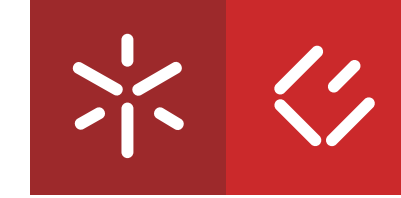


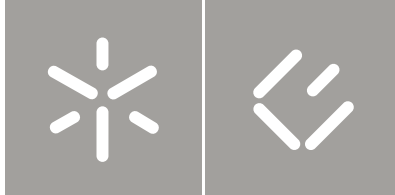


Vitor Hugo Magalhães Carvalho

O software Customer Relationship Management na Medical Diagnostic Aragón: Uma Análise à luz do conceito Quadruple Helix

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão





Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Vítor Hugo Magalhães Carvalho

O software Customer Relationship
Management na Medical Diagnostic Aragón:
Uma Análise à luz do conceito Quadruple Helix

Relatório de Estágio
Mestrado em Economia Industrial e da Empresa

Trabalho efectuado sob a orientação de
Professora Doutora Maria João Cabral Almeida R.
Thompson
Doutor José Ignacio Villuendas Márquez

Declaração

Nome: Vítor Hugo Magalhães Carvalho

Endereço eletrónico: vitor.hugo.carvalho1989@gmail.com

Telefone: 253 585 521 / 914790809

Número do Bilhete de Identidade: 13539600

Título dissertação

O software Customer Relationship Management (CRM) na Medical Diagnostic Aragón – Uma análise à luz do conceito de inovação Quadruple Helix.

Orientadores:

- Professora Doutora Maria João Cabral Almeida R. Thompson

- Doutor José Ignacio Villuendas Márquez

Ano de conclusão: 2012

Designação do Mestrado:

Mestrado Industrial da Economia e da Empresa

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Ao terminar este trabalho, não posso deixar de agradecer a algumas pessoas pela ajuda e disponibilidade que ao longo deste ano me prestaram na elaboração do meu relatório de estágio no âmbito do Mestrado de Economia Industrial e da Empresa.

Começo por agradecer à minha orientadora científica, Professora Doutora Maria João Thompson que me facultou todas as condições necessárias para a elaboração deste projeto de investigação, com o devido apoio bibliográfico, empenho pessoal e sempre com permanente disponibilidade para atender às minhas dúvidas.

Agradeço também à empresa Medical Diagnostic Aragón, na pessoa do seu Gestor, o Sr. Ignacio Villuendas, a possibilidade de realização do estágio. Tanto o Sr. Ignacio Villuendas como o Sr. Eliseo Bernard se disponibilizaram para serem entrevistados e contribuíram com dados indispensáveis e basilares para este trabalho.

Gostaria ainda de agradecer a alguns amigos pelo apoio dado em alguns momentos mais críticos, nomeadamente aos meus colegas de estágio.

Por último, mas não menos importante, queria agradecer às pessoas mais importantes da minha vida, designadamente os meus pais e a minha família em geral.

RESUMO

As Economias de hoje estão perante uma nova natureza da inovação, que se distingue da inovação existente na era industrial. As economias assentam cada vez mais em conhecimento e inovação transversais a todas as atividades económicas. Neste contexto, as inovações ocorrem em resultado de cocriação entre governo, universidades, empresas e clientes/cidadãos. Esta dinâmica é descrita pelo modelo de inovação Quadruple Helix. Um dos maiores desafios das organizações da era atual constitui-se no desenvolvimento de processos que permitam um melhor conhecimento e uma relação mais estreita com os seus clientes, considerados parceiros no processo criativo.

Neste sentido, o presente estudo de caso tem como principal propósito explorar um melhor entendimento da *Customer Relationship Management* (CRM) à luz do conceito *Quadruple Helix* (QH) e a sua implementação numa pequena e jovem empresa farmacêutica, a Medical Diagnostic Aragón (**MDA**). Para tal foi efetuado um estudo de caso de pesquisa exploratória e descritiva.

As principais conclusões retiradas deste estudo foram que a estrutura de inovação na **MDA** tem a base de um modelo de *Triple Helix* + Utilizadores. Com a implementação do *software* de CRM, a **MDA** utiliza os diferentes tipos de conhecimento do cliente. A CRM oferece uma série de informações valiosas para a **MDA**, que procura em todos os pontos de contato com seus clientes, uma oportunidade de aprender mais sobre eles. Os diferentes tipos de conhecimento permitiram à empresa satisfazer as necessidades, promover melhorias no serviço ao cliente e no desenvolvimento de novos produtos.

Palavras-chave: Customer Relationship Management (CRM), Quadruple Helix (QH), inovação, conhecimento, marketing, tecnologias de informação.

ABSTRACT

Economies today are facing a new kind of innovation that distinguishes itself from existing innovation in the industrial era. The economies are based increasingly on knowledge and innovation, cutting across all economic activities. In this context, innovations occur as a result of co-creation between government, universities, businesses and customers / citizens. This dynamic is described by the Quadruple Helix model of innovation. One of the biggest challenges facing organizations today is the era in the development of processes to a better understanding and a closer relationship with their customers, considered as partners in the creative process.

In this sense, this case study has as main purpose to explore a better understanding of Customer Relationship Management (CRM) in the light of the concept Quadruple Helix (QH) and its implementation in a small and young pharmaceutical company, Medical Diagnostic Aragón (MDA). For this was made a case study of exploratory and descriptive research.

The main conclusions drawn from this study were that the structure of innovation in MDA is the basis of a model of Triple Helix + users. With the implementation of CRM software, the MDA uses different types of customer knowledge. The CRM offers a lot of valuable information to the MDA, looking at all points of contact with customers, an opportunity to learn more about them. The different types of knowledge enabled the company to meet the needs, promote improvements in customer service and new product development.

Keywords: Customer Relationship Management (CRM), Quadruple Helix (QH), innovation, knowledge, marketing, information technology.

Índice Geral

Declaração.....	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract.....	vii
Índice Geral	ix
Índice de Figuras	xiii
Índice de Tabelas.....	xiii
Índice de Gráficos.....	xiii
Lista de Abreviaturas.....	xv
Capítulo 1 - Introdução.....	1
1.1. Enquadramento Geral	1
1.2. Objetivos e Motivações da investigação	2
1.3. Estrutura do Relatório de Estágio	3
Capítulo 2 - Revisão de Literatura	5
2.1. Inovação: Natureza e Definição	5
2.2. Tipos de Inovação	7
2.3. Condutores de Inovação	8

2.4. Sistemas de Inovação	13
2.4.1. Modelo <i>Triple Helix</i> (TH)	14
2.4.2. Modelo Quadruple Helix (QH)	15
2.4.3. Modelos Quadruple Helix (QH)	17
2.5. Customer Relationship Management	20
2.5.1. Definição de CRM	20
2.5.2. Objetivos e Benefícios da CRM	21
2.6. Tipos de CRM	23
2.6.1. CRM Estratégica	23
2.6.2. CRM Operacional	24
2.6.3. CRM Analítica	24
2.6.4. CRM Colaborativa	25
2.7. Componentes de CRM	25
2.8. Processos CRM	28
2.9. Estratégia de CRM em PMEs	32
Capítulo 3 - A implementação de CRM na Medical Diagnostic Aragón: Referencial Teórico	35
3.1. Introdução	35
3.2. Metodologia de Pesquisa	37
3.2.1. Objetivo da Investigação	37
3.2.2. Metodologia de Investigação - Estudo de Caso	38

3.3. Estudo de Caso – Medical Diagnostic Aragón	38
3.3.1. Estrutura da Investigação	39
3.3.2. Recolha da Informação.....	39
3.3.3. Seleção da Amostra	41
3.3.4. Análise de Dados	42
Capítulo 4 - A implementação de CRM na Medical Diagnostic Aragón: Um Estudo de Caso	43
4.1. Indústria Farmacêutica – Breve Caracterização	43
4.2. Medical Diagnostic Aragón – Breve Caracterização	46
4.3. Implementação de CRM – Objetivos e Benefícios	50
4.4. Pessoas, Tecnologia e Processos	54
4.4.1. Pessoas	54
4.4.2. Tecnologia.....	56
4.4.3. Processos	57
4.5. Processo de Gestão do Conhecimento e Gestão de Interação com os Clientes	
59	
Capítulo 5 - Análise de Resultados	63
5.1. Implementação de CRM.....	63
5.2. Objetivos e Benefícios da implementação de CRM.....	64
5.3. Pessoas, Tecnologia e Processos	67
5.4. Gestão de Interação e Gestão do Conhecimento	72

Capítulo 6 - Conclusão.....	77
Referências Bibliográficas	81
Anexo 1 - Guia de Entrevista	97
Anexo 2 – Mapa de exportações da Medical Diagnostic Aragón...	99

Índice de Figuras

Figura 1 - Tipos de inovação.....	7
Figura 2 - Conceitualização do Modelo <i>Quadruple Helix</i>	16
Figura 3 - Modelo de Implementação de CRM.....	26
Figura 4 - Conceito Tradicional de mercado.....	32
Figura 5 - Tipo de clientes da Medical Diagnostic Aragón.....	48
Figura 6 - Produtos da Medical Diagnostic Aragón.....	50
Figura 7 - Segmentação de Clientes no <i>software</i> CRM.....	53
Figura 8 - Objetivos de CRM da Medical Diagnostic Aragón.....	65
Figura 9 - Benefícios de CRM da Medical Diagnostic Aragón.....	66
Figura 10 - Canais de comunicação com o cliente.....	68
Figura 11 - Estrutura Organizacional da Medical Diagnostic Aragón.....	70

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Países para os quais a Medical Diagnostic Aragón exporta.....	99
--	----

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Vendas da Medical Diagnostic Aragón.....	52
--	----

Lista de Abreviaturas

CAE – Classificação de Atividade Económica

ERP - Enterprise Resource Planning

MDA – Medical Diagnostic Aragón

NIF – Número de Identificação Fiscal

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PME - Pequena e Media Empresa

QH - Quadruple Helix

SI - sistema de inovação

TH – Triple Helix.

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação.

TPP - Tecnologias em Produtos e Processos

Capítulo 1 - Introdução

1.1. Enquadramento Geral

As Economias de hoje estão perante uma nova natureza da inovação, que se distingue da inovação existente na era industrial (OCCE, 2009), na qual a inovação consistiu em desenvolvimentos tecnológicos realizados por especialistas e instituições de pesquisa num ambiente envolvido por uma cultura silêncio "é de ouro" (Afonso et al., 2012).

Num ambiente económico marcado pela existência de parcerias, redes de colaboração e relações simbióticas, a inovação surge como o resultado da partilha de conhecimento entre empresas, cidadãos, universidades e governos (Afonso et al., 2012). Ou seja, depende da existência de sistemas de inovação bem constituídos (Lundvall, 2001), retratados pelo modelo de inovação *Quadruple Helix* (QH).

O QH é um desenvolvimento da teoria da inovação *Triple Helix* (TH), segundo a qual o estabelecimento de ligações criativas entre três hélices - governo, academia e indústria - origina novos conhecimentos, tecnologia ou produtos e serviços que são transmitidas na satisfação das necessidades da sociedade (e.g., Etzkowitz e Leydesdorff, 2000; Etzkowitz e Klofsten, 2005). Com a justificação de que TH é insuficiente para gerar crescimento inovador de longo-prazo, QH acrescenta uma quarta hélice ao sistema de inovação - Sociedade Civil (Liljemark, 2004; Khan e Al-Ansari, 2005) – como forma de enfatizar a importância de integrar a perspetiva dos cidadãos baseados em meios de comunicação e cultura (Afonso et al., 2012).

Para MacGregor et al. (2009), a diferença do QH relativamente aos modelos antecessores é que a atividade de inovação neste modelo, em vez de ser direcionada para as empresas baseadas em alta-tecnologia, poderá focar-se na produção de outros tipos de inovações, com base na pesquisa e conhecimento do utilizador. No caso das pequenas e médias empresas (PME), o uso do modelo *Quadruple Helix* e uma maior orientação das atividades de inovação para o utilizador, poderão abrir novas portas à sua participação nas atividades de inovação.

De acordo com o Manual de OSLO (OCDE, 2005), a inovação é um processo contínuo, no qual as empresas realizam constantemente mudanças nos produtos e nos processos e procuram novos conhecimentos. Nesta economia baseada no conhecimento, o conhecimento é um ativo que deve ser gerido. A participação do utilizador no modelo de inovação QH pode variar entre a recolha sistemática e utilização de informações de utilizador até ao desenvolvimento de inovações pelos próprios utilizadores (Arnkil et al., 2010).

A atenção providenciada pelos investigadores às capacidades das empresas permitiu salientar a necessidade de desenvolver e manter boas relações com os clientes (Boulding et al., 2005). A *Customer Relationship Management* (CRM) também é convertida em conhecimento de gestão de clientes (Gibbert et al., 2002), um novo processo partilha de conhecimento em que o foco está no sucesso do cliente.

Um dos desafios da pesquisa CRM é a necessidade de uma visão interdisciplinar (Payne, 2006). As aplicações tecnológicas de CRM reforçam a ligação entre as funções *front office* (vendas, *marketing* e *customer service*) e *back office* (financeiro, operações, logística e recursos humanos) da empresa, através de "pontos de contato" do cliente (Fickel, 1999).

1.2. Objetivos e Motivações da investigação

O estágio curricular foi realizado na Medical Diagnostic Aragón. O estágio teve lugar na cidade de Saragoça (Espanha) durante 6 meses, entre o dia 1 de outubro de 2011 e 31 de março de 2012, possibilitando uma etapa de consolidação e de aprendizagem profissional necessário após o percurso académico.

Com base na discussão do problema acima descrito, o propósito desta investigação consiste em explorar o desenvolvimento e a utilização do software *Customer Relationship Management* na empresa Medical Diagnostic Aragón. Assim, de forma mais específica, os objetivos desta investigação passam por descrever:

- a. Os objetivos e benefícios da implementação de CRM na Medical Diagnostic Aragón?

- b. As respetivas componentes - Pessoas, Processo e Tecnologia?
- c. O seu processo de gestão de conhecimento e gestão de interação com os clientes.

1.3. Estrutura do Relatório de Estágio

Este relatório de estágio está organizado em 8 capítulos.

O primeiro capítulo apresenta o enquadramento geral deste relatório de estágio e os objetivos da investigação. O segundo capítulo compreende uma revisão de literatura sobre inovação e investigação sobre *Customer Relationship Management*. O terceiro capítulo aborda o referencial teórico da implementação de CRM na Medical Diagnostic Aragón, inclusive com a metodologia utilizada no desenvolvimento do presente projeto. Ainda no mesmo capítulo, apresentam-se o tipo de recolha de dados utilizados ao longo de todo o trabalho. No quarto capítulo, apresenta-se o estudo de caso. No quinto capítulo encontra-se a interpretação e análise de dados com o recurso à teoria revisitada. Por fim, no sexto e último capítulo inclui-se a conclusão do relatório de estágio e as limitações do estudo.

Capítulo 2 - Revisão de Literatura

2.1. Inovação: Natureza e Definição

Clientes crescentemente informados, globalmente conhecedores, exigentes e intervenientes, que procuram produtos e serviços concretos, cada vez mais sofisticados e personalizados, dão ao ambiente operativo das empresas e instituições do século XXI um carácter de constante mudança e intensa concorrência. Neste contexto, a inovação e o conhecimento tornam-se essenciais para a criação de vantagens competitivas, conseqüentemente para o crescimento económico e o aumento da produtividade (Davenport e Prusak, 1998; Pyka, 2002; Drucker, 2003).

A inovação é um instrumento decisivo de influência sobre o comportamento das sociedades (Zegans, 1992). A tecnologia encontra-se cada vez mais presente em todos os aspetos da nossa realidade, não só como geradora de novos bens e serviços, mas também como proporcionadora de processos de gestão de inovação das organizações.

A natureza e definição de inovação têm evoluído ao longo das últimas décadas. Para Nonaka (1994), inovação é o processo que define os problemas e que daí desenvolve conhecimento para a sua resolução. Schumpeter (1934) considera a inovação como um fator-chave para o sucesso das empresas e a força-motriz da economia desde os primórdios das atividades de investigação. Este autor define que “inovações radicais provocam grandes mudanças no mundo, enquanto inovações ‘incrementais’ preenchem continuamente o processo de mudança”, e propõe uma primeira caracterização dos diferentes tipos de inovação:

1. Introdução de um novo produto ou mudança qualitativa em produto existente;
2. Inovação de processo que seja novidade para uma indústria;
3. Abertura de um novo mercado;
4. Desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima ou outros bens intermédios;
5. Mudanças na organização industrial.

A inovação implica um processo de aprendizagem organizacional e de criação de conhecimento. O comportamento criativo nas organizações é fundamental para o surgimento de inovações e invenções (Hemlin, Allwood e Martin, 2004).

De acordo com Drucker (1998), a inovação pode surgir de oportunidades internas e/ou externas às organizações, sendo que a maioria das inovações desponta de uma procura criteriosa e deliberada de oportunidades de inovação. Como exemplos de fontes de inovação, menciona-se:

Fontes Internas: acontecimentos inesperados, incongruências, coincidências, necessidades processuais, estruturas de mercado e de indústria;

Fontes Externas: demografia, geografia, mudanças de percepção e novos conhecimentos.

A tecnologia sempre desempenhou e continuará a desempenhar um papel fundamental na condução de inovação. Todavia, novas formas de inovação têm vindo a surgir, o que levou a uma expansão do conceito de inovação. Inovação é hoje definida como a introdução de um novo produto ou serviço, um novo processo ou um novo método (OCDE e Eurostat, 2005). É a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, de um processo, um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Deste modo, para muitas empresas, a tecnologia, mais do que um condutor de inovação, será um catalisador de inovação (OCDE, 2009).

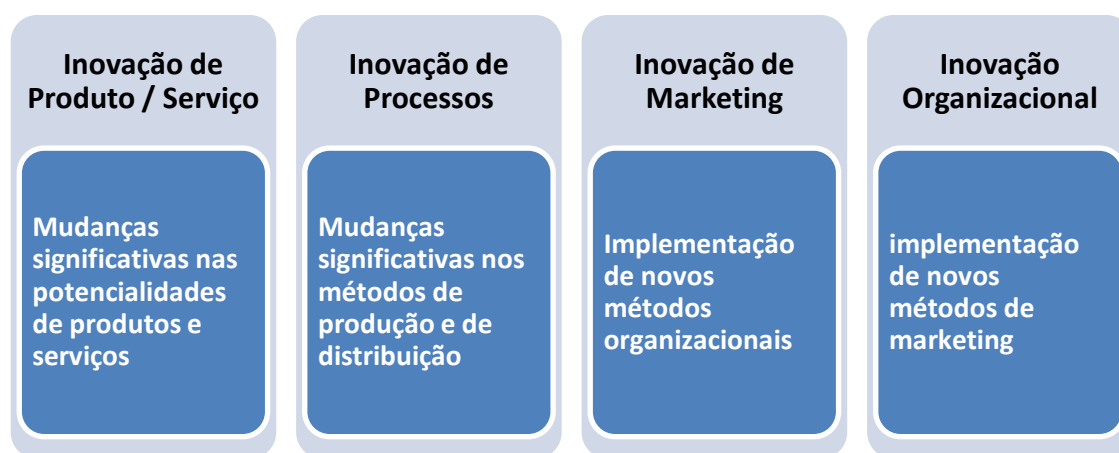
A inovação compreende várias atividades que não constituem atividades de P&D, tais como as últimas fases do desenvolvimento para pré-produção, produção e distribuição, atividades de desenvolvimento com um grau de novidade menor, atividades de suporte como treino e preparação de mercados, e atividades de desenvolvimento e implementação de inovações, tais como novos métodos de *marketing* ou novos métodos organizacionais.

2.2. Tipos de Inovação

Todas as atividades de inovação têm como objetivo final a melhoria do desempenho da empresa. De acordo com a OCDE (2005), distinguem-se quatro tipos de inovação, sendo dois destes relacionados com inovação tecnológica, enquanto os outros dois são mais abrangentes (Figura 1).

As inovações Tecnológicas em Produtos e Processos (TPP) dividem-se em dois tipos, compreendendo: (i) implementações de produtos e processos tecnologicamente novos e (ii) melhorias tecnológicas significativas em produtos e processos. Segundo o Manual de Oslo (OCDE e Eurostat, 2005), uma empresa inovadora em TPP é uma empresa que implanta produtos ou processos tecnologicamente novos ou com substancial melhoria tecnológica, durante o período em análise.

Figura 1 – Tipos de Inovação



Fonte: OCDE (2005), elaboração do autor

As inovações de *marketing* envolvem a implementação de novos métodos de *marketing*, incluindo mudanças: (i) no *design* do produto e na embalagem; (ii) na promoção do produto e sua colocação, e (iii) nos métodos de estabelecimento de preços.

As inovações organizacionais consistem na implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças: (i) em práticas de negócios; (ii) na organização do local de trabalho, ou (iii) nas relações externas da empresa.

Por definição, todos os tipos de inovação contêm algum grau de novidade. As atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) são vitais em muitos processos de inovação, principalmente de inovação TPP. No entanto, muitas atividades inovadoras não se baseiam em P&D, ainda que dependam: (i) de trabalhadores altamente capacitados; (ii) de interações com outras empresas e instituições públicas de P&D, e (iii) de uma estrutura organizacional conducente ao conhecimento e aprendizagem.

Os processos de inovação diferem não apenas entre setores de atividade económica, mas também entre empresas do mesmo setor. Algumas empresas concentram a sua atividade no desenvolvimento e introdução de novos produtos, enquanto outras se dedicam principalmente a introduzir melhorias contínuas nos seus produtos, processos e/ou operações. Para Drucker (1985), uma empresa deve concentrar-se na criação de novos produtos/serviços através de melhorias contínuas de cada atividade, do desenvolvimento de novas aplicações a partir do seu próprio sucesso, e através de um processo organizado de inovação contínua.

2.3. Condutores de Inovação

A inovação dos nossos dias apresenta um número de características críticas que a distinguem da inovação da era industrial. De acordo com o relatório “New Nature of Innovation” da OCDE (2009), são quatro os condutores da inovação da atualidade:

1. Cocriação de valor com os clientes, interagindo e explorando o conhecimento destes;
2. Aproveitamento de redes de colaboração e de conhecimento de *global sourcing*;
3. Desafios económicos, sociais e políticos globais;
4. Desafios que se colocam ao setor público.

