão em aberto e a possibilidade de a organização ter uma perspetiva do possível rumo que poderá tomar num futuro próximo.

The screenshot shows a web application interface for managing entities. On the left, there is a sidebar with navigation options: 'Gest-Comercial', 'Entidades' (highlighted), 'Contatos', and 'Ativ. Comercial'. The main area is titled 'Lista Folha de Dados' and contains a search bar with the text 'Filtrar a lista...' and several icons. Below the search bar, there is a form with the following fields:

- Nome Entidade
- Designação
- Morada
- Código Postal
- Cidade
- Distrito
- Página Web
- Contato Geral
- Account
- NIF
- Setor
- Grupo
- ID Primavera
- Observações

At the bottom of the form, there is a field labeled 'Pasta no Servidor' with the text 'APENAS O NOME DA PASTA DO CLIENTE/ PROSPECT'.

Figura 13 - Ferramenta de gestão da informação – Entidades

Nesta secção, relativamente à pesquisa, também é possível filtrá-la de entre todos os campos em branco que o colaborador necessita de preencher com informação. A categoria “Entidades”, tem como objetivo principal o registo de um *prospect* ou fornecedor aquando do primeiro contacto que é feito por parte do colaborador. Foram atribuídos campos como o nome do cliente, e alguma designação que possa servir como complemento à entidade propriamente dita, é importante também referir a morada e todos os seus complementos, como o código postal, cidade e distrito. Foram criados também campos onde pode ser exposto o URL da página web, bem como o seu contacto geral e o NIF, caso aplicável. Relativamente a informação a usar mais num nível interno, também é possível indicar o setor do cliente (público, privado, ensino, saúde ou outros), o grupo a que a entidade pertence (cliente, *prospect*, fornecedor ou outro). É ainda possível integrar com o ID do Primavera, e ainda referir algumas observações que sejam relevantes acerca da entidade.

A folha de dados permite ter uma visualização geral acerca de todas as entidades que foram criadas e todas as informações inerentes a elas.

Nome Entidade	Setor	Cidade	Grupo
Abreu & Sousa, Lda	Privado	Caniço / Santa Cruz	Prospect

Figura 14 - Ferramenta de gestão da informação – Entidades (2)

Nesta categoria, é possível ter acesso e registo da informação das entidades por colaborador, ou seja, do lado esquerdo é possível verificar que existem números associados a colaboradores, o que corresponde às entidades associadas a cada colaborador individualmente, e do lado direito da lista é possível identificar a entidade quanto ao seu nome, ao setor e grupo correspondente, e também à cidade onde se encontra situado.

Nome Entidade	Account	Cidade	Setor
ADRIANO TORRES, S...		Maia	Privado

Figura 15 - Ferramenta de gestão da informação – Entidades (3)

Outra funcionalidade é a visibilidade das entidades por tipologia, ou seja, se é cliente, fornecedor, *prospect* ou outro, sendo que os mesmos estão abaixo, à direita distribuídos pelo nome, pelo colaborador a quem essa entidade está internamente destinada, o setor e a cidade onde a mesma se encontra.

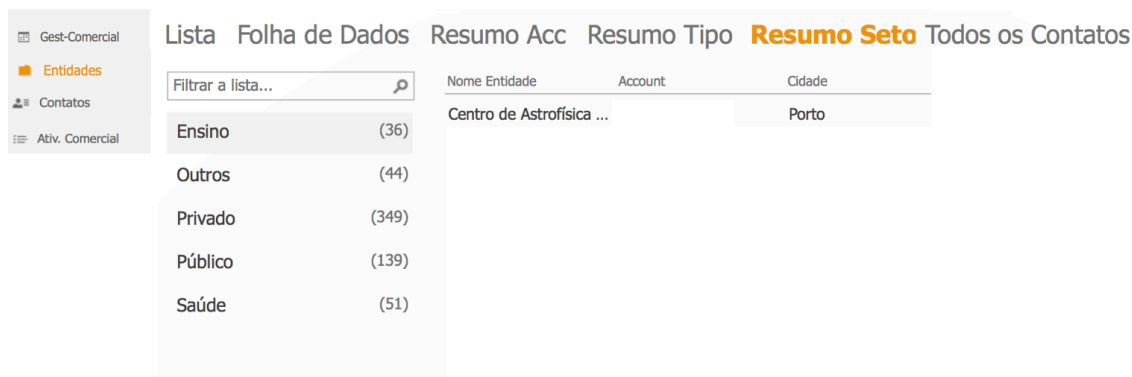


Figura 16 - Ferramenta de gestão da informação – Entidades (4)

É igualmente possível obter um resumo das entidades por setor, ensino, privado, público, saúde ou outros, onde cada registo da entidade é feito através do nome, do colaborador destinado internamente e da cidade onde a entidade reside. Por último, também é possível obter uma informação generalizada sobre as entidades na opção “Todos os Contactos”, em que é disposta toda a informação sem nenhum filtro, havendo também a funcionalidade de extração de toda a informação num ficheiro *Excel*.