Na era industrial, com o intuito de maximizar o lucro, dentro da linha de demarcação existente entre o privado e o público, as empresas competiam através de: (i) maior eficiência de produção; (ii) distribuição a baixo custo; e (iii) *marketing* persuasivo. A inovação de uma empresa apoiava-se nos recursos internos, na produção organizada e eficiente em massa, e no uso da marca e do *marketing* para identificar novos mercados. Apenas as empresas transnacionais tinham acesso ao

conhecimento global e procuravam conhecimento (*knowledge*) com recurso a instituições especializadas.

2.3.1. Conhecimento

Define-se conhecimento (*knowledge*) como a combinação organizada de experiência, valores, informação contextual e discernimento especializado capaz de fornecer uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações (Davenport e Prusak, 1998).

Na Era do conhecimento em que vivemos, as empresas interagem à escala global, sendo a inovação cada vez mais crucial na atividade económica. As empresas procuram constantemente novas oportunidades de negócio e percebem que os desafios globais como as alterações climáticas, o abastecimento de água limpa, as epidemias e as evolucionárias necessidades sociais constituem um enorme novo mercado. A livre circulação de mercadorias e capitais assumia, na era industrial, (ainda assume) o papel principal na atividade económica. Na economia global da inovação, da livre circulação de trabalhadores, o papel desempenhado pelo conhecimento também se estabelece como fundamental.

Como Nonaka e Takeuchi (1995) concluem, apenas os seres humanos podem realizar a tarefa central de criação de conhecimento. De facto, os sistemas de computador, mesmo com as mais poderosas capacidades de processamento de informação, não conseguem substituir os indivíduos nesta atividade. Além disso, vários estudos sugerem que os investimentos em Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) não conduzem necessariamente à criação de conhecimento (Lindgren e Henfridsson, 2002; Storey e Barnett, 2000; Fahey e Prusak, 1998).

Como Håkansson e Snehota (1989) observam, nesta Era do conhecimento e inovação, a atividade económica ocorre num contexto de rede na qual todos os membros são interdependentes. Nenhuma empresa - independentemente do tamanho - possui todo o conhecimento e recursos necessários para inovar por conta própria. As empresas necessitam de abrir os seus processos de inovação, formar redes colaborativas e envolver-se em parcerias de inovação. Johanson e Mattasson (1988)

definem a rede de uma empresa como as relações comerciais de longo prazo com os clientes, distribuidores, fornecedores, concorrentes e governo. Esta rede estende-se também às relações interligadas desses parceiros, concorrentes (por exemplo, o cliente do cliente, fornecedores do cliente, e cliente). A relação entre as duas partes é influenciada por outros relacionamentos do parceiro que proporcionam oportunidades, bem como restrições (Anderson et al, 1994).

As atividades de inovação de uma empresa dependem das suas ligações com as fontes de informação, conhecimento, tecnologias, práticas e recursos financeiros e humanos, bem como das suas ligações a outros agentes inovadores, nomeadamente: laboratórios de estado, universidades, administração pública, entidades reguladoras, concorrentes e clientes. As empresas têm necessidade de utilizar informação adequada para verificar o estado do negócio, assim como para tomar decisões relativamente ao mesmo (Martin et al., 1994).

A aplicação contextual do conhecimento (*knowledge*) é difícil de imitar e, portanto, a gestão de conhecimento é uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Uma das características mais diferenciadas do conhecimento consiste na sua articulação. Com base no trabalho de Polanyi (1967), Nonaka e Takeuchi (1995) e Cohen e Levinthal (1990) diferenciaram o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O conhecimento explícito é o conhecimento articulado em linguagem formal e facilmente transmissível entre indivíduos, expresso em fórmulas científicas, manuais, procedimentos codificados ou uma variedade de outras formas de passagem de conhecimento. O conhecimento explícito pode ser simplesmente disseminado entre pessoas, tanto de forma oficial como de forma sistemática (Nonaka e Takeuchi, 1995).

O conhecimento tácito ou implícito é, como referem Gebert et al. (2003), um conhecimento intrínseco ao indivíduo, que é específico, difícil de formalizar, gravar, articular, ou codificar, conseqüentemente difícil de imitar. A dificuldade em copiar conhecimento tácito torna-o uma vantagem competitiva inimitável (Rebernik e Širec, 2007). A partilha de conhecimento tácito entre organizações é fundamental para o desenvolvimento de capacidades de inovação numa organização (Cavusgil et al., 2003).

A partilha de conhecimento tácito envolve mobilidade de ou interação com indivíduos entre as instituições inovadoras ou entre instituições e clientes. Quanto maior o relacionamento entre parceiros colaboradores, internos e/ou externos, maior será a transferência de conhecimento tácito. Neste sentido, McDermott (1999) nota adicionalmente que o desenvolvimento de comunidades de conhecimento, onde as pessoas partilham conhecimento, se entrelaçam e fornecem juízos e opiniões, aumenta a capacidade das organizações em potencializar o conhecimento.

Segundo Cohen e Levinthal (1990), a criação de conhecimento é um processo social que transforma o conhecimento tácito em conhecimento articulado.

A crescente importância do conhecimento na sociedade atual apela a uma mudança na forma de inovar no âmbito organizacional – pode ser uma inovação de produto, de processo, de *marketing* ou organizacional. Isto suscita questões sobre a forma como as empresas processam e criam novo conhecimento (Alwis et al., 2004). Apesar do papel mais discreto do conhecimento explícito no processo de inovação (quando comparado com o conhecimento tácito), é importante para uma empresa a acumulação de recursos e capacidades que lhe permitam obter e codificar conhecimento, bem como rotinas de desenvolvimento do produto, assegurando, desta forma, uma melhor transição do conhecimento (Scarborough, 2003). Davenport e Prusak (1998) igualmente concluem sobre a importância da socialização nas instituições e da realização de atividades onde as pessoas possam compartilhar conhecimento informalmente com as equipas e demais colegas.

Para Carayannis e Campbell (2010), a criatividade e desenvolvimento de conhecimento podem ser unidos através de atividades de inovação para aplicação e uso do conhecimento em toda a sociedade.

2.3.2. Clientes/Utilizadores

Os clientes constituem fundamentais fontes de conhecimento. Nwankwo (1995) afirma, por isso, que um entendimento pleno do cliente-tipo de cada firma resultará em importantes e necessárias mudanças na prática organizacional e resultados desta. Expandindo o tipo de informações recolhidas sobre os clientes atuais

e potenciais e aumentando o número de pessoas que têm acesso à informação, as instituições ficam mais capazes de fundamentar a sua produção, atividades e estratégias de *marketing* com conhecimento sólido e confiável sobre aqueles que pretendem servir.

As TIC constituem um instrumento essencial para melhorar as experiências dos clientes e para maximizar a cocriação de valor único, entre a firma e os clientes individuais (Prahalad e Krishnan, 2008). A transposição de uma nova realidade para a inovação realiza-se através da exploração do conhecimento dos clientes e do envolvimento destes no início dos processos de inovação.

Novos conceitos de inovação em rede têm surgido, como é o caso do conceito de inovação aberta (*open innovation*) que assenta na partilha de conhecimento que acelera o processo de inovação interna ou social (Chesbrough, 2003; Von Hippel, 2005). De acordo com Von Hippel (2005), a inovação aberta centra-se no utilizador (cliente) que compartilha as suas ideias com outros utilizadores.

2.3.3. Políticas Governamentais

Nas economias da inovação e do conhecimento, a linha de demarcação privado-público encontra-se cada vez mais difusa. Na verdade, muitas empresas, em particular empresas líderes globais encontram novas oportunidades de negócio através da conceção de novas soluções de política económica para os problemas causados pelo comportamento da humanidade. A crescente indefinição entre políticas públicas e privadas tem repercussões sobre o papel dos governos.

Em consonância com a mudança das linhas de separação entre o sector público e o papel das empresas privadas na criação de serviços públicos, o sector público e o sistema de bem-estar social podem constituir-se importantes propulsores de inovação para a comunidade empresarial.

Segundo a Comissão Europeia (1995), “uma aposta na inovação permitirá tornar a Europa mais competitiva. Colocando a inovação no coração das empresas conseguir-se-á fomentar a investigação e o empreendedorismo, permitindo a criação

de valor e o crescimento sustentado”. Nas economias inovadoras, os Governos terão assim de desempenhar um papel mais importante na colaboração com o sector privado e, às vezes, formar parcerias com empresas privadas. Isto exige um novo conjunto de competências e uma nova cultura no sector público.

2.4. Sistemas de Inovação

Como afirmam Rumelt et al. (1994), um dos primeiros objetivos da gestão estratégica consiste em explicar o porquê de algumas empresas se anteporem a outras. Schumpeter (1942) observa que a necessidade de inovação e renovação organizacional tem recebido cada vez mais atenção, não apenas para resistir às tempestades da destruição criativa, mas também para a criação destas. De facto, num contexto de mudança permanente em termos de consumidores, tecnologias e estruturas organizacionais (Danneels, 2002), as empresas necessitam de renovar-se constantemente para sobreviver e prosperar.

Segundo Piirainen e Koski (2004), um sistema de inovação (SI) pode ser visto de duas formas: Uma definição mais conservadora de SI reflete um modelo de inovação linear, *cima-baixo*, no qual as funções de P&D são realizadas em exclusivo por universidades, institutos de pesquisa públicos e privados e, também empresas. Uma conceção mais ampla de SI assenta num modelo mais sistémico, interativo e *baixo-cima*, incluindo todos os agentes económicos e aspetos de infraestruturas económicas e institucionais (Lundvall,1992).

O modelo linear de inovação vigorou no período Pós-2ª Guerra-Mundial, constituindo os EUA o protótipo deste sistema. Nesses tempos, tecnologia e concorrência constituíam os principais condutores das inovações promovidas pelas empresas. Estas empresas tinham uma filosofia de ação “dentro-fora” e de “cima-baixo”, isto é, desenhavam os novos produtos e serviços, e usavam o *marketing* para promovê-los e persuadir os clientes a comprá-los (OCDE, 2009).

Com uma forte base universitária, no qual P&D se direciona para sectores de economia forte, sem a intervenção de programas públicos de inovação (Edquist e Hommen, 1999; Carayannis e Campbell, 2009), o modelo linear de SI considera que a

ciência leva à tecnologia e a tecnologia satisfaz as necessidades do mercado (Arnkil et al., 2010). Bush (1945) explica este modelo em três passos: (1º) em primeiro lugar, há uma simples P&D universitária; (2º) de seguida, esta pesquisa simples transforma-se em pesquisa aplicada por organizações intermediárias (instituições relacionadas com a universidade); (3º) Por fim, as empresas adotam o produto da P&D e desenvolvem experiências, introduzindo-as mais tarde no mercado, através de aplicações comerciais.

Kline e Rosenberg (1986) resumem os problemas relacionados com este sistema, salientando que as falhas do processo de criação e aprendizagem apontam para o facto de as experiências com e os *feedbacks* da inovação, tanto radical como incremental, serem essenciais. Isto é, a grande falha do modelo linear de sistema de inovação consiste no facto de considerar consumidores passivos, com papel residual nos processos de inovação.

Em contraste com o modelo linear, num modelo sistémico de SI, os cientistas e investigadores não têm a exclusividade sobre a inovação, cuja natureza se desenvolve para além da inovação tecnológica. Num modelo linear de SI, os processos de inovação combinam, através de redes não lineares e interativas, interações com diversos tipos de agentes económicos que se encontram dentro ou fora da firma inovadora, (Schienstock e Hamalainen, 2001). O modelo linear de SI atribui grande importância ao lado da procura, em contraste com o antecessor modelo linear de inovação, que se concentrava maioritariamente no lado da oferta (Edquist e Hommen, 1999).

O relatório da OCDE (2009) considera que a teoria sistémica sobre SI oferece uma perspetiva multifacetada sobre inovação, porque identifica as diferentes interações, potencialmente complexas, entre os intervenientes do processo de inovação.

2.4.1. Modelo *Triple Helix* (TH)

A teoria do *Triple Helix* (TH) enquadra o modelo sistémico de inovação. De acordo com Etzkowitz e Leydesdorff (2000), são três os principais hélices/pilares do SI: (i) Indústria (geração de riqueza), (ii) Universidade (promoção de P&D) e (iii) Governo

(controlo público). Deste modo, o SI é caracterizado pelo forte papel das universidades, a participação ativa do governo (em todos os níveis) na formulação de políticas, as alianças estratégicas de empresas no desenvolvimento e comercialização de produtos e na inovação de processos e de produtos, e a emergência de tecnologias baseadas em ciência com origem na academia e incentivadas por políticas governamentais (Etzkowitz, 1998).

Apesar de todas as novidades face a modelos antecessores, o modelo de TH não é livre de limitações. Etzkowitz e Klofsten (2005), por exemplo, concluem que poucas regiões exibem as capacidades “autorregeneradoras” que um modelo desenvolvido do TH prediz - um fluxo contínuo, movendo-se além da destruição criativa para a reconstrução criativa.

A maior crítica à teoria do TH é, no entanto, feita por Yawson (2009) e consiste na ausência de um quarto hélice essencial (consumidores/utilizadores/público) a adicionar à tripla hélice. Os utilizadores são muitas vezes considerados do ponto de vista dos mercados, empresas e atividades comerciais, como agentes passivos. Sob essa perspetiva os utilizadores são vistos como consumidores, clientes de produtos e serviços. Mas, os utilizadores também podem ser considerados como cidadãos ativos que estão a tentar ter um efeito sobre a tomada de decisão a respeito deles no sector privado e público (Arnkil et al., 2010).

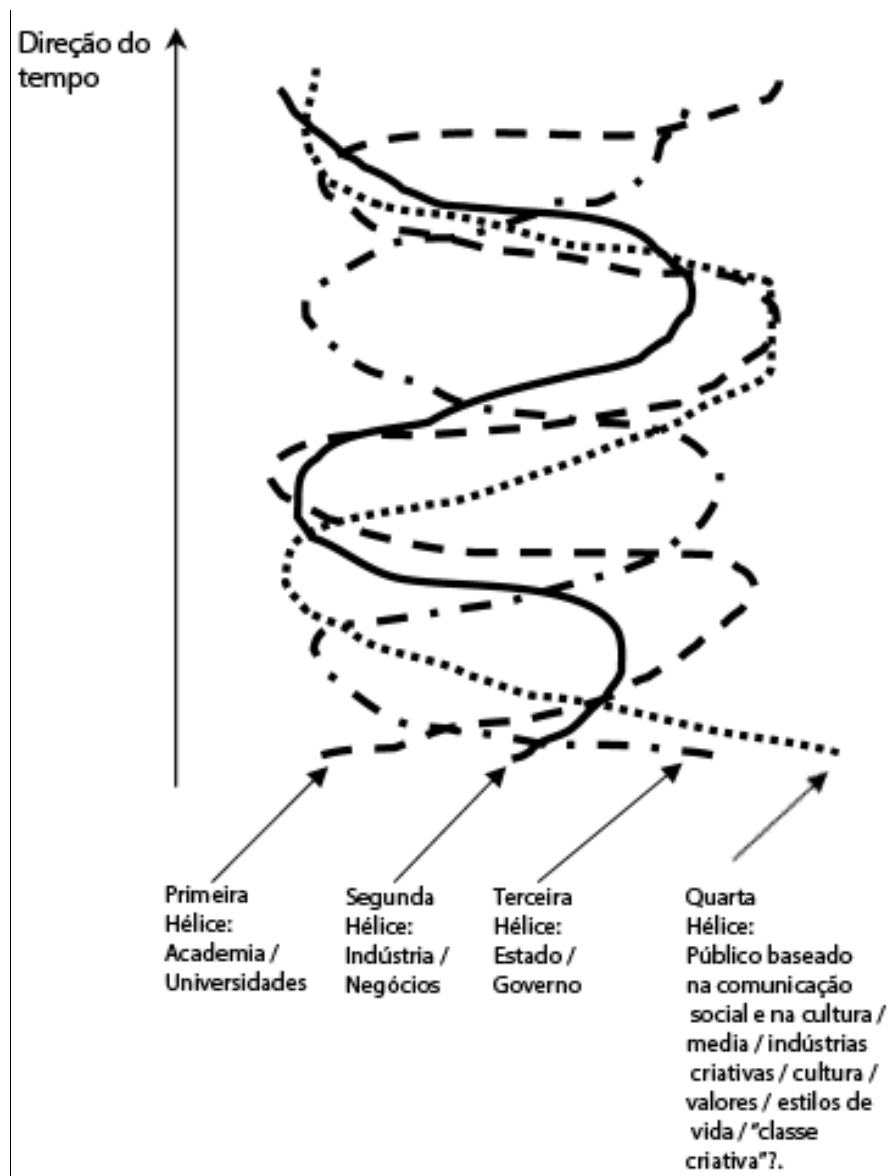
Wise e Hogenhaven (2008), por exemplo, referem que, de facto, surge agora uma mudança de paradigma: o papel dos utilizadores nos processos de inovação cresce de forma rápida e sustentada, podendo-se mesmo falar em inovação “user-driven”, isto é, (i) o entender as preferências dos consumidores e interagir com estes por intermédio de processos de inovação; e (ii) o aproveitar o conhecimento dos utilizadores para fomentar a criação de novos serviços, produtos, processos.

2.4.2. Modelo Quadruple Helix (QH)

Quadruple Helix é um conceito lato e multidimensional que se refere a inúmeras e diversas atividades e atores. Segundo Arnkil et al. (2010) o modelo de Quadruple Helix (QH) é um modelo de cooperação em inovação ou um espaço

envolvente de inovação no qual utilizadores, empresas, universidades, organizações e entidades públicas cooperam com o intuito de conceber inovações (Figura 2).

Figura 2 – Conceitualização do Modelo Quadruple Helix



Fonte: Adaptado de Carayannis e Campbell (2009)

Arnkil et al. (2010) encontram não apenas um, mas diferentes tipos de inovação QH. Alguns tipos de inovação QH assemelham-se ao conceito de TH, sendo que outros distinguem-se mais relativamente ao anterior modelo sistémico de inovação. Para todos os tipos de inovação QH, os quatro autores advogam a presença de um elemento comum, nomeadamente a adição ao modelo TH de mais um grupo de atores de inovação: os clientes/utilizadores.

2.4.3. Modelos Quadruple Helix (QH)

Arnkil et al. (2010) nomeiam quatro tipos de modelos QH, expondo características essenciais dos diferentes modelos e providenciando exemplos de possíveis aplicações de QH. Os quatro modelos QH:

2.4.3.1. Firm Centred LL (Living Lab)

Este modelo descreve o desenvolvimento de inovações que obtêm sucesso comercial. A inovação pode ser baseada em: (i) pesquisa de conhecimento mais recente, nomeadamente através de novas aplicações; ou (ii) combinações de conhecimentos de investigação antiga e/ou conhecimento do utilizador.

O conhecimento do utilizador, neste caso, significa o conhecimento sobre as necessidades e problemas enfrentados pelos utilizadores durante a aplicação de determinada inovação. Uma ou várias empresas detêm a propriedade do processo de inovação.

Neste modelo, o grau de envolvimento do utilizador pode ser caracterizado como um projeto da entidade inovadora com os utilizadores. Os utilizadores participam nas fases iniciais do processo de inovação. Neste modelo, a importância do conhecimento do utilizador é tão capital como o da pesquisa de conhecimento.

2.4.3.2. Public Sector Centred LL (Living Lab)

Este modelo centra-se no desenvolvimento de organizações públicas e de serviços. Neste caso, a inovação baseia-se, tal como no modelo anterior, em novas aplicações ou combinações de conhecimentos de investigação obsoleto e/ou conhecimento do utilizador, como também através da pesquisa do conhecimento mais recente. Este modelo diferencia-se do primeiro no que toca a propriedade do processo de inovação, podendo ser de uma organização pública ou agrupamento de organizações públicas.

O principal objetivo da atividade de inovação consiste no desenvolvimento de organizações públicas com melhor funcionamento, fornecedoras de novos e melhores

produtos e serviços aos seus clientes que são os cidadãos. Além das empresas, as organizações públicas procedem à recolha sistemática de informações e *feedback* dos clientes/cidadãos de seus serviços.

Os cidadãos participam no trabalho de desenvolvimento dos serviços públicos, juntamente com especialistas em P&D, caracterizando-se o seu envolvimento como *co-design* com os utilizadores.

2.4.3.3. Citizen Centred LL (*Living Lab*)

Este modelo centra-se no desenvolvimento de inovações pertinentes para os cidadãos. Os cidadãos são os responsáveis pela condução das inovações, sendo estas baseadas no conhecimento de cidadãos, empresas, universidades e/ou autoridades públicas. Um ou vários cidadãos (ou seja, uma comunidade de desenvolvimento) detém os direitos de propriedade do processo de inovação. O nível de envolvimento do utilizador pode ser caracterizado como projeto dos utilizadores, isto é, os utilizadores desenvolvem novos produtos, serviços e formas de fazer as coisas.

Além de fazer a maior parte do trabalho de desenvolvimento, os cidadãos/utilizadores decidem quais os tipos de inovação necessários e a desenvolver. O papel das empresas, autoridades públicas e universidades é, acima de tudo, de apoiar os cidadãos nas suas atividades de inovação (por exemplo, fornecer ferramentas, informações, espaços, fóruns de desenvolvimento e competências necessárias). As empresas e organizações públicas também utilizam as inovações feitas pelos cidadãos.

2.4.3.4. Triple Helix + Utilizadores

As Tecnologias da informação e comunicação (TIC) têm promovido uma alteração radical dos processos de negócio (Davenport e Short, 1990; Porter, 1987). De facto, as TIC permitem modificações nas práticas de trabalho, estabelecendo métodos inovadores na relação de uma empresa com clientes, fornecedores e partes interessadas internas (Hammer e Champy, 1993).

A importância para as empresas de conhecerem bem e interagirem com os seus clientes não é uma ideia nova. Todavia, é uma novidade quando abordada num mercado global, onde a distância entre empresas e clientes, tanto ao nível cultural como geográfico é maior (Buttle, 2004). Na experiência do cliente, as empresas tornaram-se cada vez mais impessoais.

O modelo Triple Helix + Utilizador assemelha-se ao modelo tradicional de TH, acrescido da compilação e utilização sistemática de informação do/sobre o utilizador. O proprietário do processo de inovação poderá ser uma única empresa, grupo de empresas, universidade, grupo de universidades, um grupo de empresas e universidades. Neste modelo, o envolvimento dos utilizadores é tido como sendo um projeto direcionado para estes.

Os utilizadores participam indiretamente no processo de inovação, dando informações sobre suas necessidades (através de inquéritos), ou participam numa fase mais tardia do processo de inovação, quando os produtos desenvolvidos ou serviços estão quase concluídos. Os utilizadores são tratados apenas como informadores. As decisões e interpretações sobre as necessidades (reais) de utilizadores (consumidores) são realizadas por especialistas que trabalham em empresas de alta-tecnologia nas universidades.

Concluindo, os modelos de inovação *Quadruple Helix* convergem na importância dada aos clientes/cidadãos/utilizadores enquanto agentes inovadores ativos, cocriadores de inovação, na sua conceção mais recente.

A *Customer Relationship Management* (CRM) é, talvez, a ferramenta mais eficaz de recolher e usar informação do/sobre o cliente. A CRM é frequentemente associada à criação de ferramentas e processos para compreender os clientes, a fim de responder às suas necessidades de forma proactiva (Kracklauer et al 2004). Segundo Buttle (2004), o diálogo traduz-se na fonte mais eficaz de inovação, capaz de oferecer diferenciação e sucesso competitivos.

2.5. Customer Relationship Management

2.5.1. Definição de CRM

Como Athanassopoulos (2000) afirma, numa época de maturação e intensificação da competitividade nos mercados, um número crescente de firmas refere a sua base de consumidores como o seu maior ativo. De facto, o estabelecimento de relações com os clientes pode contribuir para a inovação e o desenvolvimento de capacidades para obter sucesso comercial e alcançar o lucro através da cocriação (com os clientes) de valor único (Eisenhardt e Martin, 2000).

A *Customer Relationship Management* (CRM) surgiu, durante os anos 90 do século XX, como consequência do desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (Lo et al., 2009). Buttle (2004) refere o ano de 1993 como o prelúdio do mercado de *software* informático afeto à CRM. Desenvolvido pela empresa Siebel Systems Inc., este *software* permite a gestão de relacionamentos com os clientes, assim como o armazenamento da informação necessária para uma personalização dos relacionamentos com os clientes.

A CRM baseia-se nos princípios do *marketing* de relacionamento, considerada uma das áreas-chave do *marketing* moderno e que tem gerado um grande interesse entre os investigadores nesta área. De acordo com Peppers e Rogers (1993), o interesse crescente no *marketing* individual promoveu a deslocação de um *marketing* de massas para este tipo de *marketing* moderno, em que há um envolvimento entre cliente e fornecedor num processo de coprodução mutuamente benéfico.

O conceito de CRM assume diferentes contornos consoante o autor, e uma revisão à literatura sobre o tema não permite verificar convergências relativamente a este conceito (Payne e Frow, 2005). Com base numa extensa revisão literária, Zablah et al. (2003) referem que a CRM pode ser entendida como: i) uma capacidade, ii) uma filosofia, iii) uma estratégia, iv) um processo de negócio e, v) uma *simples* ferramenta tecnológica.

A definição de CRM é fundamental para qualquer empresa. O seu não-entendimento constitui uma barreira lógica à implementação de CRM com êxito (Nguyen et al., 2007). Boulding et al. (2005) advogam uma maior convergência em torno de uma definição comum. Segundo Payne e Frow (2009), a CRM diz respeito à estratégia, a gestão da criação dupla de valor, o uso inteligente de dados e tecnologia, a aquisição de conhecimento do cliente e da difusão desse conhecimento para as partes interessadas adequadas, o desenvolvimento apropriado de uma relação de longo prazo com clientes específicos e/ou grupos de clientes, bem como a integração de processos entre as diversas áreas da empresa e em toda a rede de empresas que colaboram para gerar valor para o cliente.

Os projetos de CRM fracassam quando a sua aplicação não atende ao ensejo dos clientes e quando são incapazes de integrar diferentes fontes de dados ou fornecer o tipo certo de informação para as pessoas certas (Bose e Sugumaran 2003).

2.5.2. Objetivos e Benefícios da CRM

O forte impacto da evolução tecnológica sobre o perfil, carácter e necessidades dos indivíduos, força as empresas a ajustar-se continuamente ao sempre mutante ambiente externo, investindo em novas soluções, isto é, investindo em inovação (Bull, 2003; Ghafari et al., 2011).

Como Massey et al. (2001) afirmam, as interações firma-cliente criam um processo de troca de conhecimento, benéfica tanto para o consumidor como para a empresa. Yu (2001) concorda, observando que os produtos inovadores não garantem por si só o sucesso comercial das firmas, sendo também necessário um relacionamento próximo com os clientes.

O objetivo da CRM consiste em tornar eficiente e eficaz a aquisição e retenção de clientes rentáveis, através da iniciação, construção e manutenção de relações adequadas com eles. Segundo Day (2003), as tecnologias de CRM podem ajudar as empresas a: (i) alcançar uma visão coerente e global dos clientes; (ii) constituir melhor os dados internos de modo a reduzir os custos; (iii) ajudar os vendedores a fechar os seus negócios mais rapidamente; e (iv) melhorar a focalização dos programas de

marketing.

Ao adotar a CRM como estratégia fundamental de negócio, as empresas necessitam de criar uma estrutura organizacional capaz de maximizar os lucros através das funções de *marketing*, venda e serviços. Sobre esta questão, Buttle (2008) refere três aspetos essenciais, resumidos em seguida:

1. Aquisição prudente de clientes ou segmentos de mercado alvo, que consiste no primeiro problema que os gestores enfrentam quando procuram criar uma base valiosa de clientes. Há três decisões fundamentais a tomar: (a) quais os candidatos-alvo; (b) como comunicar com eles, e (c) o que oferecer em troca da comunicação com os clientes. Há dois tipos de novos clientes: os que são novos para a categoria de produtos e os que são novos para a empresa. As empresas pretendem angariar novos clientes que geram mais lucro do que despendido em custos de aquisição e retenção.

2. Retenção e desenvolvimento de clientes ou de segmentos do mercado estrategicamente importantes, que tem como objetivo manter uma elevada proporção de clientes valiosos, reduzindo as fugas de clientes, enquanto a estratégia de desenvolvimento do cliente visa aumentar o valor para a empresa dos clientes retidos. Tal como na aquisição de clientes, as estratégias de retenção e desenvolvimento concentram-se em clientes particulares. O *marketing* individual é necessário, porque nem todos os clientes merecem ser retidos e nem todos os clientes têm potencial para o desenvolvimento.

3. Contínuo desenvolvimento e oferta de propostas e experiências de valor competitivamente superior aos clientes selecionados. Ryals (2001) afirma que a CRM cria valor para o cliente. Este valor pode ser pensado como a relação entre os benefícios sentidos com base num produto ou serviço e os sacrifícios feitos para desfrutar desses benefícios. O valor é, portanto, reforçado quando os sacrifícios são reduzidos ou benefícios aumentam em termos relativos. Três tipos principais de sacrifício são identificados: dinheiro, procura e custos psicológicos. As empresas podem oferecer um valor melhor para os clientes, criando e oferecendo melhores soluções para os problemas concretos dos clientes. O valor do cliente pode ser considerado como o último segmento no modelo que une a gestão da interação com o

cliente com os objetivos da gestão do conhecimento. Isto significa melhorar a retenção de clientes, melhorar o serviço e suporte do cliente, e aumentar os lucros.

Convém recordar que nesta Era da inovação e conhecimento, nenhuma organização conseguirá alcançar estes benefícios de forma isolada. É necessário colaborar estreitamente com fornecedores, parceiros e outros membros da rede de negócios, através da criação de parcerias, relações simbióticas, cooperações, num modelo sistémico de economia da inovação.

Com base num estudo internacional e multi-industrial, Reinartz et al. (2004) referem que os benefícios desejados da CRM não variam muito entre indústrias ou entre países. Richard e Jones (2008) compilam os mais variados benefícios da CRM, agrupando-os em sete benefícios-chave: Maior capacidade de atingir clientes rentáveis; Ofertas integradas em todos os canais; Maior eficiência e eficácia da força de vendas; Mensagens de *marketing* individualizadas; Produtos e serviços personalizados; Maior eficiência e eficácia do serviço ao cliente e; Melhoria no poder de fixação dos preços.

2.6. Tipos de CRM

Buttle (2008) classifica os sistemas da CRM em 4 segmentos: Estratégico, Operacional, Analítico e Colaborativo. Teo, Devadoss e Pan (2006) citam um quinto tipo da CRM denominado *e-CRM*, como consequência da interação dos três tipos principais num ambiente cibernético.

2.6.1. CRM Estratégica

Segundo Buttle (2008), a CRM estratégica consiste no desenvolvimento de uma cultura de negócios centrada no cliente. Esta cultura dedica-se a obter e manter clientes, através da criação e entrega de mais valor do que os concorrentes. Espera-se que os recursos sejam utilizados para aumentar o valor do cliente e existem sistemas de recompensa para promover o comportamento de funcionários capazes de gerar um aumento da satisfação e retenção de clientes e, também de recolher informações do cliente, que são compartilhadas e aplicados por toda a empresa. Muitas empresas

alegam serem centradas no cliente, com foco no cliente ou orientadas para o cliente, mas poucas o são.

2.6.2. CRM Operacional

Buttle (2004) define CRM operacional como uma perspectiva sobre a qual CRM se concentra em projetos principais de automação dentro das funções de *front office* de vendas, *marketing* e serviços. A automação da força de vendas aplica a tecnologia na gestão das atividades de venda para otimização da produtividade de vendas, melhorando a velocidade e a qualidade do fluxo de informações para melhorar a comunicação interna entre a força de vendas e gestão (Speier e Venkatesh, 2002). A aplicação das TIC permite melhorar a eficiência e eficácia do relacionamento entre os clientes e a empresa, assim como aumentar a velocidade e qualidade da informação que circula dentro da organização e entre a organização e os seus trabalhadores e parceiros externos (Peppers e Rogers, 2004).

Entre os produtos de CRM operacional encontra-se as aplicações de automação de força de vendas (SFA), automação de canais de venda (SCA), sistemas de comércio eletrónico e *call centers*. Payne e Frow (2005) apontam ainda a integração de canais como uma motivação importante para a implementação dos mais variados sistemas de CRM operacional.

2.6.3. CRM Analítica

A CRM analítica utiliza a tecnologia para acumular, armazenar, organizar, interpretar, distribuir e explorar os dados dos clientes (Payne e Frow, 2005). O propósito da CRM analítica é desenvolver uma visão integral do cliente, com uma base de conhecimento explícito (Fayerman, 2002). Buttle (2004) definiu ainda a CRM analítica como uma perspectiva “baixo-cima”, segunda a qual se faz uma análise inteligente dos dados dos clientes para propósitos estratégicos de inovação e produção. Segundo Xu e Walton (2005), esta ferramenta permite compreender os clientes e acompanhar as suas rotinas, possibilitando a identificação das suas necessidades, com o objetivo de providenciar a transação certa no tempo certo e, também, de ser eficaz no segmento de mercado. Permite ainda definir estratégias de

diferenciação de clientes e responder a questões-chave (Peppers e Rogers, 2004).

2.6.4. CRM Colaborativa

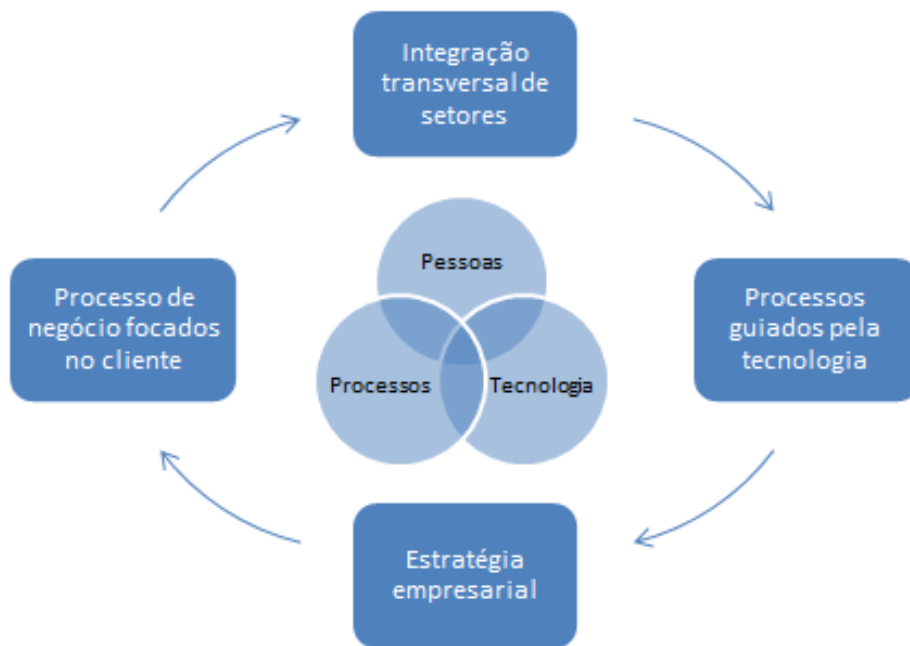
A CRM Colaborativa procura englobar todos os canais de envolvimento entre o cliente e a empresa (Greenberg, 2001). Segundo Kracklauer e Mills (2004), a CRM colaborativa consiste em expandir os dados analisados, i.e., a informação através da cadeia de fornecedores, nomeadamente funcionários, fornecedores, parceiros. Os diferentes meios de contacto permitem essa interação e garantem o fluxo apropriado dos dados resultantes para a restante empresa (Peppers e Rogers, 2004). De acordo com Teo et al. (2006), a CRM Colaborativa é formada por estas vias de comunicação aliadas à infraestrutura que fornece os serviços, ou seja, é constituída por canais, estrutura integrada de voz e informação, sistemas de interação com o cliente, sistemas de *front-office* e um site *WEB* integrado (Fayerman, 2002).

2.7. Componentes de CRM

Segundo Chen e Popovich (2003) a implementação de uma estrutura de CRM envolve sempre quatro atividades específicas (Figura 3), que são: Foco no Cliente; Estratégia Empresarial; Integração Transversal de setores; e Incorporação da CRM baseada em tecnologia.

A CRM consiste na combinação de pessoas, processos e tecnologia que permite o melhor entendimento dos clientes da empresa. Com a ajuda revolucionária da internet, o sucesso da CRM requer uma total integração dos diferentes aspetos do negócio que tocam o consumidor. Com uma boa conjugação **Pessoas-Tecnologia-Processos**, as empresas constroem uma melhor relação com o cliente e obtêm um melhor desempenho dos negócios (Day, 2003).

Figura 3 – Modelo de Implementação de CRM



Fonte: Adaptado de Chen e Popovich (2003)

2.7.1. Pessoas

Nos últimos anos, as empresas inovadoras reavaliaram e alteraram as suas estratégias de *marketing* e de vendas, repensando a forma de interagir com os seus clientes. Como Grönroos (2000) escreve, os serviços são produzidos no âmbito das interações entre vendedor e comprador.

A implementação de uma CRM requer alterações ao nível da estrutura e da cultura organizacional da empresa. Uma adequada gestão de topo é essencial para a realização de inovações e obtenção dos benefícios prometidos. Por sua vez, os funcionários da organização são também fundamentais na construção de relações, sendo responsáveis pelo sucesso da estrutura organizacional.

O apoio e envolvimento da gestão de topo é um fator de sucesso associado à implementação da CRM (*META Group Report* citado em Chen e Popovich, 2003). Uma gestão centrada no cliente requer o compromisso da gestão de topo, nomeadamente ao nível de iniciativas tais como a liderança, direção estratégica e alinhamento da visão

e objetivos de negócio (Herington e Peterson, 2000).

2.7.2. Tecnologia

A tecnologia permite a implementação de um processo de CRM (Rigby et al, 2002). Segundo Richards e Jones (2008), a tecnologia inerente à CRM permite às empresas: (i) formar e analisar padrões de comportamento dos consumidores; (ii) desenvolver modelos de previsão; (iii) responder de forma instantânea e efetiva às comunicações; e (iv) criar e oferecer um produto ou serviço de valor único a cada cliente de forma individual (Chen e Popovich, 2003).

Recorrendo às TIC, as empresas têm acesso a grandes quantidade de dados e procuram transformar dados e informações em conhecimento (knowledge). Uma abordagem CRM centra-se na recolha, categorização e utilização de dados e informações de todos os pontos de contato com clientes para gerar a melhor percepção do cliente e respostas de *marketing* adequadas (Payne e Frow,2005).

Os investimentos em tecnologia e processos suportam as iniciativas estratégicas de *marketing*, que podem ir desde melhorias no desenvolvimento de produtos até à personalização de mensagens de *marketing* (Richards e Jones, 2008).

2.7.3. Processos

Segundo Hammer (1996), um processo de negócio refere-se à coleção de tarefas ou atividades que, em conjunto, se traduzem no resultado desejado do negócio. Otimizar relações com clientes requer a otimização dos processos organizacionais para tratar as necessidades dos clientes individualmente e de acordo com os seus valores (Renner citado em Chen e Popovich, 2003). Davenport (1993) distingue os processos de negócios de uma empresa entre processos operacionais e processos de gestão. Os processos operacionais compreendem as atividades da cadeia de valor de uma organização, enquanto os processos de gestão se referem a atividades relacionadas com a administração, alocação e controle de recursos.

2.8. Processos CRM

Ragins e Greco (2003) referem que o objetivo do processo de CRM consiste na formação de percepções sobre os clientes de uma organização através da identificação, criação de conhecimento sobre cada cliente, e construção de relacionamentos com os clientes.

As definições de processos de CRM são diversas. Payne e Frow (2005) referem-se a processos de CRM como "todos os processos estratégicos que ocorrem entre uma empresa e seus clientes". Reinartz et al. (2004) acreditam que há três níveis possíveis de processos de CRM: (i) o nível funcional; (ii) o nível do cliente e; (iii) o nível da empresa. Zablah et al. (2004) confirmam que existem diferentes níveis de agregação para o processo da CRM e sugerem a categorização dos processos da CRM em: (a) processos de gestão do conhecimento; e (b) processos de gestão de interação. Concluem que a inteligência de mercado é gerada através da execução efetiva de um processo de gestão do conhecimento, sendo empregada na maximização do lucro dum portfólio de relacionamento com os clientes. Assim, o papel das empresas é simplificado por via da seleção dos clientes certos, da hierarquização de relacionamentos e de uma gestão mais apurada das interações com os mesmos (Reinartz et al, 2003; Rigby et al, 2002).

2.8.1. Gestão de Conhecimento

A gestão do conhecimento (GC) permite à *Customer Relationship Management* (CRM) expandir da sua abordagem quantitativa atual para um processo mais *holístico*, complexo e perspicaz de desenvolver e utilizar o conhecimento sobre o cliente (Zablah et al., 2004).

Para a OCDE (2005), a gestão do conhecimento relaciona-se com a captura, utilização e partilha de conhecimento pela organização. Envolve a gestão de ligações externas e dos fluxos de conhecimento dentro da empresa. A gestão de ligações externas inclui métodos e procedimentos para a busca de conhecimento externo e para o estabelecimento de relações mais estreitas com outras firmas (fornecedores, concorrentes), clientes ou instituições de pesquisa. A gestão dos fluxos de

conhecimento dentro da empresa envolve métodos de partilha e uso do conhecimento, incluindo a criação de sistemas de valor para a partilha de conhecimentos e práticas para a codificação de rotinas (Gloet e Terziovski, 2004).

A gestão do conhecimento permite sustentar a inovação, a produção de novas ideias e da exploração do poder de pensamento das organizações (Parlby e Taylor, 2000). A importância do conhecimento do cliente no relacionamento com o cliente foi observada por Swift (2000), que conclui que a CRM assemelha-se a um processo mútuo, onde a informação do cliente é passível de ser convertida numa relação positiva com o cliente.

A gestão do conhecimento assenta em subprocessos e configurações contextuais que favorecem a criação, utilização e retenção do capital intelectual (Snowden, 1999). Mais precisamente, a gestão do conhecimento é composta por três subprocessos, a saber:

1. A recolha de dados, que consiste em atividades de recolha e compreensão de informações sobre o cliente e o mercado. Envolve detalhes sobre uma interação particular, a obtenção de dados de fontes secundárias ou a consulta de clientes relativamente à sua satisfação com a empresa.

2. A geração de inteligência, que consiste no processo de conversão dos dados recolhidos em informação útil e passível de usar. Esta tarefa envolve a utilização de técnicas tradicionais de análise, bem como os métodos de prospeção de dados e modelagem, para identificar tendências e padrões relacionados com o comportamento dos clientes e das condições gerais do mercado.

3. A divulgação de inteligência, que consiste na divulgação de informação por toda a organização e funcionários de modo a influenciar as decisões por eles tomadas.

O sistema da CRM pode ser usado para construir o conhecimento do cliente a partir de interações vendedor - comprador durante o projeto. Serve também para manter esse conhecimento sob uma forma codificada para usar num projeto de *marketing* (Zablah, Bellenger e Johnston, 2004). A aplicação do conhecimento descreve

os métodos e mecanismos que uma organização adota no sentido de utilizar o conhecimento agregado para melhorar os seus processos, produtos e serviços. Por forma a atingir os objetivos delineados em processos da CRM, as empresas recorrem a três tipos de conhecimento descritos por Gebert, Geib, Kolbe e Brenner (2004), mais um quarto tipo de conhecimento avançado por Smith e Mckeen (2005):

1. O conhecimento para clientes consiste num fluxo de conhecimento contínuo dirigido da empresa para seus clientes. Inclui informações sobre produtos, mercados e fornecedores (Garcia-Murillo e Annabi, 2002) e é essencialmente dirigido por processos de serviços da CRM. Rowley (2002) considera que este conhecimento, apesar de importante, tem sido ignorado pelas empresas.