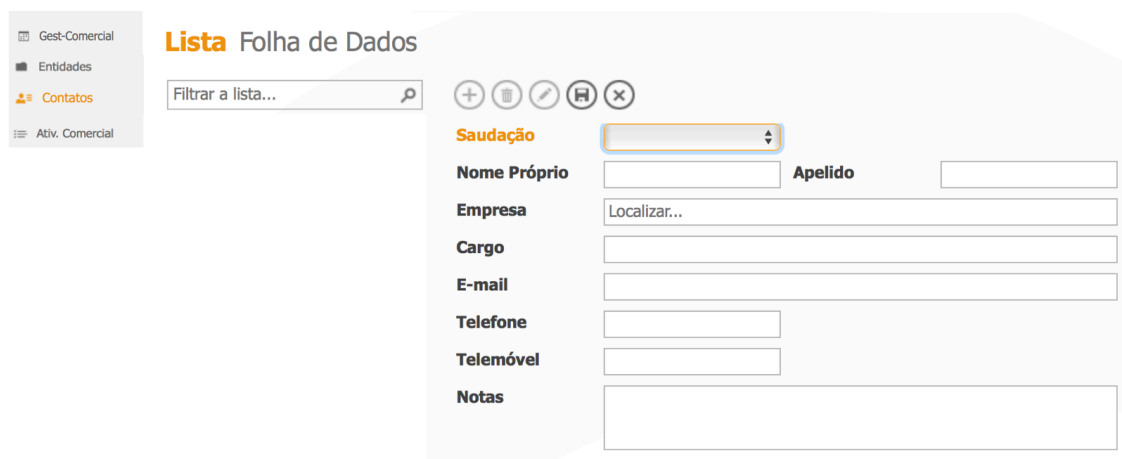


Figura 17 - Ferramenta de gestão da informação – Contactos


Na categoria Contactos, são incluídos os contactos relativos ao cliente em questão. Neste caso, tratando-se de uma empresa no setor das tecnologias da informação, o contacto aqui designado deverá ser primordialmente o contacto do responsável pelo departamento de informática ou pelo departamento de sistemas de informação, dependendo da designação

dada ao cargo por cada entidade. Nesta secção é possível escolher qual o título de saudação da pessoa (Sr., Eng.º, Dr., Arq.º ou Prof.), seguido do nome próprio da pessoa e da empresa que representa, o cargo e caso o colaborador tenha obtido essa informação também a poderá preencher quanto ao e-mail e telefone ou telemóvel. No fim, poderá tecer algumas observações que ache úteis estarem representadas no campo das notas. Por fim, a secção que se encontra a seguir é a folha de dados em que é possível obter uma lista detalhada de todos os contactos que foram registados e que, por defeito, aparecem por ordem alfabética.

Figura 18 - Ferramenta de gestão da informação – Atividade Comercial

Nesta categoria, “Atividade Comercial”, uma categoria que serve mais para registo interno, o colaborador regista toda a sua atividade comercial ao longo dos dias com os respetivos clientes. Nesta secção, é possível preencher os campos do cliente, expondo dessa forma o nome do cliente ao qual é feita a visita, a pessoa responsável com a qual o colaborador se irá reunir e o respetivo cargo adjacente. Mais abaixo, caso se aplique, é possível identificar e relacionar uma OV que esteja em aberto com a visita que irá ser feita, e ainda a identificação do colaborador em questão. Aliado a todo este processo de registo da atividade comercial é possível referir a data, a hora de início e a hora de fim da reunião, assim como algum detalhe ou alguma informação que o colaborador ache

relevante que conste como registo nesta atividade. Por fim, para efeitos internos de gestão de recursos humanos, é possível referir quantos quilómetros foram realizados em toda a deslocação, se é caso para a organização comparticipar com ajudas de custo, se a no percurso efetuado existiram portagens, estadias, despesas de representação e outras despesas que o colaborador possa ter tido.



	Data	Colaborador	Detalhe
(2)	20/01/2016		
(2)	30/12/2015		
(6)			
(2)			
(2)			
(8)			
(4)			
(2)			
(6)			
(4)			
(1)			
(1)			
(1)			
(1)			

Figura 19 - Ferramenta de gestão da informação – Atividade Comercial (2)

Dentro da categoria “Atividade Comercial”, é possível obter o resumo das atividades por cliente, sendo que os números representados abaixo da caixa de pesquisa indicam o número de visitas ou reuniões estabelecidas pelo colaborador com a respetiva entidade. A representação da atividade é feita pela data, pelo nome do colaborador e também pelo detalhe dessa visita ou reunião, que o colaborador previamente preencheu na secção anterior.