2. O conhecimento dos clientes proporciona, à firma que dele usufrui, a inovação de produtos e serviços, a germinação de ideias e a melhoria contínua dos produtos e serviços das empresas (Thomke e von Hippel, 2002). Recorrendo a mecanismos de *feedback* adequados, o conhecimento do cliente permitirá uma melhoria contínua e sistemática na inovação de produtos (Garcia-Murillo e Annabi, 2002; Gibbert et al., 2002; Ståhlbröst 2008).

3. O conhecimento sobre os clientes representa uma das mais antigas formas de atividades de gestão do conhecimento no domínio CRM. Além dos dados principais e das relações anteriores do cliente, engloba as necessidades e requisitos atuais do cliente, desejos futuros, ligações, comportamentos de compra e capacidade financeira (Smith e McKeen, 2005).

4. O conhecimento de cocriação firma-cliente resulta da colaboração estreita entre empresas e clientes, num processo interativo de diálogo mútuo (Lusch e Vargo, 2006) entre empresa e clientes informados e ativos, proporcionando valor estratégico único a longo prazo em torno do desenvolvimento de produtos e serviços inovadores (Smith e Mckeen 2005).

2.8.2. Gestão da interação

Interação num contexto de negócio refere-se à troca de valor (produtos,

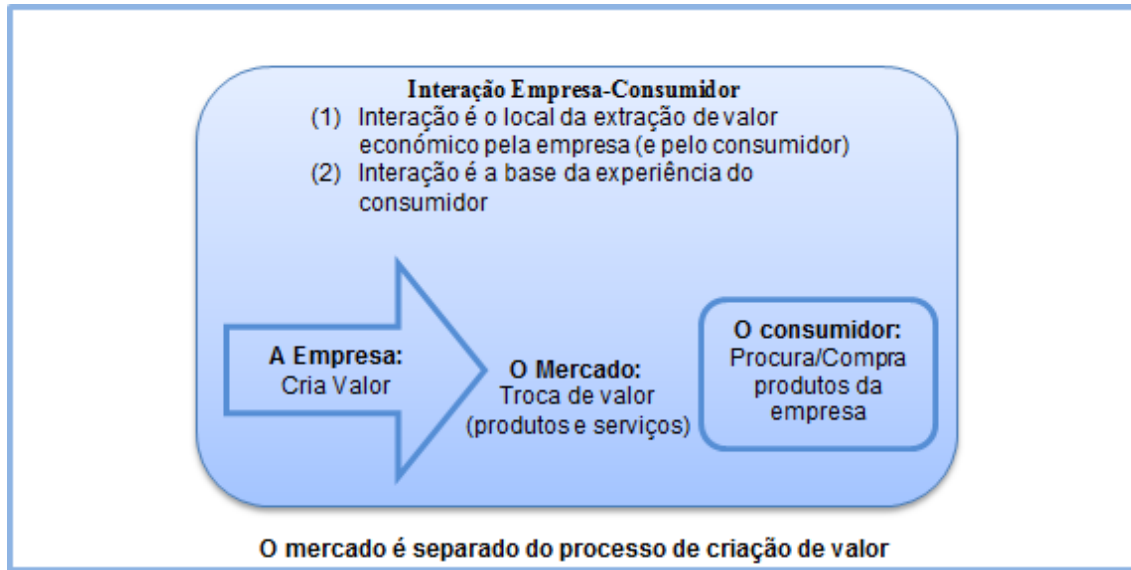
serviços, informação, troca social, ou uma combinação destes entre as partes (Figura 4). Segundo Payne e Frow (2006), o processo de gestão de interação consiste na utilização da inteligência de mercado de forma a fortalecer relações com clientes e, deste modo, aumentar a produtividade. Este processo conduz ao desenvolvimento de campanhas de *marketing* altamente segmentadas. A gestão da interação tem 3 dimensões, em baixo resumidas:

1. Consistência da interação refere-se ao grau de variabilidade de uma interação, com base no fluxo anterior de interações comprador-vendedor. Uma interação é consistente se não variar significativamente de interações anteriores relativamente a produto e serviço de qualidade, tempo de entrega, métodos de comunicação e procedimentos de encomenda. Dwyer et al. (1987) reconhecem na consistência da interação um compromisso real dos fornecedores em torno das relações.

2. Relevância da interação é o nível de valor gerado por uma interação entre comprador e vendedor. Pode reduzir a sobrecarga de informação do cliente, e ajudar o consumidor na tomada de decisão.

3. Apropriação da interação alude ao nível no qual uma interação maximiza o valor do cliente assim como o retorno de longo-prazo para o negócio e seu investimento. Considera-se uma interação apropriada se uma empresa apresenta ao cliente um nível ótimo de serviço (no curto prazo), assegurando-se que os custos marginais de entrega deste nível de serviço resultarão num retorno de longo prazo superior aos investimentos em recursos organizacionais.

Figura 4 - Conceito tradicional de mercado



Fonte: Adaptado de Prahalad e Ramaswamy (2004)

Ryals e Knox (2001) acreditam que uma estrutura focada no cliente e sua cultura, com uma política e um sistema de recompensas, deverá permitir a qualquer organização implementar a CRM com sucesso. Muitas atividades orientadas para a CRM, tais como gestão do conhecimento, não podem ser otimizadas sem agregar a tecnologia mais recente. Na verdade, a maioria das aplicações CRM são reconhecidas inovações tecnológicas, devido à sua capacidade de recolher e analisar dados sobre padrões de clientes, desenvolver modelos de previsão, responder com comunicações personalizadas oportunas e eficazes e, assim, entregar eficientemente ofertas de valor personalizadas para clientes individuais (Mithas et al. 2005).

2.9. Estratégia de CRM em PME

De acordo com a OCDE (2000), o significativo peso das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) na economia de um país e o seu carácter social e estruturante fazem delas um importante segmento da atividade económica.

As PME sentem necessidades específicas nas suas atividades, o que aumenta a importância de uma interação eficiente com outras empresas e com instituições públicas para a realização de P&D, troca de conhecimentos e, potencialmente, para

comercialização e atividades de *marketing* (OCDE, 2005).

O serviço do cliente (*customer service*), é para Karkoviata (2001), a chave para o sucesso de muitas pequenas empresas. Gilmore et al. (1999) também acreditam que as PMEs mantêm uma relação mais próxima dos seus clientes e compreendem mais facilmente os conhecimentos e cultura locais. Dada a sua maior flexibilidade e propensão para a inovação, as PMEs (Hultman e Shaw, 2003), têm maior receptividade face às necessidades dos clientes, o que se traduz num melhor serviço do cliente, consequentemente num melhor aproveitamento das capacidades da empresa. As PMEs lograrão por isso em especializar-se na oferta de produtos e serviços que outras (grandes) organizações não conseguem (Balbinot, 2007).

O financiamento pode, no entanto, ser um fator determinante para a inovação em PMEs, as quais necessitam em geral de financiamento para conduzir projetos de inovação e enfrentam dificuldades acrescidas na obtenção de financiamento externo.

Na atualidade, é perfeitamente natural encontrar diferentes implementações de CRM, especialmente nas grandes empresas. Relativamente às PMEs, por exemplo, os criadores de *software* de CRM identificam-nas como um segmento com enorme potencial. Com efeito, Beasty (2005) observa que estas empresas instalam tecnologias de CRM de pequena dimensão e de baixa manutenção.

Capítulo 3 - A implementação de CRM na Medical Diagnostic Aragón: Referencial Teórico

3.1. Introdução

Através da utilização de CRM, tanto as grandes empresas como pequenas e médias empresas criam laços com os respetivos clientes. A CRM é considerada uma ferramenta importante e uma forma criativa e inovadora de acrescentar valor aos produtos e serviços. Segundo Srivastava et al. (1999), CRM preocupa-se com a conceção e apoio de um sistema articulado de relações com entidades externas existentes no mercado, especialmente clientes.

À luz do conceito de inovação Quadruple Helix, em que enquadramos a CRM, e todo o referencial teórico levantado e apresentado nos capítulos 1 e 2, o objetivo do estudo, apresentado neste capítulo 3, consiste numa análise do caso particular de implementação da CRM numa pequena empresa espanhola, a **Medical Diagnostic Aragón (MDA)**.

A criação de um sistema CRM é uma tarefa hercúlea. Nas suas teses de mestrado, Freitas (2009) e Monteiro (2009) revisitam as diferentes variantes de metodologia de implementação de CRM, casos de Winer (2001), Jenkinson e Jacobs (2002), Curry e Kkolou (2004), Lindgreen (2004), Damacena e Pedron (2004), Zablah et al. (2004), Chalmeta (2006), Payne e Frow (2006), Urbanskiené et al. (2008).

Na presente pesquisa, adotamos a abordagem de Payne e Frow (2006), segundo a qual a CRM consiste numa técnica de gestão que cria, desenvolve e procura melhorar as relações com determinados clientes, de modo a maximizar o valor do cliente e a rentabilidade da empresa. A CRM une o potencial das estratégias de *marketing* relacional com as TIC e potencia a oportunidade de utilizar os dados e informações para compreender os clientes e criar valor. Isto requer a integração de processos, pessoas, operações e capacidades de *marketing*.

Adotando a perspetiva do *Quadruple Helix Model*, vamos observar com particular atenção a forma como a **Medical Diagnostic Aragón (MDA)** gere o

relacionamento e as interações com os respectivos clientes, isto é, vamos descrever: (i) os objetivos e benefícios da implementação de CRM na **MDA**; (ii) as respectivas componentes - Pessoas, Processo e Tecnologia; e (iii) o seu processo de gestão de conhecimento e gestão de interação com os clientes.

(i) Objetivos e Benefícios da Implementação de CRM

Quais os fundamentos que influenciaram a adoção do *software* CRM por parte da empresa **MDA**? Para analisar os principais objetivos da iniciativa CRM no seio da **MDA**, teremos como referencial teórico os objetivos que Buttle (2008) identifica como: a aquisição prudente de clientes; a retenção e o desenvolvimento de clientes ou de segmentos do mercado estrategicamente importantes; e o desenvolvimento e entrega de propostas de valor competitivamente superiores e experiências aos clientes selecionados.

Relativamente aos benefícios associados à CRM, baseamo-nos em Richard e Jones (2008), referindo: uma maior capacidade de angariar clientes rentáveis; ofertas integradas em todos os canais de distribuição; maior eficiência e eficácia da força de vendas; mensagens de *marketing* individualizadas; produtos e serviços personalizados; maior eficiência e eficácia do serviço ao cliente e maior poder de fixação dos preços.

(ii) Importância dos Componentes de CRM (Pessoas, Processo e Tecnologia)

No que toca aos componentes de CRM e a sua importância para a empresa, formalizámos um quadro de análise baseado em Chen e Popovich (2003). A identificação destas componentes e a descrição da forma como influenciam o processo de implementação da CRM na **MDA** é, na verdade, fundamental neste projeto.

(iii) Processos de Gestão do Conhecimento e de Gestão de Interação com os Clientes

Para analisar a forma como a **MDA** interage com os seus clientes, escolhemos como principal referência Zablah et al. (2004), cuja perspetiva de processo de CRM se estende a toda a empresa, com a finalidade de criar e alavancar relacionamentos com as partes externas interessadas.

Como processo estratégico dinâmico que é, a CRM consiste na obtenção, partilha e expansão do conhecimento existente sobre o cliente para benefício da empresa e do próprio cliente. Neste processo, os clientes, outrora parceiros passivos, são agora parceiros ativos e contribuintes para a cocriação de conhecimento (Smith e McKeen 2005). Uma estratégia de CRM tem o intuito de obter conhecimento sobre os gostos e necessidades dos clientes, os quais estão em contínua evolução (Mithas et al., 2005). Como afirmam Santos-Vijande e Alvarez-Gonzalez (2007), uma empresa com foco nos consumidores inova constantemente. E como acrescentam Gibbert et al. (2002), o conhecimento do cliente constitui um ingrediente importante nos processos de inovação, sendo que a descoberta do conhecimento do cliente pode conduzir a uma inovação (Chen e Su, 2006).

Apreender o conhecimento dos clientes, envolvendo-os no processo de inovação pode ser conseguido de várias maneiras (Gibbert et al., 2002). Desta forma, pretendemos com esta análise compreender como a empresa **MDA** integra o conhecimento dos clientes e as suas consequências para as suas atividades de inovação.

3.2. Metodologia de Pesquisa

De acordo com Yin (1994), existem diversas formas de investigação, cada uma delas com vantagens e desvantagens. A metodologia deverá ser escolhida consoante o tipo da questão de investigação, o controlo do investigador sobre o objeto de investigação e a natureza temporal do fenómeno em estudo.

3.2.1. Objetivo da Investigação

O presente trabalho constitui um relatório de estágio, caracterizando-se quanto ao seu objetivo, como uma pesquisa exploratória e descritiva.

Segundo Gil (1991), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o objeto de estudo por forma a torna-o explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas a pessoas com experiência prática dentro do contexto e do problema/questão em análise.

A abordagem do presente trabalho é exploratória, porque recorremos a algumas teorias estabelecidas, explorando os seus limites e verificando se o conhecimento pode ser aprofundado pelo Estudo de Caso à empresa **MDA**. A nossa pesquisa também é descritiva, porque foca num certo aspeto ou dimensão do objeto de estudo, i.e., nos componentes que influenciam a implementação de CRM.

3.2.2. Metodologia de Investigação - Estudo de Caso

A metodologia de investigação pode ser qualitativa ou quantitativa. A metodologia de investigação qualitativa, ao contrário da quantitativa, dá ênfase aos processos e significados, sendo o objetivo principal a análise em profundidade (Oliveira et al., 2006). Um estudo de caso qualitativo consiste, de acordo com Stake (1998), numa investigação com acentuado carácter pessoal. Os investigadores incluem as suas perspetivas na interpretação do caso, e a forma como o caso e o investigador interagem é único e não necessariamente replicável.

No presente estudo, a abordagem mais indicada é a qualitativa, visto que: (1) colocamos ênfase em todo o processo e não apenas nos resultados; (2) utilizamos a nossa própria pessoa como instrumento de observação, seleção, análise e interpretação dos dados (Godoy, 1995).

Este trabalho segue a metodologia de Estudo de Caso. É uma abordagem metodológica que permite analisar com intensidade e profundidade diversos aspetos de um fenómeno, de um problema, de uma situação real: o Caso. Neste contexto de assimilação profunda de uma realidade, Yin (2005) descreve o estudo de caso como “uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são evidentes”.

Com o Estudo de Caso realizado para o presente relatório, procuramos compreender de forma profunda e concisa a incorporação da CRM na empresa Medical Diagnostic Aragón, tendo, como pano de fundo, o conceito Quadruple Helix.

3.3. Estudo de Caso – Medical Diagnostic Aragón

3.3.1. Estrutura da Investigação

Como escreve Yin (2005), qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa. De facto, este tipo de pesquisa pode suscitar dúvidas relativamente à sua cientificidade, o que pode criar inibições relativamente à tomada de conclusões sustentadoras de generalizações teóricas. A estruturação deve portanto ser pormenorizada de modo a robustecer a investigação, garantir o seu valor científico (Eisenhardt, 1991), e torná-la passível de generalizações.

Nesta secção, procuramos estabelecer uma estrutura indicativa do processo empírico de recolha, análise e interpretação dos dados que sistematize o processo e as conclusões da pesquisa realizada.

3.3.2. Recolha da Informação

Pretendemos aqui expor todas as decisões tomadas relativamente às fontes utilizadas nesta investigação.

Segundo Yin (2005), a possibilidade de utilizar várias fontes de evidência é um ponto forte importante dos estudos de caso. O estudo de caso faz recurso a uma diversidade de formas de recolha de informação, dependente da natureza do caso e tendo por finalidade, viabilizar o cruzamento de ângulos de estudo ou de análise (Hamel, 1997).

Recolhemos, deste modo, dois tipos de dados – primários e secundários. A recolha de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas e observação do participante. Dados secundários foram recolhidos através de informação adicional existente em relatórios providenciados pela empresa e no *website* da empresa, bem como de informação obtida em encontros de trabalho.

3.3.2.1. Dados Primários

Não sendo possível o uso de fontes secundárias, recorre-se a dados primários.

Durante 6 meses, o investigador participou como observador participante, numa base diária, observando o trabalho desenvolvido pela empresa interna e externamente. Ao abrigo do estágio realizado na **Medical Diagnostic Aragón**, notas de trabalho foram recolhidas, nomeadamente sobre processos.

As entrevistas constituem uma das principais fontes de informação e talvez seja a melhor forma de entender os pensamentos das pessoas envolvidas e de descobrir aspetos que não podem ser observados diretamente (Yin, 1994).

Para efeitos de estudos de caso, Yin (1994) distingue três tipos de entrevista: (i) de natureza aberta/informal; (ii) focalizada; e (iii) estruturada. Normalmente, a entrevista estruturada utiliza um formato estruturado, pedindo uma resposta concreta à questão formulada. A entrevista de natureza aberta, no âmbito de uma simples conversa, dá ao entrevistado liberdade para expressar a sua opinião sobre determinado tópico. A entrevista focalizada caracteriza-se pela existência de um guião previamente preparado, que serve de eixo orientador do desenvolvimento da entrevista. Este método procura garantir que os diversos participantes respondam às mesmas questões, permitindo desta forma um tratamento mais sistemático dos dados e a seleção de temáticas para aprofundamento, mantendo um elevado grau de flexibilidade na exploração das questões.

Dada a longa distância entre o investigador e a empresa analisada, as entrevistas tiveram lugar via *internet* com o recurso ao *Skype* e ao *e-mail*. Segundo Walliman (2005) a entrevista pela *internet* evita a obrigação de viajar dos respondentes, e as pesquisas podem ser realizadas mais rapidamente do que no local de entrevista. No entanto, através das entrevistas via *internet* não é possível um acompanhamento mais aprofundado do objeto de estudo.

Foram entrevistados dois elementos-chave da **MDA**, capazes de oferecer uma visão simultaneamente alargada e pormenorizada da questão CRM. As entrevistas tiveram lugar no dia 1 de Outubro de 2012 (Segunda-Feira) pela manhã. O primeiro entrevistado trata-se de um dos sócios da empresa, Dr. Ignacio Villuendas, responsável também pelo cargo de Business Manager da empresa. A segunda entrevista foi realizada com o Dr. Eliseo Bernard, responsável pela área de *marketing* e vendas.

Ambas as entrevistas foram realizadas através do *Skype*, tendo a língua espanhola sido a mediadora destes diálogos. Foi possível utilizar um programa de *software* que permite a gravação de áudio destas conversas, tendo sido também salvaguardadas notas do cariz pessoal. Apesar de um guia para a realização destas entrevistas ter sido enviado por *e-mail* uns dias antes, as entrevistas assumiram um cariz semiestruturado, tendo sido possível aos entrevistados alongarem-se nas suas respostas. Desta forma, conseguem-se respostas definidas para as perguntas definidas, deixando tempo para o desenvolvimento dessas respostas, e incluindo mais perguntas em aberto (Walliman, 2005). A utilização do *e-mail* foi requerida para certificação e confirmação das datas e horários para as entrevistas, bem como para enviar informações sobre o estudo (entrevista guia), desenvolvido com base na teoria.

3.3.2.2. Dados Secundários

Dados secundários são dados já recolhidos para fins que não o problema em análise. Incluem os dados brutos e resumos publicados. Os dados secundários são encontrados dentro da organização, na biblioteca ou na *Internet*, de organizações de consumidores que acumulam dados sobre variados temas para compra (Saunders et al, 2000). Estas fontes podem ser categorizadas como artigos de jornal, livros, bases de dados, artigos de revista, fontes governamentais e *sites* na *internet*. Os dados secundários têm a vantagem da rapidez com que são recolhidos, sendo também uma forma fácil e pouco dispendiosa de obtenção de informação.

No presente trabalho, o recurso a fontes secundárias de informação não foi descurado. A documentação e informação recolhidas dizem respeito ao carácter interno e externo da organização. Estas fontes ajudam a obter uma visão da indústria, da empresa e dos temas abordados, pelo que facilitaram a estruturação e promoveram um ensaio geral para as entrevistas formais.

3.3.3. Seleção da Amostra

A definição da unidade de análise assume importância capital porque delimita o objeto da investigação. De acordo com Yin (1993, p.10) “nenhuma questão é mais importante do que definir a unidade de análise.

Como já foi mencionado, neste trabalho de investigação, procedemos a um Estudo de Caso de modo a gerar uma análise rica e profunda (Dyer Jr. e Wilkins, 1991). Verificamos a existência de uma unidade de análise: A **Medical Diagnostic Aragón**. Assim, e indo ao encontro da tipologia de casos proposta por Yin (1994), recorreu-se a um *design* de estudo de caso único que, segundo o mesmo autor, ganha justificação quando reunidas circunstâncias específicas como seja o facto de o caso constituir um teste crítico à teoria existente, assumir uma notória raridade, ou constituir um evento único.

3.3.4. Análise de Dados

O estudo de caso não deve ser confundido com uma investigação meramente qualitativa (Strauss e Corbin, 1990), podendo ter por base um *mix* de evidência de ordem qualitativa e quantitativa. No entanto, autores como Lincoln e Guba (1991) argumentam que a investigação qualitativa se distingue da quantitativa, não pela base de evidência, mas antes pelos princípios filosóficos que lhe estão subjacentes. Yin (1994) defende que estas duas perspetivas não são completamente opostas.

Capítulo 4 - A implementação de CRM na Medical Diagnostic Aragón: Um Estudo de Caso

Pretendemos, neste capítulo apresentar o Estudo de Caso de implementação de CRM na empresa **MDA**. A natureza dos dados recolhidos tem sobretudo carácter qualitativo. Essa natureza condicionou a análise efetuada. Começaremos por descrever a indústria na qual a **MDA** está inserida, seguindo-se uma descrição desta empresa. Após as entrevistas aos dois executivos da **MDA** e da análise dos dados obtidos com base em fontes secundárias, apresentamos os principais resultados identificados no estudo.

4.1. Indústria Farmacêutica – Breve Caracterização

A indústria farmacêutica é vital para a sociedade e para a economia de um país. Por um lado, a inovação de medicamentos ajuda a melhorar a qualidade de vida das pessoas. Por outro lado, tanto o desenvolvimento como a produção de medicamentos constituem processos inovadores, tornando o negócio beneficiador de políticas económicas de incentivo à pesquisa e desenvolvimento e à qualificação da mão-de-obra.

O sector farmacêutico é bastante complexo, contendo grande variedade de partes interessadas, o envolvimento significativo do governo e um elevado grau de regulamentação. Constitui o quinto maior sector na União Europeia, sendo responsável por 3,5% da produção total da indústria transformadora. As empresas farmacêuticas na UE empregam aproximadamente 633.000 funcionários. Apresenta uma participação estimada em 2008 de 31,1% da produção farmacêutica mundial, uma produção global de cerca de 196 biliões de euros, e vendas de 133 biliões.

Apesar de os Estados Unidos da América serem o seu principal mercado em termos de valor total das vendas farmacêuticas, o valor da produção farmacêutica da União Europeia ultrapassa o valor das vendas dos EUA. Isso reflete a forte posição da UE no comércio internacional de produtos farmacêuticos, com um *superavit* comercial crescente e significativo de cerca de € 32 biliões.

As exportações externas da EU ascendem a mais de 70% do comércio mundial de produtos farmacêuticos. As exportações da UE de produtos farmacêuticos (por volume), em 2009, aumentaram 2,4% em relação a 2008. O *superavit* comercial da Europa em produtos farmacêuticos aumentou de € 33 bilhões em 2008 para € 35 bilhões em 2009. Os principais destinos das exportações foram os EUA (33,5%), Suíça (11,6%) Rússia (6,2%) Japão (4,6%) e Canadá (4,5%).

O lado da procura do setor farmacêutico caracteriza-se pela sua complexa inter-relação entre pacientes, médicos, hospitais, prestadores de seguros e sistemas de reembolso. Para medicamentos de prescrição, o tomador da decisão (geralmente o médico) não é o consumidor final (o paciente) e muitas vezes difere-se também de portador dos custos (geralmente as companhias de seguros ou o sistema de saúde).

Do lado da oferta, uma distinção pode ser feita entre dois tipos de produtores: empresas de medicamentos originais e as empresas de genéricos. As empresas de medicamentos originais realizam P&D em novos fármacos, desenvolvendo-os em laboratórios para autorização posterior de comercialização. Essas empresas vão desde grandes multinacionais a PMEs. As empresas genéricas utilizam um modelo de negócio que visa o desenvolvimento de um medicamento que é idêntico ou equivalente ao original. As empresas de genéricos comercializam os seus produtos a partir do momento em que o produto original perde a exclusividade da patente, e seus produtos são vendidos a um preço muito mais baixo do que o produto original. Há uma menor atividade das empresas de genéricos no mercado europeu em relação a empresas de medicamentos originais.

A cadeia de abastecimento farmacêutico concentra-se nas necessidades dos pacientes. A disponibilidade contínua de medicamentos é essencial. Na Europa, a maioria dos medicamentos alcança o paciente via distribuição tradicional: fabricante (pré-grossista) -> grossista de linha completa farmacêutica -> farmácia -> paciente. Em alguns casos, um pré-grossista faz parte da cadeia de abastecimento, ligando o fabricante e o grossista de linha completa (Walter, Dragosits e Said, 2012).

Apesar de ser considerado um ramo pequeno, a indústria farmacêutica armazenista é importante dentro do sector farmacêutico. Em 2004, cerca de 673

armazenistas de linha completa ao largo de toda a União Europeia comprometeram-se no fornecimento seguro, rápido e contínuo de medicamentos a mais de 450 milhões de pessoas nos 22 países observados (Clement, Walter e Tuma, 2005).

Por toda a União Europeia, os mercados farmacêuticos apresentam elevada diversidade na regulação, a qual afeta também a organização do sistema de distribuição de produtos farmacêuticos. O mais importante para a distribuição de produtos farmacêuticos são os chamados grossistas de linha completa, responsáveis pela gama completa dos medicamentos disponíveis num determinado país. Estes grossistas fornecem uma ampla gama de serviços de valor acrescentado para os fabricantes e retalhistas, gerando também benefícios para os consumidores.

Por norma, os grossistas de linha completa operam sob dois tipos de sistemas de distribuição: (i) canal único; e (ii) múltiplos canais. Sob um regime de canal único, as empresas farmacêuticas respeitam um acordo de distribuição exclusiva para a sua gama de produtos com um único grossista, enquanto no sistema multicanal os produtos são direcionados para todos os grossistas, ao mesmo tempo. Os Estados-Membros da EU, excetuando Suécia e Finlândia, estabeleceram um sistema de distribuição multicanal.

Os grossistas de linha curta são responsáveis pela oferta de uma gama limitada de produtos e não fornecem um vasto leque de serviços, ao contrário dos grossistas de linha completa. Em vários países, os grossistas farmacêuticos são legalmente obrigados a fornecer uma ampla gama de produtos aos farmacêuticos.

Os grossistas executam duas funções amplas na cadeia de abastecimento da indústria farmacêutica. Em primeiro lugar, eles desempenham as funções básicas de logística: Aumentar a eficiência na distribuição de produtos farmacêuticos, diminuindo as distâncias e o tempo, garantindo a qualidade e a quantidade. Em segundo lugar, fornecem serviços que agregam valor para ambos os fabricantes de produtos farmacêuticos e retalhistas (farmácias, por exemplo). Estes serviços adicionais incluem análises de vendas e apoio de *marketing* e formação de produtos, manuseamento especial de serviços e recolha de produtos.

Os grossistas farmacêuticos de linha completa têm provado ser uma parte essencial da cadeia de abastecimento, garantindo uma ligação vital e de confiança entre os fabricantes farmacêuticos, farmacêuticos, médicos e hospitais. No contexto do modelo farmacêutico grossista de linha completa, os produtores farmacêuticos vendem os seus produtos a todos os distribuidores farmacêuticos de linha completa estabelecidos nos seus mercados específicos. Outros distribuidores, caso dos grossistas de canal curto ou fabricantes por meio de vendas diretas, transportam apenas uma gama limitada de produtos (os seus próprios produtos) de linhas de alta margem e, normalmente, não oferecem serviços de valor acrescentado aos seus clientes.

Em 2007, a Pfizer do Reino Unido criou um novo modelo de distribuição, geralmente referido como modelo Diretamente-para-a-Farmácia. Neste modelo, os produtores farmacêuticos entregam os seus produtos diretamente às farmácias, através da utilização dos serviços de logística de um ou mais fornecedores. Dentro do contexto deste modelo, os grossistas farmacêuticos a toda linha funcionam como os prestadores de serviços de logística e, não tomando posse dos medicamentos que distribuem, são remunerados com uma taxa de base do serviço. A maioria dos sistemas de distribuição na União Europeia são sistemas multicanal com linha completa de comércio por grosso, venda por linha curta, venda por grosso e direto (Walter, Dragosits e Said, 2012).

4.2. Medical Diagnostic Aragón – Breve Caracterização

A empresa Medical Diagnostic Aragón (**MDA**) é o resultado da fusão de diferentes parceiros com experiência significativa nas áreas da indústria farmacêutica e do comércio internacional. Fundada em 2011, é uma empresa jovem com origem na cidade de Saragoça, pertencente à comunidade autónoma de Aragão (Espanha).

A estratégia de negócios da **MDA** envolve o bom relacionamento entre as partes interessadas da empresa, nomeadamente os clientes, fornecedores e parceiros estratégicos. A sua principal atividade consiste na aquisição exclusiva de patentes e licenças de produtos farmacêuticos para sua exportação e comercialização. Assume também o papel de operador logístico, distribuindo produtos para cada país destino.

A estrutura organizacional está dividida em dois segmentos maiores, nomeadamente a área técnica e a área da empresa. A área técnica é composta por investigadores e especialistas em drogas e saúde mental. A área da empresa divide-se por 4 subsegmentos, nomeadamente a área de compras, a área legal e administrativa, a área de *marketing* e vendas e, por fim, a área de recursos humanos. A **MDA** emprega, atualmente, mais de 40 pessoas, sendo que a área de *marketing* e vendas a que integra mais colaboradores.

A missão da **MDA** reside no desenvolvimento contínuo de produtos inovadores, de elevada qualidade, produzidos na Europa com vista a alcançar os maiores benefícios para a saúde, contribuindo para o progresso e bem-estar da empresa e da sociedade. A empresa procura alcançar um caminho de expansão contínua nos mercados internacionais. Procura igualmente explorar o potencial máximo da sua equipa de trabalho, através de um compromisso sério de constante aperfeiçoamento e preparação, tendo sempre em conta os desafios relacionados com a tecnologia e *marketing*.

No mercado farmacêutico, as empresas farmacêuticas contactam diretamente com os grossistas. Tendo desenvolvido um sistema que estimula as relações com distribuidores e grossistas, a compra em massa é possível. Existe uma relação de benefício mútuo entre fornecedores, distribuidores e grossistas. Os fornecedores com os quais a **MDA** trabalha localizam-se na sua totalidade na União Europeia, mais precisamente Roménia, Itália, República Checa, Polónia, Alemanha e Espanha. Segundo Ignacio Villuendas, estes fornecedores prestam um serviço com características diferenciadas.

A estratégia da **MDA** relativamente a Espanha difere um pouco das demais. No mercado espanhol, a empresa comercializa os seus produtos, através da sua própria estrutura de vendas e dos seus parceiros de cooperação, tendo sempre a perspetiva de encontrar novos produtos que complementem o seu painel atual, via *joint ventures* com outras empresas. Apesar de jovem, esta empresa conta com colaboradores experientes, com uma base sólida em termos de vendas e suporte técnico em muitos países.

As políticas de venda da **MDA** baseiam-se na relação qualidade - preço. É indispensável apresentar certificados de qualidade em nichos de mercado, onde a empresa oferece produtos genéricos. Concorrendo com grandes empresas internacionais, tais como Bayer e Roche, a empresa também concorre diretamente com pequenas empresas de *internet* focadas nas famílias como cliente potencial.

A *Internet* tem estimulado o aparecimento de uma grande variedade de *sites*, portais e mercados. A **MDA** procura no seu *website* personalizar e integrar informações sobre produtos e serviços. A empresa aposta em três diferentes grupos de clientes: Empresas Privadas; Administração Pública; e Famílias (Figura 5).

Figura 5 - Tipo de clientes da Medical Diagnostic Aragón

Empresas Privadas	Administração Pública	Famílias
<ul style="list-style-type: none"> • Clínicas Privadas • Laboratórios Clínicos • Farmácias • Cooperativas farmacêuticas • Parafarmácias • Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitais • Centros de Atenção Primária • Psiquiátricos • Centros de Desintoxicação • Prisões • Corpos de segurança do Estado (Bombeiros, Polícia) • Colégios e instituições 	<ul style="list-style-type: none"> • Website • máquinas de venda automática

Fonte: Elaboração própria

A projeção e presença internacional da **MDA** refletem-se na exportação para mais de 30 países da Europa, Ásia, Médio Oriente, África e América Latina. Ignacio Villuendas refere a divisibilidade da estratégia da empresa em duas parcelas diferentes. A primeira refere-se à presença da empresa no mercado nacional (espanhol) e a outra no âmbito da exportação. No âmbito do processo de exportação,

a empresa concluiu que parcerias com companhias locais eram fundamentais para distribuir os produtos da empresa nesses países. Para salvaguardar os interesses da empresa na assinatura dos acordos de parceria, a empresa estipulou algumas condições, como por exemplo: (i) Assegurar quantidades mínimas para aquisição; (ii) Assegurar a exclusividade ou não da patente mediante determinados fatores, tais como o pagamento, as quantidades.

Os Valores Sociais da **MDA** são:

Responsabilidade – Para com os fornecedores que gerem as oportunidades de negócio no plano internacional, em mais de 30 mercados;

Qualidade – Os produtos são concebidos de acordo com as mais estritas normas europeias;

Lealdade – Para com os parceiros internacionais, oferecendo produtos inovadores desenvolvidos em laboratórios próprios;

Respeito – Para com os colegas e para com nós mesmos na empresa, desenvolvendo um compromisso de trabalho num ambiente multicultural e multidisciplinar, sempre com atitude positiva;

Serviço – Para com os clientes, através da entrega de produtos de elevada qualidade; Para com a sociedade, com produtos inovadores que respondem às suas necessidades; Para com o ambiente, através do respeito e cumprimento das normas europeias.

Produtos

A **MDA** tem um portefólio de produtos considerável, tendo em conta que iniciou atividade há pouco mais de ano e meio. Todos os produtos têm sido escolhidos criteriosamente pelos elementos da empresa em colaboração com os laboratórios. A empresa dispõe das licenças exclusivas de grande parte destes produtos, tendo assim via verde para a sua comercialização ou cedência da licença dos mesmos para exportação (Figura 6).

Figura 6 – Produtos da Medical Diagnostic Aragón



Fonte: Elaboração própria

4.3. Implementação de CRM – Objetivos e Benefícios

A **MDA** é uma empresa moderna e inovadora que se adapta aos tempos em que vivemos, que se caracterizam pela constante mudança. De acordo com Ignacio Villuendas, “CRM corresponde a toda uma capacidade de uma organização para agregar os dados decorrentes do relacionamento com o cliente”.

A estratégia da **MDA** envolve a construção de relacionamentos duradouros com seus clientes e a cooperação com parceiros. Numa PME como é o caso da **MDA**, os clientes constituem peça fundamental no desenvolvimento da empresa, sendo algumas das suas principais preocupações a manutenção e fidelização dos clientes. Os responsáveis da empresa sabem que a base de um crescimento sustentável passa pela capacidade de crescer sem perder a intimidade com cada cliente. É importante pois tratar os melhores clientes de forma diferenciada e não tratar os novos clientes de maneira distinta relativamente aos antigos.

A iniciativa CRM foi pensada desde a formação da empresa, i.e. foi uma decisão natural. O *software* de CRM ficou totalmente operacionalizado em Dezembro de 2011. A empresa já dispunha de um *Enterprise Resource Planning* (ERP), sendo apenas necessário alterar determinados processos (referidos mais à frente). No que respeita ao processo de implementação, a direção da **MDA** garantiu que todos os pontos de contacto com o cliente interagem com o CRM e todos os intervenientes acedem à mesma informação e processos de negócio.

Um dos objetivos de implementação de CRM na **MDA** compreende a necessidade de usufruir de uma estrutura onde seja possível encontrar e clarificar os diferentes dados e informações. Os responsáveis referem que uma estratégia de CRM cria valor para todas as partes envolvidas: cliente e empresa. Há um processo contínuo de aprendizagem com os relacionamentos, onde a empresa procura adaptar, melhorar e diferenciar a proposta de valor do cliente, de acordo com a experiência do cliente.

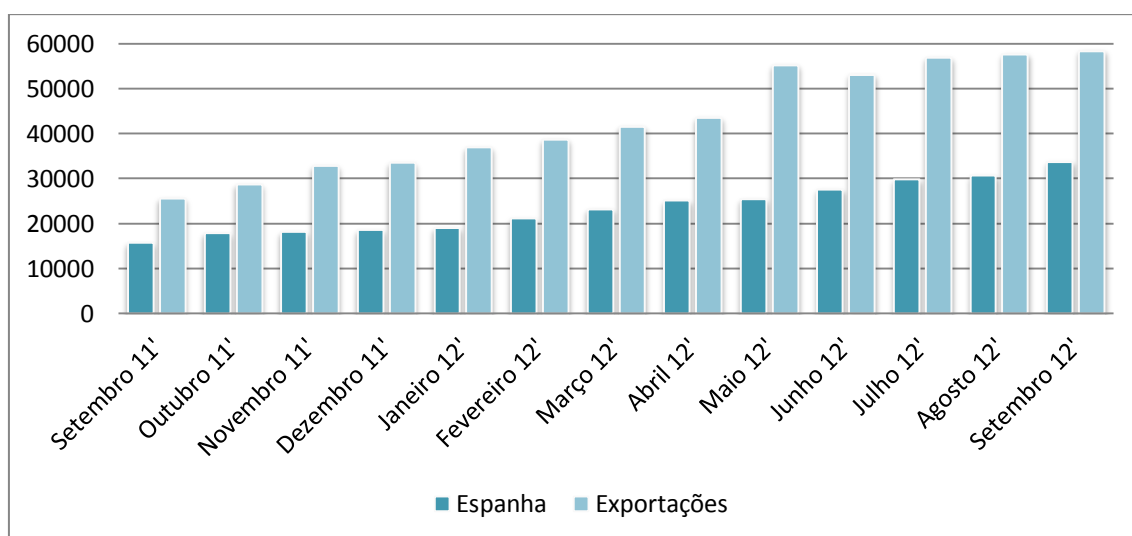
A velocidade e eficiência das operações também foi um dos objetivos da **MDA**, ao implementar a CRM. De acordo com Ignacio Villuendas, a empresa contava que através de uma melhor ordenação da estrutura de dados dos clientes, seria mais simples e eficiente no relacionamento com os seus clientes. “Quando um dos nossos funcionários deixa a empresa, nós queremos ser capazes de ver facilmente o que foi dito e obter uma imagem do histórico do cliente”. Ao obter uma visão geral da situação, a empresa tornar-se-ia mais competente aos olhos do cliente e capaz de lhes proporcionar uma melhor experiência.

Para Ignacio Villuendas, o serviço ao cliente é o ponto fulcral de uma estratégia de CRM. A empresa deseja manter e melhorar a intensidade da interação com o cliente num ou mais pontos de contato do cliente com a gestão de canal adequado, estabelecendo uma visão, a diferentes níveis, dos dados dos clientes. “A retenção dos clientes e fidelidade à marca e aos produtos da **MDA** é um passo fundamental. O grau de dificuldade de garantir um novo cliente é superior ao da preservação de outros.”

Segundo Eliseo Bernard, há que “manter um cliente satisfeito, para não perder nenhum detalhe”. A empresa deseja alcançar um conhecimento aprofundado do último contacto com o cliente. Quanto mais informação dispõe, mais viável se torna a relação e a obtenção de maior lealdade.

A utilização de CRM visa utilizar as informações propiciadas através das interações com o cliente para criar uma abordagem personalizada no plano de *marketing* e vendas. Com a segmentação dos clientes, a empresa entende os clientes que melhor servem os interesses da empresa e que lhe são mais rentáveis. A **MDA** considera que ferramentas deste tipo permitem a disponibilização de informação sobre atuais e potenciais clientes e seus respetivos perfis e as características dos produtos e serviços a serem vendidos.

Gráfico 1 – Vendas da Medical Diagnostic Aragón

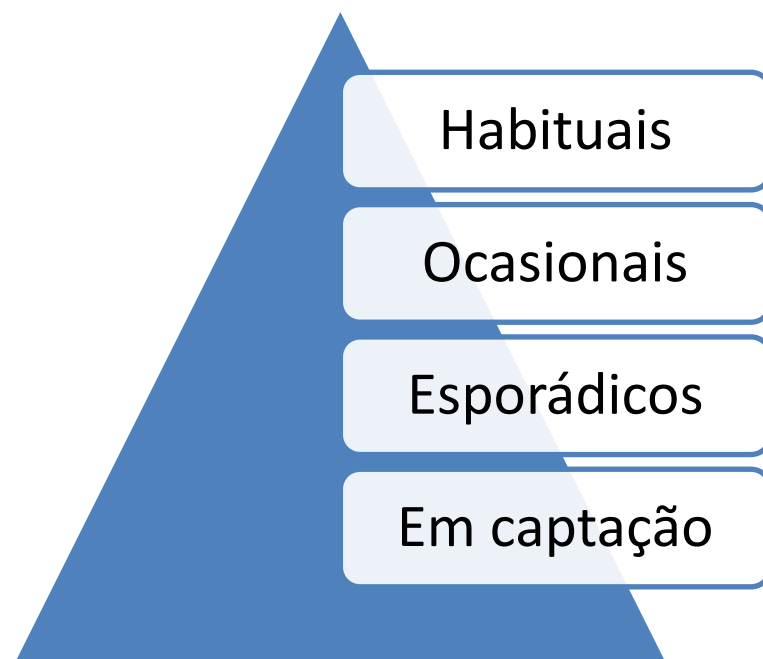


Fonte: Medical Diagnostic Aragón

No que respeita a benefícios, a CRM tem conduzido a um aumento gradual das vendas e faturação da empresa, através do reforço da cooperação entre a MDA e os seus clientes estratégicos (gráfico 1). De facto, verificou-se um aumento da eficiência da empresa na antecipação das necessidades e da compreensão das exigências específicas dos clientes. Todavia, o Business Manager refere que o aumento das vendas não é considerável e, além disso, pode resultar também da maturação natural da empresa no mercado.

Com a segmentação de clientes e a orientação das comunicações de *marketing* para as necessidades de determinados clientes, a empresa conseguiu reduzir os custos da eficiência organizacional e o custo total de vendas, que se verificam no início. Esta segmentação permitiu uma valorização dos clientes existentes, porque permitiu um maior foco naqueles que mais interessam (Figura 7).

Figura 7 – Segmentação de clientes no software CRM



Fonte: Elaboração própria

Na área de serviços e apoio ao cliente, a CRM permitiu reduzir o tempo da transação e melhorou a qualidade do contacto com o cliente. A tecnologia facultou o

uso de informação e ferramentas que resultaram num aumento da eficiência do *call center*.

No seguimento da política de um relacionamento próximo com os seus clientes, a CRM permitiu à **MDA** tornar-se também mais competente no desenvolvimento e procura de licenças de novos produtos inovadores. De facto, a empresa aprendeu com os clientes e desenvolveu a sua linha de produtos. Nos últimos meses, a **MDA** tem-se orgulhado de apresentar aos seus clientes novos produtos, como o Sinorina e o Rehidrata-t. “Ambos os produtos são inovadores e irreverentes. Têm gerado grande curiosidade no mercado, o que se refletiu na faturação da empresa. Neste momento, estes são os principais produtos exportados” (Ignacio Villuendas).

4.4. Pessoas, Tecnologia e Processos

4.4.1. Pessoas

A **MDA** pretende continuar a desenvolver uma cultura empresarial que enalteça a qualidade de produtos e serviços.