	Data	Cliente	Detalhe
(304)	27/10/2017		
	23/10/2017		
(1)	23/10/2017		
(70)	20/10/2017		
(290)	19/10/2017		
	18/10/2017		
(143)	17/10/2017		
(282)	16/10/2017		
	10/10/2017		
(5)	10/10/2017		
	04/10/2017		
	04/10/2017		
	28/09/2017		

Figura 20 - Ferramenta de gestão da informação – Atividade Comercial (3)

Por fim, existe também a secção em que se pode retirar toda a informação acerca das atividades comerciais dos colaboradores, em resumo, por cada colaborador. Os números abaixo da caixa de pesquisa indicam o número de visitas que esse mesmo colaborador realizou e/ou registou na ferramenta. Aliado a isso, é possível verificar qual a data em que cada colaborador realizou essa atividade comercial, bem como o cliente que visitou e algum detalhe que referiu aquando do preenchimento dessa mesma visita.

3. Conclusão

3.1. Conclusões finais

Neste estudo de caso, procurou-se perceber de que forma a organização estava a realizar a gestão da informação sobre os clientes, se usava um método uniformizado para o depósito e armazenamento da informação, se estava a tirar o máximo partido internamente e externamente de toda a informação, e se a informação era partilhada entre todos os colaboradores do departamento comercial.

Durante a fase inicial deste estudo, foi possível concluir que a organização não tinha a gestão da informação sobre os clientes padronizada, alguns dos colaboradores guardavam as informações nos seus próprios computadores, outros tinham a informação alojada no servidor, mas sem um critério único de armazenamento da mesma, ou seja, não havia um critério pré-definido que trouxesse vantagens no uso dessa informação sobre os clientes. A informação disponibilizada no servidor era de difícil pesquisa e muitas vezes estava indevidamente armazenada o que tornava o processo de pesquisa muito mais dificultado. Dessa forma, não existia nenhuma segurança aliada a essa informação, pois a mesma estava dispersa por vários locais sem a sua salvaguarda, qualquer pessoa poderia aceder indevidamente à informação que estivesse mal alocada. Existia alguma segurança apenas no servidor porque apenas as pessoas ligadas à rede da organização poderiam aceder à informação.

Não existia qualquer tipo de partilha constante de informação, essa mesma partilha era feita de modo informal, em conversas e reuniões não agendadas, com a informação a circular sem supervisão e sem lhe ser dada a devida importância. Os colaboradores da organização tinham a plena consciência de que estavam a realizar os processos de gestão da informação sobre os clientes de forma incorreta e que a partilha da informação não estava a ser realizada de modo correto, mas até então nada foi feito para alterar essa tendência.

A tomada de consciência por parte dos colaboradores e da administração da real necessidade da organização em ter uma ferramenta integradora para a gestão de todo o tipo de informação sobre os clientes, capaz de expor a informação mais relevante e de otimizar os processos internos de análise da informação, foi essencial. A integração dos dados sobre as deslocações e as atividades comerciais por parte dos colaboradores, era também uma necessidade, pois dessa forma seria possível através de uma plataforma única, ter acesso a todos esses registos facilitando a pesquisa.

Na sequência de todas estas condicionantes e requisitos fulcrais para a organização, foi então elaborada uma ferramenta de gestão da informação sobre os clientes, que se subdividiu por quatro áreas (Gestão Comercial, Entidades, Contactos e Atividade Comercial). A primeira tem como principal objetivo o registo das oportunidades levantadas junto dos clientes, com a posterior identificação do projeto e valores associados ao negócio. A categoria “Entidades” tem como principal objetivo o registo de novas entidades para a organização e toda a informação que o colaborador achar pertinente colocar nos campos individuais a que se destinam. A categoria “Contactos” é a categoria onde os colaboradores, que previamente identificaram a entidade, vão colocar a pessoa ou pessoas responsáveis pelos departamentos com que mantêm contacto, integrando sempre com a entidade alusiva a esse mesmo contacto, contribuindo dessa forma para o alargamento da base de dados de contactos interna. Por fim, a última categoria “Atividade Comercial” é a categoria que tem por objetivo primordial o registo de todas as atividades comerciais internas ou externas realizadas pelos colaboradores, que envolvem direta ou indiretamente o cliente, como forma de complemento dessa atividade existem campos destinados para o efeito.