Na **MDA**, a estratégia de CRM assenta nos recursos humanos, porque a empresa reconhece nos seus trabalhadores uma parte fundamental da empresa. Segundo Ignacio Villuendas “um ano tão complicado em termos económicos, como este, afeta sempre a motivação de qualquer um. A empresa orgulha-se dos seus produtos, do seu crescimento em cerca de ano e meio. Compete-nos a nós, tanto a mim como *Business Manager* desta empresa como aos chefes de departamento, fomentar uma cultura de valorização e respeito pelos funcionários. Procuramos auxiliar com as ferramentas necessárias para alcançar o sucesso. Quando um novo elemento é integrado na empresa, ele recebe orientação e competências necessárias para trabalhar nesta empresa.”

O programa de CRM é uma não-novidade, uma vez que a empresa já dispunha de um ERP com CRM incluída. De acordo com o *Business Manager*, a implementação de um programa informático pode acarretar dificuldades de cariz técnico, de adaptação por parte dos trabalhadores. Por isso, Eliseo Bernard refere que, infelizmente, a empresa não procedeu à sua implementação mais cedo.

Ignacio Villuendas compromete-se a 100% com a empresa. Procura sempre motivar os trabalhadores e definir a agenda, assim como a estratégia a seguir. A **MDA** é uma empresa orientada para o mercado e para o cliente. “É vital ajudar os funcionários a desenvolver estratégias de serviço que criam uma imagem positiva, comunicar de forma eficaz e construir relacionamento com cada cliente para sustentar os valores e crenças da empresa.” Para Eliseo Bernard, “este tipo de acompanhamento visa também evitar a exaustão dos colaboradores da empresa.”

A **MDA** é uma empresa pequena, nova e é composta por uma equipa jovem, qualificada, empreendedora, dinâmica, trabalhadora e com vontade de atingir os objetivos estabelecidos. Os entrevistados referem “a necessidade da empresa se concentrar no desenvolvimento das capacidades e no recrutamento de pessoal qualificado.” A empresa dispõe de diversas parcerias com universidades, como: a Universidade do Minho e da Beira-Interior (Portugal); Universidade de Zaragoza e La Rioja (Espanha); Universidade de Tor Vergata (Itália); Universidade de Lorraine (França); Hogeschool Zeeland (Holanda).

Segundo Ignacio Villuendas, mais de 70% dos funcionários da **MDA** dispõe de uma licenciatura (dados de 1 de Outubro de 2012).

Ambos os colaboradores referem que a interação com os representantes da empresa influencia diretamente a perceção que o cliente tem do produto ou serviço e da própria empresa. De acordo com Eliseo Bernard, “Do ponto de vista do cliente, as pessoas que executam o serviço são a empresa.” Os funcionários da **MDA** devem, portanto, fornecer informações precisas, ser responsáveis pelas suas ações, e valorizar o cliente como um indivíduo. Eliseo Bernard afirma que “os clientes são fiéis à empresa quando percebem nos funcionários uma atitude de comprometimento. Uma equipa de trabalho devidamente treinada e bem informada vai ter melhor desempenho, mantendo satisfeitos clientes internos e externos.” A empresa, dentro do orçamento que dispõe, promove cursos de negociação e reuniões de esclarecimento. Os funcionários do *call center* da empresa estão dentro desta linha de contato com os atuais e potenciais clientes.

A empresa realiza de 15 em 15 dias reuniões de acompanhamento entre

departamentos. Segundo Ignacio Villuendas, a retenção de clientes passa pela sua plena satisfação. “Na minha ótica, isto requer cooperação e integração plena de todos os funcionários para que daí surjam sinergias resultantes do relacionamento com os clientes sustentáveis.” Ignacio Villuendas refere ainda “que procura abordar os funcionários, não apenas através de motivação e apoio moral, mas também apresentando recompensas monetárias consoante os objetivos atingidos, nomeadamente ao nível de vendas, quotas. Procuramos estabelecer objetivos para os nossos funcionários.”

4.4.2. Tecnologia

A **Medical Diagnostic Aragón** utiliza programas modernos e económicos com os quais se pode fazer uma gestão mais fácil e eficiente (Ignacio Villuendas). A utilização do programa Factusol como *Enterprise Resource Planning* (ERP) - sistema integrado de gestão empresarial - permite integrar todas as áreas funcionais da empresa com fornecedores e clientes. A CRM vinha incluída no sistema de ERP e esta aplicação facilita o processo, porque não há confusão da informação em ficheiros de Excel e Access. A empresa possuía, desde a sua fundação, um ERP, mas reconhece que não utilizava todas as suas funcionalidades. Nas palavras do *Business Manager*, a CRM não corresponde apenas a uma tecnologia, mas a toda uma capacidade que a empresa tem de organizar todas as informações dos clientes.

Nos primeiros tempos, verificou-se que muitos dados dos clientes estavam perdidos entre folhas de Excel e de Access. Foi necessário criar formas de passar toda esta informação para a base de dados do programa adotado pela empresa. O programa inclui formas de importar todos esses dados, o que facilitou o processo. Na base de dados do programa encontra-se informações como: Nome, morada, NIF, contactos telefónicos, CAE, responsável da empresa, correio eletrónico, NIF, faturação, notas de crédito, histórico financeiro, forma de pagamento, preferências, etc.

Grande parte dos negócios inclui diversos clientes internacionais. Como Eliseo Bernard afirma, a principal forma de comunicação com os clientes assume-se sob a forma de *telemarketing*. Para uma gestão efetiva deste modo de comunicação utilizam o *skype*. Cada um dos computadores está equipado com o programa, facilitando o

trabalho e de toda a equipa. A empresa dispõe de outros canais, tais como telefone, correio eletrónico, delegados de propaganda médica ou até mesmo redes sociais e o *website* da empresa. Em relação ao *website* da **MDA**, Ignacio Villuendas refere o descuido na sua aparência e qualidade, o que se deve ao facto de a empresa se concentrar noutros canais que considera mais rentáveis. Para angariação de clientes internacionais, a empresa utiliza para além do contatos pessoais, a rede social *Linkedin*.

As tecnologias de informação e comunicação (Thunderbird) são utilizadas também para comunicação interna e transferência de documentos na **MDA**. Cada trabalhador possui uma conta própria de *e-mail* e pode contactar com outros colaboradores da empresa de forma eficaz e fácil. Através deste programa a empresa informa os trabalhadores sobre possíveis reuniões e eventos da empresa.

4.4.3. Processos

A implementação de CRM arrancou em Dezembro de 2011 e implicou uma reforma dos processos organizacionais (Ignacio Villuendas). Como vimos anteriormente, a empresa promoveu a transposição de grande parte dos dados dos clientes perdidos em folhas de Excel e Access para o programa.

A empresa também procedeu a explicações às pessoas dentro dos processos, relativamente à necessidade de registar todos os dados e informações. Para comunicar de forma efetiva com todos os clientes, a empresa necessitou de assegurar que todas as comunicações eram assimiladas e devidamente notificadas. Foi necessário interligar todos os departamentos (Ignacio Villuendas, 2012, comunicação pessoal). Os funcionários precisam entender como os vários departamentos da **MDA** se encaixam no todo, bem como os processos que fazem a ligação das unidades entre estes serviços. Muitos problemas surgem simplesmente de mal-entendidos sobre as funções e responsabilidades de cada departamento. A empresa procede à realização de reuniões a cada 2 semanas para partilha de informações, havendo sempre espaço para melhorar os processos. O *feedback* é outro componente essencial para a resolução de problemas e melhoria contínua. Os clientes são mantidos informados sobre o andamento de todo o trabalho, especialmente se este envolver atrasos e dificuldades.

A **MDA** tem recursos limitados em termos de funcionários, dados, material, equipamento, o que afeta o seu planeamento. O planeamento cria a estrutura necessária para a função de apoio ao cliente, particularmente no que se refere à realização da tarefa. Ambos os entrevistados referem ser essencial a noção dos papéis a desempenhar por toda a equipa.

Ignacio Villuendas menciona o esforço da empresa em torno dos clientes. De acordo com ele, “um sistema de gestão centrado no cliente aumenta a capacidade da organização em se concentrar nas interações com os clientes e garante que a experiência de diferentes áreas funcionais é enraizada para promover a qualidade da experiência do cliente. A chave passa por encontrar o equilíbrio certo entre a experiência do cliente e o lucro da empresa.” Ignacio Villuendas acredita que com a adoção da CRM, o cliente passa a estar familiarizado com os processos da empresa, isto é, como esta se organiza com o intuito de atender às necessidades dos clientes. Os gestores preocupam-se com a competência organizacional, devido à sua capacidade de ajudar a empresa a responder às mudanças do mercado e à perceção do cliente da organização interna da empresa.

Os avanços nas TIC têm colocado uma grande quantidade de dados e informações detalhadas ao dispor da empresa. Com os novos canais de distribuição de produtos e serviços, tais como a *Internet*, a empresa necessita especializar-se através de diferentes canais, por forma a apelar aos diferentes segmentos de clientes.

Foi necessário desenvolver processos adequados para garantir que os dados são recolhidos e utilizados de uma forma positiva e organizada. Há uma abordagem proactiva muito mais positiva a ser adotada quando se consideram relacionamentos com clientes particulares. Para uma empresa como a **MDA**, onde a logística é uma das atividades principais, isso significa obter informações detalhadas que podem ser trabalhadas, referentes não apenas a preferências, mas também a exigências dos clientes de serviços específicos de distribuição (preferência de tempo de entrega, a preferência do tamanho da ordem, requisitos de faturação, etc.).

Segundo Ignacio Villuendas, “as expectativas quanto os clientes internos estão no mesmo nível que as de clientes externos, por isso, é importante cultivarmos fortes

relações de trabalho entre todas as funções da empresa. Tanto indivíduos como equipas, dependem muitas vezes dos serviços de outros funcionários e unidades de trabalho para satisfazer os clientes externos. Por outro lado, estes também funcionam como fornecedores de serviços para os clientes internos em algum lugar ao longo da linha. Esta interdependência exige aos nossos funcionários o desenvolvimento de abordagens construtivas para a partilha de recursos e a colaboração com outras unidades organizacionais para atingir os objetivos de serviço.”

4.5. Processo de Gestão do Conhecimento e Gestão de Interação com os Clientes

Eliseo refere a inevitabilidade de saber o canal mais viável para relacionamentos com os clientes, nomeadamente aquele que mais lhes interessa. Por exemplo, no caso do *website* da empresa, este não foi o primeiro lugar para a busca de informações por parte dos clientes sobre determinados produtos. Acreditamos que neste tipo de situações, eles preferiram um contato direto com os executivos do cliente. Um cliente confidenciou-nos que é mais fácil enviar um *e-mail* à empresa e pedir-nos as informações necessárias”.

A **MDA** promove o diálogo, tanto com clientes como com parceiros comerciais. Esta interação tem lugar por intermédio de diversos canais, nomeadamente através de conversas telefónicas / skype, *e-mail*, redes sociais (Linkedin) ou contacto pessoal. Quando a empresa interage com um cliente, os dados relevantes e informação útil é recolhida. Quando os clientes realizam um pedido, os dados devem ser colocados no programa. O programa facilita a agregação de todas as informações dentro de um único espaço.

Antes da implementação de CRM, a empresa procedeu à criação de base de dados sobre potenciais clientes, espalhadas por folhas de Excel e Access. Este passo é fundamental para que a empresa disponha de uma perceção sobre os clientes e de acordo com o respetivo mercado. Eliseo Bernard refere que “a empresa utiliza um sistema de CRM que inclui toda a informação referente ao cliente.” Dentro do sistema, a empresa pode supervisionar todo o processo de compras e vendas, informações

sobre clientes, delegados médicos, descontos, faturas. Os dados são atualizados sempre que necessário, para que a empresa tenha sempre possibilidade de ter a informação disponível.

Os nossos funcionários, através de informações detalhadas e atualizadas dos clientes no programa, conseguem transmitir informações para os delegados médicos da empresa. Os delegados médicos precisam de acesso imediato a informações sobre os produtos que estão detalhando para os médicos. Esta informação é necessária para se preparar para visitas de vendas e informações de *marketing* presentes relevantes para os médicos. Com CRM, os representantes da empresa conseguem gerir melhor o tempo, priorizando as suas atividades de acordo com o calendário. A organização dos dados no programa, com uma visão extensa que reporta o histórico do cliente, desenvolve estratégias e planos que facilitam a conversação com o cliente.

De acordo com Eliseo Bernard, “as interações com clientes são cruciais para o sucesso da empresa e para a satisfação dos clientes. Os Export área Manager da empresa e os delegados médicos representam, em muitos casos, a ligação da empresa com os diferentes clientes. Os Export área Manager são um elemento importante na **MDA** para recolha da informação. Os elementos são importantes fontes de *feedback* dos clientes.”

Não obstante, a disposição da empresa em distribuir mais canais de comunicação traduz-se em mais oportunidades de *marketing*, sendo que o custo marginal de *marketing* diminui em função do esforço de *marketing*. Com a utilização da informação do cliente, a empresa direciona a comunicação para os clientes mais rentáveis. As Informações sobre o cliente poderão auxiliar a empresa na elaboração de uma oferta de valor para o cliente, que envolve um processo de aprendizagem contínuo. Este processo de aprendizagem pode gerar valor e diferenciar a empresa de seus concorrentes. Os dados do cliente são analisados para fazer previsões precisas relativamente ao comportamento e preferências dos clientes para personalizar suas campanhas de *marketing* e mensagens. Desta forma, permite à empresa identificar o retorno sobre investimento e relações de custo para cada campanha de *marketing*.

Ao conversar com os clientes, a empresa procura entender exatamente o que

eles querem, nomeadamente em relação à qualidade e quantidade dos produtos. Numa relação de confiança, credibilidade e empatia, o cliente obtém a informação que precisa relativamente aos produtos e serviços da empresa, enquanto a **MDA** obtém uma ideia das preferências e necessidades do cliente. Procura-se obter as perceções, reclamações, sugestões dos clientes. Também procuramos obter informações sobre produtos concorrentes, nomeadamente em relação a qualidade, preços e políticas de pagamento.

Ignacio Villuendas refere que o diálogo com os clientes é relevante e oportuno para facilitar cross selling de produtos. A entrega de produtos ou serviços para os clientes tem de ser realizada de maneira eficiente e oportuna. Após cada transação, a **MDA** “regista a satisfação e preocupação do cliente em relação à mesma, dando oportunidade de dar a conhecer novos produtos que eventualmente interessem. Com isto, visamos garantir que a empresa recebe o máximo retorno dos nossos relacionamentos e também para aumentar a fidelidade do cliente.”

Com base nas transações com o cliente, a empresa tem a possibilidade diferenciar os clientes em diferentes segmentos. É uma funcionalidade importante, porque a empresa não abusa dos clientes esporádicos ou que não nos interessam e concentra-se nas necessidades e preferências daqueles clientes que efetivamente interessam. Nesse sentido, inclui todo o tipo de informação em relação à qualidade de serviço, às condições preferidas de venda, possíveis descontos, etc. A empresa procura tornar a marca mais conhecida e credível, através da publicidade em televisão, jornais e a exibição dos produtos da empresa em feiras e exposições.

A **MDA** oferece um bom desempenho no serviço de cliente, nomeadamente com a procura de medicamentos e dispositivos médicos no que diz respeito à quantidade, qualidade, tempo e utilidade de menor custo. Ambos entrevistados referem que os serviços providenciados pela empresa criam valor acrescentado aos parceiros da cadeia de fornecimento, resultando numa maior eficiência do setor de distribuição farmacêutica. A **MDA** assume a responsabilidade associada ao desenvolvimento de produtos por meio de alta qualidade e serviços inovadores para os clientes.

A empresa procura estabelecer uma relação em que o cliente não só obtém produtos e serviços valiosos, mas que seja capaz de sentir recompensado com confiança. Para continuar a comprar uma e outra vez, o cliente deve ser capaz de acreditar no vendedor. A empresa procura sempre novos clientes. Todavia, refere a importância de diferenciar o tratamento em relação aos clientes. Nos tempos difíceis que os mercados atravessam, a importância de obter o melhor relacionamento com o cliente é fundamental. Nesse sentido, a empresa procura brindar os clientes mais rentáveis. A empresa promove consultoria em distribuição de drogas, venda de medicamentos de venda livre, consultoria especial em determinados campos, como cuidados de saúde, produtos farmacêuticos naturais, nutrição infantil, uso de folhetos impressos e a opção de se comunicar por diversos meios. Por exemplo, a empresa disponibiliza regularmente material aos seus clientes, nomeadamente:

- Sessões de treino e cursos;
- Folheto: explica as características e benefícios do produto para o cliente
- Produto: amostra do produto com possibilidade de ser montado pessoalmente para verificar a facilidade de utilização;
- Stands, displays de informação, cartazes promocionais, cartazes, etc.

Concede também diferentes condições de pagamento, descontos de quantidade ou preço conforme a aquisição de determinado número de produtos, etc.

Os clientes tornaram-se mais sofisticados e responsáveis. A escassez de tempo num mercado tão volátil tem consequências profundas para empresas como a **MDA**, que dependem de contratos de venda com seus clientes. Uma empresa estabelece uma associação de longo prazo com um cliente, através da construção de um relacionamento com seus vendedores. A empresa está sempre em constante diálogo com seus clientes. Isso é realizado para garantir novas funcionalidades de acordo com as necessidades e requisitos de negócio. A **MDA** construiu um relacionamento de longo prazo com os clientes, oferecendo serviços adequados e os melhores produtos.

Capítulo 5 - Análise de Resultados

Neste capítulo, vamos desenvolver a teoria com base nos dados empíricos obtidos a partir do estudo de caso. O objetivo principal é desenvolver uma discussão de pesquisa que combina as percepções apresentadas no referencial teórico e os resultados obtidos a partir de resultados empíricos. Importante reconhecer é que esta discussão, em última análise centra sobre os principais pontos e questões descritas na seção introdução. A presente pesquisa fornece evidências empíricas para discutir e enfrentar as várias percepções apresentadas anteriormente no referencial teórico.

5.1. Implementação de CRM

Segundo Payne e Frow (2005), CRM é uma abordagem de gestão que cria, desenvolve e procura melhorar as relações com determinados clientes, de modo a maximizar o valor do cliente, a rentabilidade da empresa e o valor para o acionista. Para Parvatiyar e Sheth (2001) CRM é uma estratégia e um processo abrangente de aquisição, retenção e parceria com clientes selecionados para criar um valor superior, tanto para a empresa e cliente. Na **MDA**, foi possível verificar que as interações com clientes são fundamentais para entender as preferências e necessidades dos clientes. Também se verificou que a empresa procura mais o relacionamento com clientes mais rentáveis. A **MDA** construiu um relacionamento de longo prazo com todos os parceiros, clientes e fornecedores, oferecendo serviços adequados e os melhores produtos.

A empresa estabeleceu um crescimento sustentável e não pretendia tratar os novos clientes de uma maneira diferente daquela que era abordada junto dos antigos clientes. Todavia, como é óbvio, o que se ambiciona é tratar os melhores clientes de forma diferente daquela que trata os restantes clientes. Para que este objetivo fosse estabelecido, seria essencial o entendimento por parte de todas as componentes no compromisso com CRM, isto é, não apenas a parte tecnológica e de processos, mas também os funcionários.

Para Payne e Frow (2005), a inexistência de uma definição única de CRM aceite por todos contribui para o fracasso de um projeto de CRM. Para Kale (2004) a principal

razão para o fracasso de CRM é vê-lo como uma iniciativa de tecnologia. Na **MDA**, CRM não foi considerado apenas uma ferramenta tecnológica ou uma estratégia. Apesar da extrema importância enquanto ferramenta tecnológica para a empresa, verificou-se que a empresa procurou adaptar-se por meio de uma visão, uma estratégia de negócios e um conjunto de capacidades ao dispor da empresa. Confirmou-se que, como PME que é, há uma maior facilidade dos seus responsáveis passarem a informação e a visão aos subordinados, de forma mais célere.

5.2. Objetivos e Benefícios da implementação de CRM

Em algumas organizações, a CRM é uma ferramenta tecnológica simples que inclui uma separação da base de dados e de ferramentas de automação da força de vendas como ponte para as funções de *marketing* e de vendas, a fim de melhorar os esforços de segmentação (Chen e Popovich, 2004). Na **MDA** a justificação para a CRM ser usada na empresa foi a necessidade de possuir uma estrutura informática própria, onde seja possível ter acesso a todos os dados e informações. Ao dispor desta estrutura, a empresa procura estender a capacidade de alcance do cliente, mantendo e melhorando a intensidade da interação com o cliente num ou mais pontos de contato do cliente com a gestão dos canais adequados.

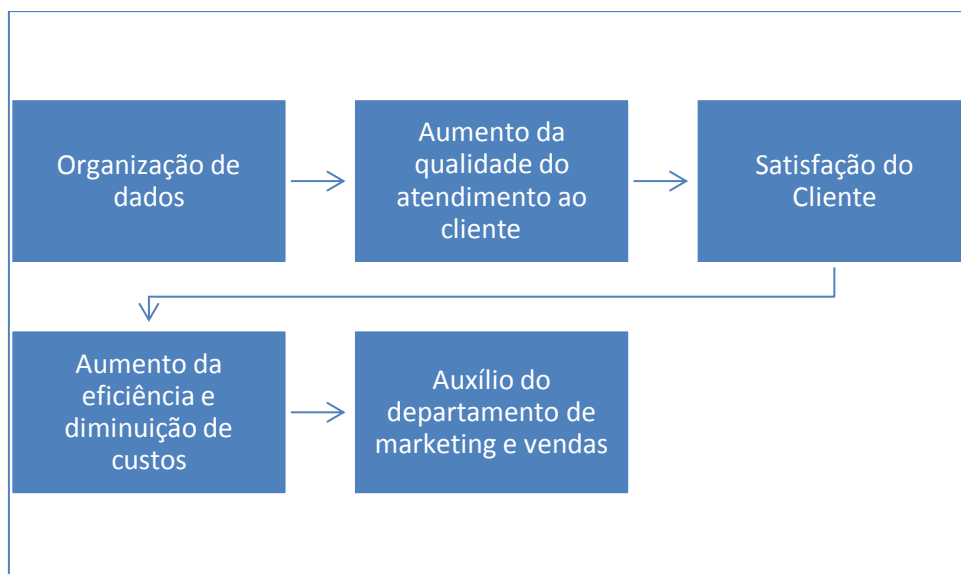
Buttle (2008) sugere a existência de 3 pontos centrais para o desenvolvimento e adoção de CRM, tais como a aquisição prudente de clientes, a sua retenção e o desenvolvimento de clientes ou de segmentos do mercado estrategicamente importantes e o contínuo desenvolvimento e entrega de propostas de valor competitivamente superiores e experiências para os clientes selecionados. A **MDA** estabeleceu que os seus objetivos passavam por manter e fidelizar clientes, porque um crescimento sustentável requer bom relacionamento tanto com clientes antigos como com clientes mais novos, desde que rentáveis.

Ryals e Knox (2001) referem quatro objetivos fundamentais para a implementação de CRM, nomeadamente a (i) redução de custos e aumento da rentabilidade: Criação de serviço de pós-venda e com base nas informações recolhidas junto de clientes, redução de custos e maiores taxas de satisfação; (ii) Diferenciar

Produtos – Através dos múltiplos canais à disposição, as empresas devem personalizar e diferenciar a sua atividade, produtos e/ou serviços (iii) Agradar clientes com um sistema de gestão de reclamações dentro das empresas com o objetivo de melhorar satisfação e garantir a fidelização dos clientes (iv) Melhorar serviços de entrega com a criação de uma articulação entre a informação recolhida pelo *front-office* ou por sistemas ERP, com o intuito de disponibilizá-la para empresa e personalizar o serviço pós-venda.

Na **Medical Diagnostic Aragón**, com uma estrutura de dados própria, os departamentos de *marketing* e vendas passariam a estar mais protegidos (mais dados e informação), resultando num aumento da eficiência e numa diminuição dos custos. Por sua vez, também haveria necessidade de aumentar a qualidade do atendimento ao cliente. As interações com clientes não são alheias a qualquer um destes objetivos, porque são cruciais para o sucesso da empresa e para a atividade de vendas, constituindo-se como uma janela estratégica para aprender mais sobre os clientes e, por consequência, num aumento da satisfação do cliente. Agradar clientes com um sistema de gestão de reclamações dentro das empresas com o objetivo de melhorar satisfação e garantir a fidelização dos clientes. Vejamos a figura 8.

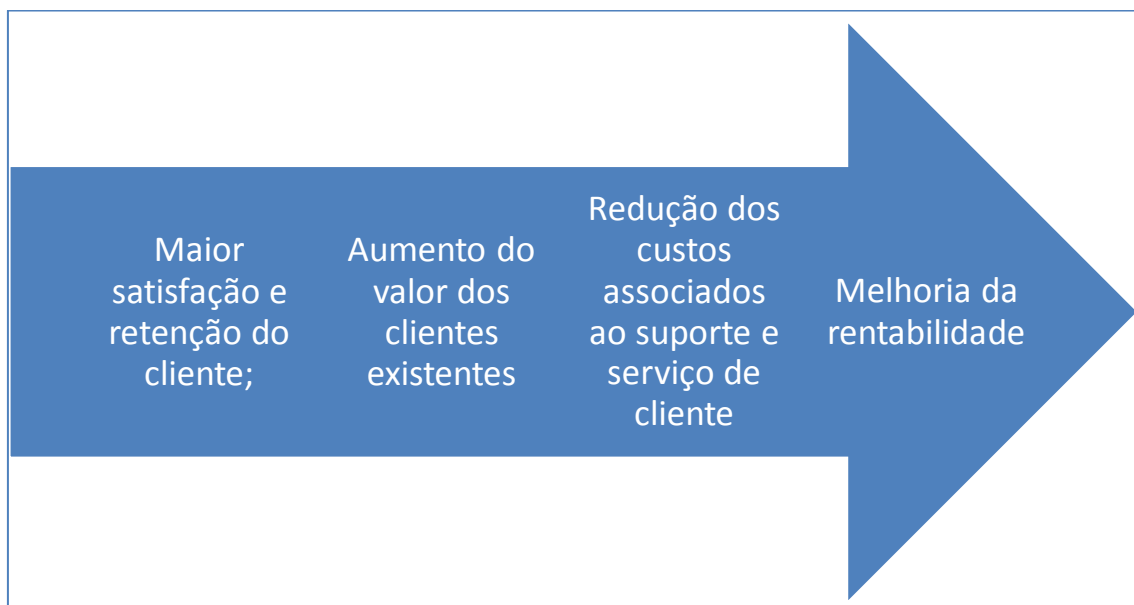
Figura 8 – Objetivos de CRM da MDA



Fonte: Elaboração própria

Richard e Jones (2008) referem que os benefícios da implementação de CRM numa empresa passam pela maior capacidade de atingir clientes rentáveis; ofertas integradas em todos os canais; maior eficiência e eficácia da força de vendas; mensagens de *marketing* individualizadas; personalização de produtos e serviços; maior eficiência e eficácia do serviço ao cliente e melhoria no poder de fixação dos preços. Na **MDA**, verificamos alguns destes benefícios (Figura 9). A identidade da empresa é fundamental para uma maior satisfação e retenção dos clientes. A empresa ao focar-se nos clientes mais rentáveis, verificou um aumento do valor para os clientes mais antigos e registou uma redução dos custos associados ao suporte e serviço de cliente. Tal como verificado nos objetivos, a eficiência da empresa e a redução dos custos totais de vendas foi um objetivo atingido. Verificamos que a implementação de CRM na **MDA** viabilizou um incremento progressivo das vendas e faturação da empresa. Esta tornou-se mais competente no desenvolvimento e procura de licenças de novos produtos inovadores. Direcionou as comunicações do *marketing* apenas para as necessidades dos clientes, utilizando diversos canais para comunicar e transmitir as suas ofertas.

Figura 9 – Benefícios de CRM



Fonte: Elaboração própria

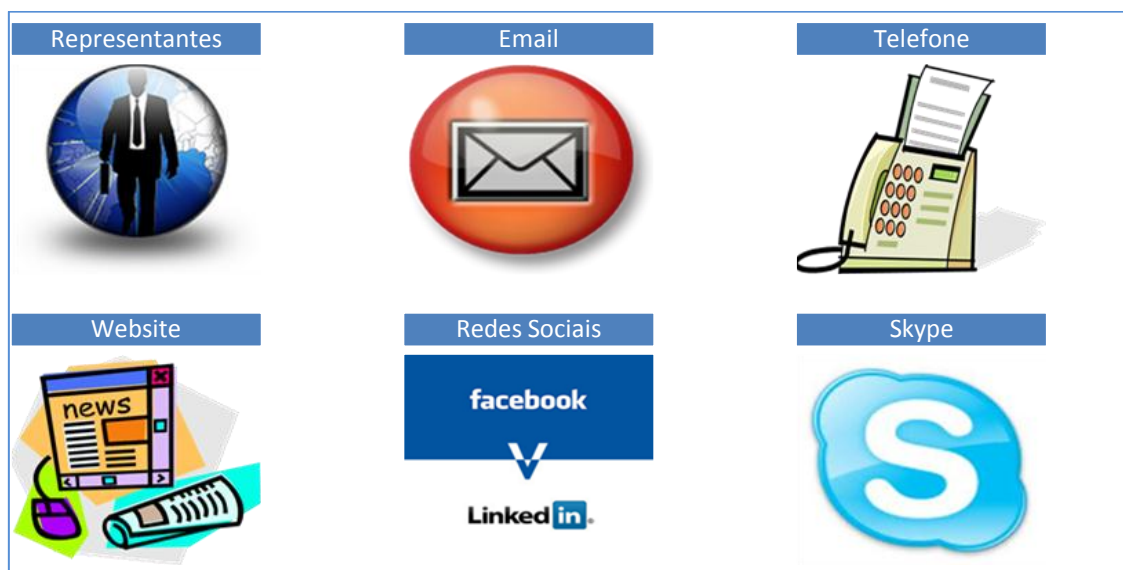
5.3. Pessoas, Tecnologia e Processos

A implementação de CRM trouxe a muitas empresas um aumento de competitividade que se verificou sobretudo no aumento das receitas e no decréscimo dos custos operacionais (Chen e Popovich, 2003). Estes autores defendem que para uma implementação de sucesso do CRM são necessárias as aplicações tecnológicas e também uma boa organização dos processos da empresa e dos seus recursos humanos. Na MDA foi encontrado que todas as partes têm importância no âmbito do desenvolvimento de CRM, isto é, não apenas a parte tecnológica e de processos, mas também os funcionários.

As TIC têm sido reconhecidas como um facilitador para radicalmente redesenhar processos de negócios, a fim de alcançar melhorias em desempenho organizacional (Davenport e Short, 1990; Porter, 1987). Auxilia com o re-design de um processo de negócio, facilitando as mudanças para as práticas de trabalho e estabelecer métodos inovadores de vincular uma empresa com clientes, fornecedores e partes internas interessadas (Hammer e Champy, 1993). Este ponto de vista foi verificado na MDA porque, com a introdução do novo software de CRM, o processo foi alterado significativamente.

Através da utilização da tecnologia para "otimizar as interações" com os clientes, as empresas podem criar uma visão de 360 graus dos clientes para aprender com interações passadas para otimizar os futuros (Eckerson e Watson, 2000). O novo sistema de dados tem permitido à empresa gerir os relacionamentos com os clientes e de acordo com o gestor, "as interações com clientes são cruciais tanto para o sucesso da empresa como para a satisfação dos clientes." Ao conversar com os clientes, a empresa procura entender exatamente o que eles querem, nomeadamente em relação à qualidade e quantidade dos produtos. Com o software de CRM, a MDA procura ter para ter uma visão completa do histórico do cliente. Isto sustenta a teoria Peppard (2000) que sugere que os sistemas de CRM visam acumular, armazenar, manter e distribuir o conhecimento do cliente em toda a organização. A gestão eficaz da informação tem um papel crucial a desempenhar no CRM.

Figura 10 – Canais de comunicação com o cliente



Fonte: Elaboração própria

No que respeita ao CRM colaborativo, a empresa interage com o cliente através de diversos canais, como *e-mail*, telefone, *skype*, redes sociais ou do próprio site da empresa (Figura 10). Os clientes podem aceder às informações online, contactar os funcionários da empresa através do *e-mail* ou das redes sociais, ou até através do telefone e obter resposta às informações necessárias sobre preços e produtos. O *website* da empresa apresenta um formato simples, não incluindo a possibilidade de vender os produtos e serviços.

A pequena dimensão da **MDA** leva a apresentação de uma total integração de CRM operacional e analítico, isto é, as operações de *back Office* e *front office* com o acesso ao Data Warehouse. A utilização do ERP que integra as funções de CRM é o ponto central de toda a empresa. Permite integrar todas as áreas funcionais da empresa com fornecedores e clientes, isto é, agrega os dados de todas interações e transações com clientes e com fornecedores e laboratórios. A inclusão de CRM neste sistema garante a melhorias nas aplicações de *front office* da empresa e pontos de contato com o cliente que otimizam a satisfação do cliente e lucratividade. Este programa inclui toda a informação relativa ao cliente e é armazenada na base de dados. Está em linha com o sugerido por Chen e Popovich (2003), que referem que,

apesar de ERP não ser necessário para CRM, fornecer acesso aos clientes, fornecedores e funcionários via web para sistemas através de CRM sairá beneficiado na presença de uma infraestrutura básica, como armazéns de dados e / ou ERP.

Na implementação de CRM na **MDA**, grande parte do processo comercial foi reformado, tendo sido necessário um novo enquadramento da forma como as coisas eram realizadas. Os departamentos passaram a atuar em conjunto, porque com a adoção de CRM, o cliente passa a estar familiarizado com os processos da empresa, isto é, o que a empresa pensa sobre os clientes e como esta se organiza com o intuito de atender às necessidades dos clientes. Chen e Popovich (2003) referem que implementação bem-sucedida é ilusória para muitas empresas, principalmente porque eles não entendem que o CRM exige de toda a empresa uma reformulação de todos os processos da empresa.

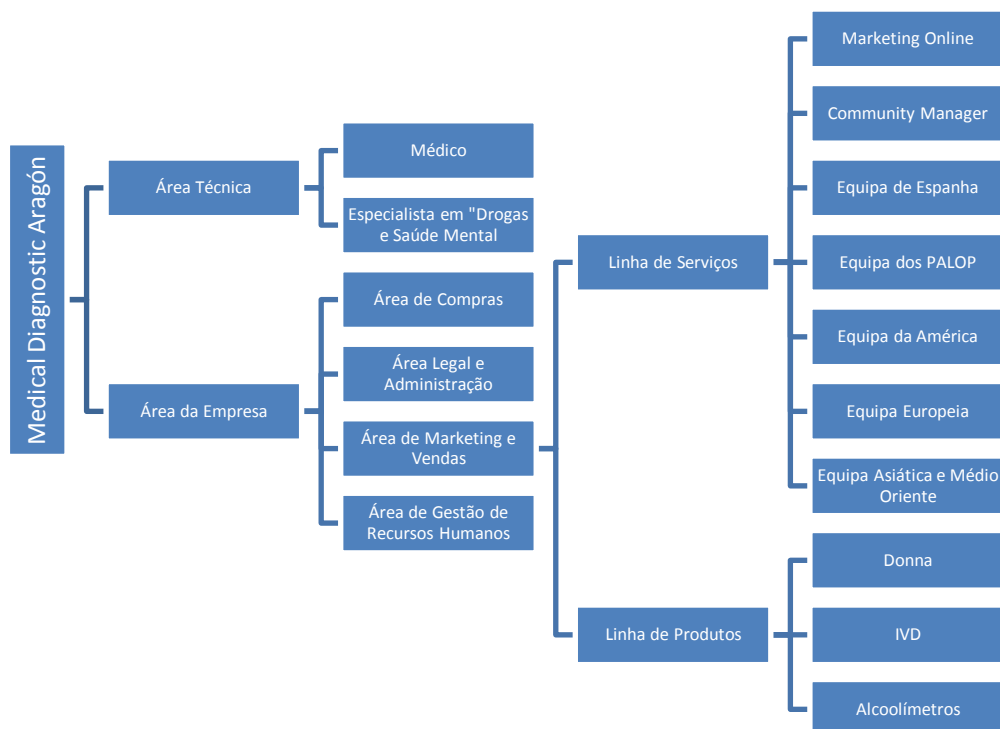
A empresa apresentou recursos disponíveis limitados em termos de funcionários, aquisição de dados, material, equipamento, o que condiciona o planeamento estratégico da **MDA**. A empresa desenvolveu processos para garantir a recolha e utilização ordenada de dados. A **MDA**, onde a logística é uma das atividades principais, procura obter informações detalhadas sobre clientes individuais, referentes não apenas as preferências de seus produtos, mas também quaisquer exigências dos clientes de serviços que são específicos de distribuição (preferência de tempo de entrega, a preferência do tamanho da ordem, requisitos de faturação). Está de acordo com Chen e Popovich (2003) que referem que os alvos do *marketing*, ou segmentação, mudaram o foco de uma empresa para ajuste de produtos e os esforços de *marketing* para atender as necessidades dos clientes.

A estratégia da empresa passa pela orientação em torno dos clientes para aumentar a rentabilidade da empresa. A empresa recomenda a utilização de Thunderbird que permite a todos os trabalhadores o envio de informações dentro da empresa. Os funcionários são alertados para desenvolver abordagens de partilha de recursos e trabalhar com outras unidades organizacionais para atingir os objetivos de serviço, nomeadamente no departamento de *marketing* & vendas e o de compras. Está em linha com a teoria que afirma que as organizações centradas no cliente

integram os processos de negócio de *marketing* e outros para servir os clientes e responder às pressões do mercado (Chen e Popovich, 2003).

Implementação de tecnologia da empresa, tais como CRM e ERP, requer mudanças à cultura organizacional (Al-Mashari e Zairi citado em Chen e Popovich, 2000). Embora os processos de tecnologia e de negócios sejam ambos essenciais para iniciativas de CRM de sucesso, são os trabalhadores individuais, que são os blocos de construção de relacionamentos com os clientes. A **MDA** apresenta um grupo de trabalho jovem, qualificado. Mais de 90% dos funcionários são licenciados. Foi realçado, por diversas vezes, o objetivo associado de desenvolvimento das capacidades e no recrutamento de pessoal qualificado. A **MDA** apresenta diversas parcerias com universidades, não só espanholas, como portuguesas, italianas, francesas ou holandesas. Podemos ver a estrutura organizacional da MDA representada na figura 11.

Figura 11 – Estrutura organizacional da MDA



Fonte: Elaboração própria

A teoria afirma que o compromisso da gestão de topo e do seu líder é um

elemento essencial para trazer uma linha de inovação, garantindo a entrega dos benefícios prometidos (Chen e Popovich, 2003). A **MDA** apresenta um gestor de recursos humanos, indiciando que uma gestão persuasiva dos colaboradores se traduz num sucesso da implementação de CRM. Existe uma necessidade da empresa desenvolver uma cultura empresarial que enalteça a qualidade de produtos e serviços. O líder da empresa assegura o compromisso total com a empresa e com o apoio e motivação dos trabalhadores. Refere que é vital ajudar os funcionários a desenvolver estratégias capazes de criar uma imagem positiva, comunicar e construir relacionamento cliente assentes nos valores e crenças da empresa. O acompanhamento visa evitar a esgotamento dos colaboradores da empresa. Para que se possa efetuar a aplicação tecnológica e as alterações dos processos internos, é necessário proporcionar formação aos recursos humanos da organização e garantir os investimentos futuros necessários para aperfeiçoar o processo. (Chen e Popovich, 2003).

Na **MDA**, os funcionários são incentivados a partilhar informações com os restantes sectores. A empresa promove a realização de reuniões da empresa para avaliação de pontos fracos e pontos fortes da empresa e promover a comunicação entre os diferentes departamentos em determinados momentos. É dada grande importância da retenção de clientes, o que exige a todos uma cooperação e integração plena de todos os funcionários que se reflita numa sinergia resultante do relacionamento com os clientes sustentáveis, em vez de trabalhar em base individual. Verificamos que há uma associação relativa ao defendido por Chen e Popovich (2003), isto é, uma empresa organização funcional, muitas vezes leva a "apropriação" de dados de clientes e um modelo centrado no cliente requer a partilha de dados por toda a empresa.

A realização de reuniões da empresa a cada 15 dias permite avaliar pontos fracos e pontos fortes e promover a comunicação entre os diferentes departamentos. "A empresa entende a importância da retenção de clientes e requer uma cooperação e integração plena de todos os funcionários para que daí surja uma sinergia resultante do relacionamento com os clientes sustentáveis, em vez de trabalhar em base individual. Apresenta recompensas monetárias consoante os objetivos atingidos,

nomeadamente ao nível de vendas, quotas.

A **MDA** exige aos seus funcionários que estejam permanentemente atualizados em relação aos produtos e política da empresa, assim como também em tecnologia, que inclui telefone e sistemas de informação. Caso os funcionários entendam as coisas da forma como os clientes as vê, os clientes estarão mais satisfeitos, resultando numa promoção da reputação da marca. Os entrevistados referem que a interação com os representantes da empresa influencia diretamente a perceção que o cliente tem do produto ou serviço e da própria empresa. Do ponto de vista do cliente, as pessoas que executam o serviço *são* a empresa. Isto coaduna-se com o afirmado por Buttle (2004) no qual cada funcionário deve entender o propósito e as mudanças que o CRM irá trazer, sendo que os empregados que interagem com os clientes estão em uma boa posição para entender as necessidades e expectativas dos clientes.

5.4. Gestão de Interação e Gestão do Conhecimento

Os avanços surpreendentes em TIC preparar as empresas com a capacidade de coletar, armazenar, analisar e informações do cliente partes de forma a promover a sua significativa capacidade de reagir às necessidades e desejos dos clientes individuais e, assim, para atrair e manter clientes (Butler, 2000). O processo de gestão do conhecimento pode ser subdividido em três microprocessos diferenciados: (1) recolha de dados, (2) a produção de informações, e (3) a disseminação de inteligência (Zablah et al., 2004). O processo de CRM na **MDA** apresenta uma relativa simplicidade de processos, como acontece em tantas PME.

O processo de recolha de dados refere-se a atividades de uma empresa que se concentram na captura de informações sobre clientes e mercados (Zablah, Bellenger e Johnston, 2004). Como já vimos anteriormente, a interação da empresa com os clientes ocorre por diferentes canais, nomeadamente telefone / skype, *e-mail*, redes sociais ou contacto pessoal. A **MDA** recebe *feedback* dos seus clientes, nomeadamente perceções, reclamações, sugestões dos clientes ou até informações sobre produtos concorrentes, nomeadamente em relação a qualidade, preços e políticas de pagamento. Estas informações são recolhidas pelos intervenientes na interação e

guardados na base de dados e/ou enviados por *email* para outros funcionários. Devido a ter poucos funcionários e, dado que a maioria destes funcionários se conhecem muito bem, eles têm uma melhor ideia do nível de experiência e conhecimento dos colegas, e eles sabem quem consultar se precisarem de certas informações.

A utilização de CRM permite à empresa realizar gráficos e com base nos dados e transações ocorridas anteriormente. Além do *feedback* dos clientes, fica registado o volume de orçamentos requisitados, de pedidos de clientes, de faturas, de subscrição. Também registam o estado com a informação relativa aos riscos e à cobrança efetuada. Com base no *feedback* e nestes dados do cliente, a empresa traça previsões precisas relativamente ao comportamento e preferências dos clientes para personalizar suas campanhas de *marketing* e mensagens. A empresa identifica os clientes mais rentáveis e regista a satisfação e preocupação do cliente em relação à empresa. Promove novos produtos e serviços que eventualmente interessem aos clientes. Os dados permitem também identificar o retorno sobre investimento e relações de custo para cada campanha de *marketing*. Este processo desenvolvido na **MDA** está de acordo com Zablah et al. (2004) que refere que qualquer inteligência é considerada especialmente valiosa se tem uma influência potencial sobre o resultado de interações comprador-vendedor.

Os call centers constituem-se como um elemento importante para recolha da informação na **MDA**. Com base nas interações, recebem o *feedback* e incluem no programa. Todos os elementos da empresa têm acesso ao programa. Por exemplo, os delegados médicos precisam das informações sobre os produtos que estão detalhando para os médicos. Os representantes da empresa conseguem gerir melhor o tempo, priorizando as suas atividades de acordo com o calendário. Verificamos que os dados sendo afetos a toda organização afetam a forma de atuar dos seus elementos e a própria estratégia da empresa. Assim, como Zablah et al. (2004) referem que qualquer inteligência gerada precisa ser disseminada por todos os membros da organização que querem ter contato direto com os clientes ou ter influência sobre a combinação de elementos com *marketing* das operações de uma empresa.