Por fim, é possível concluir que a implementação de uma ferramenta de gestão da informação sobre os clientes na organização, veio trazer inúmeras vantagens, pois neste momento a organização dispõe de um local único para depósito e consulta de informação, à qual todos os colaboradores que entram através do e-mail no Office 365 podem ter acesso. A informação é partilhada por inteiro pela organização de modo totalmente seguro, pois como é acedida através de credenciais, só mesmo os colaboradores ou pessoal autorizado é que pode efetivamente consultar a informação disponibilizada. Os colaboradores mostraram-se recetivos e agradados relativamente à implementação da ferramenta, que de momento está numa fase de implementação contínua durante o ano de 2017, prevendo-se que no início do ano de 2018 a mesma esteja a ser utilizada pelos colaboradores de forma integral.

3.2.Sugestões de melhoria

Uma das melhorias que podem ser efetuadas futuramente na ferramenta de gestão da informação sobre os clientes, é a integração com o departamento técnico, pois esse departamento também tem interações com os clientes através de intervenções, quer

sejam previstas ou não, e essa medida seria uma mais-valia para a organização, pois dessa forma seria possível ter os dois departamentos em alinhados no uso da ferramenta de gestão da informação.

A ferramenta poderá posteriormente ser usada de forma a abranger outros assuntos internos e ser dessa forma trabalhada toda a informação interna que circula pela organização, não só apenas com o objetivo principal da boa gestão da informação sobre os clientes. O facto da ferramenta poder ser desenvolvida à medida das necessidades da organização, e tirando um bom aproveitamento dela, a organização retira mais-valias dela, diferenciando-se, ao fazer uso da informação com maior eficácia, destacando-se assim da concorrência.

Referências Bibliográficas

- Bogarín, W. C. (2004). Gestão da informação sobre os clientes: um estudo de caso, 49.
- 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>
- Choo, C. W. (2003). *Gestão de Informação para a Organização Inteligente: A Arte de Explorar o Meio Ambiente*. Porto: Caminho.
- Cunha, R. S. R. (2012). CRM – Customer Relationship Management - Uma estratégia, 63
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Foss, B., & Stone, M. (2002). *CRM in financial services*. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=r1YJ8pMioCUC>
- Gordon, I. (1998). *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre* (4th ed.). Futura.
- Hassan, M. (2003). Ensure success of CRM with a change in mindset. *Marketing Management*, 37(8), 16.
- Jakobiak, F. (1998). *Maîtriser l'information critique*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Jamali, R. et al. (2011). Article information : *Int J Logistics Management*, 120–130.
<https://doi.org/10.1108/02640471311299173>
- Lopes, B. M. P. (2012). Práticas de CRM adotadas por forças de vendas e induzidas por indicadores de performance. Faculdade de Economia do Porto, 81.
- Manager, P. (2015). Características e Vantagens do SharePoint. Retrieved August 20, 2017, from <https://projectmanager.com.br/2014/01/13/caracteristicas-e-vantagens-do-sharepoint/>
- Microsoft. (2017). O Office quando e onde precisa dele. Retrieved July 11, 2017, from <https://products.office.com/pt-pt/business/explore-office-365-for-business>
- Nogueira, R. (2002). Elaboração e análise de questionários: uma revisão da literatura básica e a aplicação dos conceitos a um caso real, 1–27. Retrieved from <http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/350.pdf>
- Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. *Journal of Marketing Management*, 22, 135–168.
- Peppard, J. (2000). PII: S0263-2373(00)00013-X Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services. *European Management Journal*, 18(3), 312–327.
[https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(00\)00013-X](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(00)00013-X)
- Peppers, D., Rogers, M., & Dorf, B. (1999). Is your company ready for one-to-one marketing? *Harvard Business Review*, 77(1), 151–160.
<https://doi.org/10.1016/j.cct.2012.03.003>
- Portal Gestão. (2011). Compreender a importância dos clientes para a sua empresa.

Retrieved from <https://www.portal-gestao.com/artigos/6232-compreender-a-importancia-dos-clientes-para-a-sua-empresa-parte-1.html>

- Shoemaker, M. E. (2001). A framework for examining IT-enabled market relationships. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(2), 177–185.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. a, & Fahey, L. (1999). Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*, 63(1999), 168–179. <https://doi.org/10.2307/1252110>
- Swift, R. S. (2002). Executive Response: CRM is Changing Our Eras, The Information We Require, and Our Processes. *MIS Quarterly Executive*, 1(2), 95–96.
- Tseng, S.-M. (2014). Knowledge management capability, customer relationship management, and service quality. *Int J Logistics Management*, 202–221. <https://doi.org/10.1108/09574090910954864>
- Verhoef, P. C., & Donkers, B. (2001). Predicting customer potential value an application in the insurance industry. *Decision Support Systems*, 32(2), 189–199. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(01\)00110-5](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(01)00110-5)
- Wilson, T. (1989). Towards an information management curriculum. *Journal of Information Science*, 15(4–5), 203–209.
- Zablah, A. R. et al. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475–489. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.01.006>