Com os processos de CRM, a **MDA** conseguiu aumentar a velocidade de

processo de dados e entender os clientes. Os dados recolhidos, partilhados e extensíveis a todos os elementos da empresa, permitem à empresa realizar todo o tipo de campanhas de *marketing*. A empresa tem procurado tornar a marca mais credível e conhecida, através de publicidade em televisão, jornais e a exibição dos produtos da empresa em feiras e exposições. O *website* da empresa foi descurado, porque segundo os seus responsáveis, não é o principal lugar para a busca de informações por parte dos clientes sobre produtos. Ao invés, os clientes preferem um contato direto ou por telefone para requisitar mais informações. As informações recolhidas e entendidas das interações, guardadas nos funcionários e difundidas via *software* de CRM, permite à **MDA** entender a informação do cliente para perceber os canais e os clientes mais rentáveis para prestar o melhor serviço ao cliente. Isto está, em parte, de acordo com o referido por Zablah et al. (2004). O processo de gestão da interação aproveita a inteligência disponível para construir e fortalecer relacionamentos com os clientes, melhorando a qualidade dos episódios de troca individuais. As interações consistentes caracterizam-se por um entendimento acumulativo da relação comprador-vendedor, independentemente de como (por exemplo, por telefone ou eletronicamente) ou com quem (por exemplo, empregado de contato chave ou representante de serviço anónimo) um cliente interage.

A **MDA**, através dos diferentes canais de comunicação, comunica com os clientes. Tal como outras PME, devido ao seu pequeno tamanho, a **MDA** tem uma oportunidade de adquirir conhecimento direto e mais rápido de seus clientes que lhes permitam manter no mercado. Como vimos na **MDA**, o papel da gestão do conhecimento do cliente é assegurar e organizar os dados para permitir que sejam disponibilizados e disseminados por toda a organização. A empresa procura obter uma visão singular do cliente, contando para isso com uma base de dados e um conjunto de processos que visam a partilha de informações. De acordo com teoria de Gebert et al. (2002), consideramos que na **MDA** o conhecimento dos clientes flui nos processos de CRM da empresa via:

- O conhecimento sobre os clientes é, sem dúvida, o mais utilizado na empresa. A empresa tem uma visão alargada sobre cliente, nomeadamente as interações, faturação, notas de crédito, todo o histórico financeiro, forma de pagamento,

preferências. Este conhecimento é acumulado para entender os comportamentos de clientes, para entender o que impulsiona os desejos dos clientes e comportamentos e abordá-los de forma personalizada. Este conhecimento reconhece a necessidade de servir o cliente. A gestão da interação oferece possibilidades de adquirir conhecimento sobre clientes automaticamente via meios eletrônicos.

- O Conhecimento para clientes também é utilizado na **MDA**. É necessário em processos de CRM para satisfazer as necessidades de conhecimento dos clientes. O trabalho do departamento de *marketing* da **MDA** é fundamental no âmbito deste tipo de conhecimento. Vimos que a empresa segmenta os clientes de acordo com a rentabilidade, direcionando campanhas de *marketing* e informações sobre produtos que possam interessar aos clientes. Verificamos que, quando os delegados médicos e os *Export Area Manager* da empresa trabalham com os clientes, procuram oferecer toda a informação necessária para estes. Muitas vezes os clientes procuram um produto ou serviço, mas não têm a certeza ou não sabem o que comprar (Murillo e Annabi, 2002).
- O conhecimento dos clientes também é utilizado. Consiste no conhecimento dos clientes sobre produtos, fornecedores e mercados. Obtido de forma semelhante ao conhecimento sobre os clientes, este conhecimento resulta das interações com os clientes, pode ser utilizado para melhorias no serviço ou desenvolvimentos de novos produtos. Verificamos que a empresa destaca grande importância às melhorias no serviço ao cliente. Nesse caso, o conhecimento do cliente não terá tido um papel tão importante quanto a introdução de CRM na empresa. Em relação à obtenção de conhecimento dos clientes para o desenvolvimento de novos produtos, verificamos que a empresa introduziu alguns novos e inovadores produtos (Sinorina e Rehidratat). Estes produtos são altamente rentáveis para a empresa e resultaram muito possivelmente de uma interação conjunta entre clientes e empresa.

Depois de termos visto a forma como o conhecimento dos/para/sobre os clientes é utilizado na empresa e relacionar com a teoria existente, aferimos que a

estrutura de inovação da **MDA** assemelha-se à de um modelo de Triple Helix + Utilizadores. A **MDA** promove a utilização e compilação regular das informações sobre os clientes, possuindo uma visão geral sobre cliente. A interação com clientes ocorreu através de diversos canais. Com a utilização de CRM e através da colaboração com os clientes, a empresa reúne um rol extenso de dados conseguiu introduzir com sucesso alguns novos produtos no mercado, obteve maior eficiência de processos, conseguiu personalizar e definir o direcionamento das campanhas de *Export Area Manager* para os clientes mais rentáveis.

Capítulo 6 - Conclusão

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do estudo reportando-nos à problemática identificada e aos objetivos da investigação. São igualmente identificados contributos para a teoria e para gestão, bem como as limitações do presente trabalho. Por último são descritas possíveis áreas de investigação para estudos futuros.

O objetivo deste relatório de estágio consistiu em desenvolver um melhor entendimento da *Customer Relationship Management* (CRM) à luz do conceito *Quadruple Helix* (QH) e a sua implementação numa pequena e jovem empresa farmacêutica, a Medical Diagnostic Aragón (**MDA**).

Oferecemos, por isso, um primeiro quadro teórico sobre o modelo de inovação QH, que integra uma visão relativa à importância da complementaridade entre as diferentes hélices económicas, os novos condutores da inovação, os diferentes tipos de inovação e a CRM. De acordo com Carayannis e Campbell (2009), QH refere-se às estruturas e processos da economia do conhecimento glocal e sociedade – glocal, que segundo Carayannis e Von Zedwitz (2005), ressalta os potenciais benefícios de uma interconexão mútua entre os diferentes níveis produtivos.

Segundo o Manual de Oslo (2005), as atividades de inovação de uma empresa dependem parcialmente da variedade e da estrutura de suas relações com as fontes de informação, conhecimento, tecnologias, práticas e recursos humanos e financeiros. A adoção e implementação de uma tecnologia de CRM é uma inovação organizacional e de processo que exige o repensar das funções de cada um dentro da organização e, muitas vezes, leva a uma reestruturação completa da empresa (Zablah et al., 2004). É, neste prisma, que a implementação de CRM teve lugar na **MDA**.

A estrutura de inovação na **MDA** tem a base de um modelo de *Triple Helix* + Utilizadores. Com a implementação do *software* de CRM, a **MDA** utiliza os diferentes tipos de conhecimento do cliente. A CRM oferece uma série de informações valiosas para a **MDA**, que procura em todos os pontos de contato com seus clientes, uma oportunidade de aprender mais sobre eles. Este conhecimento sobre os clientes é a compreensão da empresa sobre o conhecimento, os desejos e preferências do cliente.

O conhecimento para clientes e dos clientes, obtidos através do registo e anotação das interações, permitiu à empresa satisfazer as necessidades e obter melhorias no serviço ao cliente e no desenvolvimento de novos produtos.

O objetivo inicial da implementação do *software* de CRM contemplava-o como um organizador de informações do cliente. A satisfação, lealdade e retenção foram expressos como resultado da organização da informação. Se a empresa conseguir atender às solicitações e responder de forma mais rápida e eficiente, como resultado de ser melhor estruturada, isso poderia ter um efeito positivo sobre a lucratividade e satisfação do cliente e, portanto, a sua lealdade e, possivelmente, a retenção também.

Neste estudo verificamos que as três componentes de CRM são devidamente acauteladas. A adoção de CRM exige que os administradores e funcionários utilizem a tecnologia para construir e operar valores da gestão de relacionamento com o cliente. Verificou-se que a importância da cultura organizacional e das pessoas foram reconhecidas. A empresa conta com diversos jovens de diferentes nacionalidades, grande parte licenciados e o apoio e a formação dos mesmos não foi descurada.

As descobertas neste estudo confirmam a teoria de que a tecnologia e, também, a Internet instigaram a mudanças importantes no processo organizacional da empresa. Peppers et al. (1999) referem que as empresas devem aprender continuamente sobre os clientes. A interação com clientes ocorreu através de diversos canais. A empresa utiliza tanto a Internet (email, skype, redes sociais e website) como outros canais (o telefone, delegados médicos e os *Export Area Manager*) para comunicar e interagir com os clientes.

A empresa reconhece que os avanços tecnológicos proporcionaram a alteração dos processos de negócio com a construção de relacionamentos próximos com os clientes. A presença de um gestor dos recursos humanos na empresa sugere a ideia de que uma gestão eficaz dos colaboradores garante um aumento no sucesso da implementação de CRM. Tal como na teoria afeta às PME, verificou-se grande proximidade entre os órgãos superiores e os subalternos da empresa. Conforme Narver e Slater (1990) referiram, procedimentos de divulgação adequado devem assegurar que todos os departamentos e funcionários de uma organização a entendam

a importância do uso efetivo da informação disseminada e, desta forma, criar um clima favorável para usar essa informação através de coordenação interfuncional.

É fundamental salvaguardar que as conclusões colhidas se referem apenas à empresa em causa e não se pretende a sua generalização para todos os casos. O propósito deste relatório de estágio consistia em promover um maior conhecimento e, sobretudo uma maior experiência, para atender o fenómeno da implementação de CRM numa pequena e média empresa.

No que se refere às limitações deste estudo, é possível realçarmos alguns pontos mais críticos. Em primeiro lugar, CRM é um tema relativamente recente e não reúne consenso entre os autores, tendo sido necessário grande compreensão e grande capacidade de síntese para a recolha bibliográfica que permite obter conclusões consistentes.

Em segundo lugar, e referente ao estudo de caso, o fato de o estágio ter sido realizado numa PME, sugere dois problemas de maior grau. A área de CRM no seio da empresa não tem responsáveis críticos e os entrevistados acumulam muitas outras funções na empresa, não lhes sendo permitido que possam dispensar muito tempo nas entrevistas. Assim, dificultou a marcação de entrevistas, refletindo-se na recolha de dados.

Referências Bibliográficas

AFONSO, Ó., MONTEIRO, S. & THOMPSON, M. (2010) 'A Growth Model for the quadruple helix', *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 849-865.

AL-MASHARI, M. & ZAIRI, M. (2000) 'The effective application of SAP R/3: a proposed model of best practice', *Logistics Information Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 156-66.

ALWIS, R., HARTMANN, E. & GEMÜNDEN, H. (2004) 'The role of tacit knowledge in innovation management', *20th Annual IMP Conference*, Copenhagen, pp. 1-23.

ANDERSON, J. C., HÅKANSSON, H. & JOHANSON, J. (1994) 'Dyadic business relationships within a business network context', *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, pp. 1 – 15.

ARNKIL, R., JÄRVENSIVU, A., KOSKI, P. & PIIRAINEN, T. (2010) *Exploring Quadruple Helix*, Work Research Center, University of Tampere.

ATHANASSOPOULOS, A.D. (2000) 'Customer Satisfaction Cues to Support Market Segmentation and Explain Switching Behavior', *Journal of Business Research*, Vol. 47, pp. 191–207.

BALBINOT, G. (2007) *Fatores Críticos de Sucesso na Implantação de Customer Relationship Management em Pequenas e Médias Empresas*, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Centro de Ciências Exatas e Tecnologias, São Leopoldo.

BEASTY, C. (2005) 'SMB Are Upping tech Spending', *Customer Relationship Management Magazine*, Vol. 9, No. 8, pp. 19.

BOSE, R. & SUGUMARAN, V. (2003) 'Application of knowledge management technology in customer relationship management', *Knowledge and Process Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 3-17.

BOULDING, W., STALEIN, R., EHRET, M. & JOHNSTON, W. (2005) 'A Customer Relationship Management Roadmap: What is known, possible Pitfalls, e Where to go',

Journal of Marketing, Vol. 69, Outubro, pp. 155-166.

BULL, C. (2003) Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, Vol. 9. No. 5, pp. 592 – 602.

BUSH, V. (1945) *Science the endless frontier: a report to the President*, Washington DC: United States Government Printing Office, July.

BUTLER, S. (2000) 'Changing the Game: CRM in the E-World', *Journal of Business Strategy*, Vol. 21, No. 2, pp. 13–14.

BUTTLE, F. (2004) *Customer Relationship Management and Tools*, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

BUTTLE, F. (2008) *Customer Relationship Management and Technology*, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2nd edition.

CARAYANNIS, E. & CAMPBELL, D. (2009) *Knowledge Creation, Diffusion, and use in Innovation Networks And Knowledge Clusters: A Comparative Systems Approach Across the United States, Europe and Asia*. Praeger.

CARAYANNIS, E. & CAMPBELL, D. (2010) 'Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and How Do Knowledge, Innovation, and Environment Relate to Each Other?', *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, Vol. 1, No. 1, pp. 41-69.

CARAYANNIS, E. & VON ZEDWITZ, M (2005) 'Architecting Glocal, realvirtual Incubation networks (G-Rvins) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transioning and developing economies', *Technovation*, Vol. 5, pp. 95-110.

CAVUSGIL, S. TAMER, CALANTONE, R.J. & ZHAO, Y. (2003) 'Tacit knowledge transfer and firm innovation capability', *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 1, pp.6 – 21.

CEC (Commission of the European Community) (1995) *Green Paper on Innovation*, Bruxelles.

CHEN, J. (2001) 'Planning for ERP systems: analysis and future trend', *Business Process Management Journal*, Vol.7 No. 5, pp.374-386.

CHEN, J. & POPOVICH, K. (2003) 'Understanding customer relationship (CRM) People, process and technology', *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp.672-688.

CHEN, Y.& SU, C. (2006) 'A Kano-CKM model for customer knowledge discovery', *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17, No.5, pp. 589 – 608.

CHESBROUGH, H. (2003) *Open Innovation - The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press: Boston.

CLEMENT, W., WALTER, E. e TUMA, M. (2005) *The European Pharmaceutical Wholesale Industry, Structure, Trends, and socio-economic Importance*, Vienna.

COHEN, W. & LEVINTHAL, D. (1990) 'Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, March, pp.128-152.

DANNEELS, E. (2002) 'The dynamics of product innovation and firm competences', *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 1095-1121.

DAVENPORT, T. (1993) *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston.

DAVENPORT, T. & SHORT, J. (1990) 'The New Industrial Engineering: Information Technology and business process design', *Sloan Management Review*, Vol. 31, No. 4, pp. 11-27.

DAVENPORT, T. & PRUSAK, L. (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press: Cambridge, MA.

DAY, G. (2003), 'Creating a Superior Customer-Relating Capability,' *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, No. 3, pp.77–82.

DRUCKER, P. (1985) 'The discipline of innovation', *Harvard Business Review*, Vol. 63,

pp. 67-72.

DRUCKER, P. (1998) 'The coming of the new organization', *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

DRUCKER, P. (2003) *Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e princípios*, Vol. 1, ed. São Paulo: Pioneira.

DWYER, R., SCHURR, P. H. & OH, S. (1987) 'Developing Buyer-Seller Relationships', *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, pp. 11-27.

DYER Jr., G. W. & WILKINS, A. L., (1991) 'Better stories, no better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt', *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 613-619.

RAGINS, E.J. & GRECO, A.J. (2003) 'Customer Relationship Management and E-Business: More Than a Software Solution', *Review of Business*, Vol. 24, pp. 25.

ECKERSON, W. & WATSON, H. (2000) *Harnessing Customer Information for Strategic Advantage: Technical Challenges and Business Solutions*, special report, The Data Warehousing Institute, Chatsworth, CA.

ECORYS Research and Consulting (2009) *Report of the Competitiveness of the EU Market and Industry for Pharmaceuticals*, Directorate-European Commission, Directorate General Enterprise & Industry, Vol. 2, Rotterdam.

EDQUIST, C. & HOMMEN, L. (1999) 'Systems of innovation: theory and policy for the demand side', *Technology in Society*, Vol. 21, pp. 63-79.

EISENHARDT, K. (1991) 'Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic', *Academy of Management Review*, Vol. 16, pp. 620 – 627.

EISENHARDT, K. & MARTIN, J. (2000) 'Dynamic capabilities: what are they?', *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 1105-1121.

ETZKOWITZ, H. (1998) 'The norms of entrepreneurial science- cognitive effects of the new university-industry linkages', *Research Policy*, Vol. 1, No. 27, pp. 823-833.

ETZKOWITZ, H. & LEYDESDORFF, L. (2000) 'The dynamics of innovation: from National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of university-industry-government relations', *Research Policy*, Vol. 29, No 2, pp. 109-123.

ETZKOWITZ, H. & KLOSFSTEN, M. (2005) 'The innovating region: toward a theory of knowledge-based regional development', *R&D Management*, vol. 35, no. 3, pp. 243-255.

FAHEY, L. & PRUSAK, L. (1998) 'The eleven deadliest sins of knowledge management', *California Management Review*, Vol. 40, No.3, pp. 265-276.

FAYERMAN, M. (2002) 'Customer Relationship Management', *New Directions for Institutional Research*, Vol. 1, No. 113, pp. 57–68.

FICKEL, L. (1999) 'Know your customer', *CIO Magazine*, Vol.12, No. 21.

FREITAS, F. (2009) 'O processo de elaboração de uma arquitectura de informação tendo em vista o CRM de duas empresas de telecomunicações', Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

FROW, P. & PAYNE, A. (2009) 'Customer Relationship Management: A Strategic Perspective', *Journal of Business Market Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 7 – 27.

GARCIA-MURILLO, M. & ANNABI, H. (2002) 'Customer Knowledge Management', *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 53, No. 8, pp. 875-884.

GEBERT, H., GEIB, M., KOLBE, L. & BRENNER, W. (2003) 'Knowledge-Enabled Customer Relationship Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts', *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 5, pp. 107-123.

GEBERT, H., GEIB, M., KOLBE, L. & RIEMPP, G. (2002) 'Towards Customer Knowledge Management', *Proceedings of the 2nd International Conference on Electronic Business*, Taipei, Taiwan.

GEIB, M., REICHHOLD, A., KOLBE, L. & BRENNER, W. (2005) 'Architecture for Customer

Relationship Management Approaches' in Financial Services, *38th Hawaii International Conference on System Sciences 2005*, Big Island, Hawaii.

GHAFAARI, P., KARJALIAN, R. MASHAYEKHNIA, A. (2011) 'Studying the Relationship between Different Dimensions of CRM and Innovation Capabilities in Melli bank of Iran', *World Academy of Science, Engineering and Technology*, Vol. 60, pp. 906-910.

GIBBERT, M., LEIBOLD, M. & PROBST, G. (2002) 'Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value', *European Management Journal*, Vol. 20, No. 5, pp. 459 - 469.

GIL, A.C. (1991) *Como elaborar projetos de pesquisa*, São Paulo: Atlas.

GILMORE, A., CARSON, D., O'DONELL, A. & CUMMINS, D. (1999) 'Added value: A qualitative assessment of SME marketing', *Irish Marketing Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 27.

GLOET, M. & TERZIOVSKI, M. (2004) 'Exploring the Relationship between Knowledge Management Practices and Innovation Performance', *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, No. 5. pp. 402-409.

GODOY, A. S. (1995) 'Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades', *Revista de Administração de Empresas*, vol. 35, no. 2, Abril, São Paulo, pp. 57-63.

GREENBERG, P. (2001) *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*, McGraw-Hill Osborne Media.

GRÖNROOS, C. (2000) *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, Second edition, Wiley: New York, USA.

HAKANSSON, H. & SNEHOTA, I (1989) 'No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy', *Scandinavian Journal of Management* , Vol. 4, No. 3 , pp. 187-200.

HAMEL, J. (1997) *Étude de cas et sciences sociales*. L'Harmattan. Paris.

HAMMER, M. (1996) *Beyond reengineering*. New York: HarperCollins.

HAMMER, M. & CHAMPY, J. (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harpet Collins, London.

HEMLIN, S., ALLWOOD, C. M. & MARTIN, B. R. (2004) 'What is creative knowledge environments?' In S. Hemlin, C. M. Allwood, & B. R. Martin (Eds.) *Creative knowledge environments: The influences on creativity in research and innovation* (pp. 1–30) Cheltenham: Edward Elgar, pp. 1-34.

HERINGTON, D. & PETERSON, G. (2000) 'Making sense of e-CM: setting the strategic agenda for sales automation', in *Proceedings of DCI Customer Relationship Management Conference*, Boston, MA, 27-29 June.

HULTMAN, C. & SHAW, E. (2003) 'The interface between transactional and relational orientation in small service firm's marketing behaviour', *Journal of Marketing: Theory and Practice*, Vol. 11, No. 1.

JENKINSON, A. & JACOBS, M. (2002) *The IDM Guide to CRM Mastery*, Institute of direct marketing, United Kingdom.

JOHANSON, J. & MATTASON, L-G. (1988) *Internationalization in industrial systems - a network approach*, In N. Hood & J-E. Vahlne (eds) *Strategies in Global Competition*, New York: Croom Helm, pp. 303-321.

KALE, S. H. (2004) 'CRM Failure and the Seven Deadly Sins', *Marketing Management*, vol. 13 (September–October), pp. 42–46.

KARKOVIATA, L. (2001) 'Making the customer king', *Asian Business*, vol. 37, no. 2, pp. 47-78.

KHAN, M. R. & AL-ANSARI, M. (2005) Sustainable Innovation as a Corporate Strategy. Disponível na Internet: <http://www.triz-journal.com/archives/2005/01/02.pdf>

KLINE, S.J. & ROSENBERG, N. (1986) 'An Overview of Innovation', In Laudau, R. e Rosenberg, N. (Eds) *Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, Washington, National Academy Press, pp. 275-306.

KRACKLAUER, A.H., MILLS, D. Q. & SEIFERT, D.(Eds.) (2004) *Collaborative Customer Relationship Management: Taking CRM To The Next Level*, Springer, Berlin.

LILJEMARK, T. (2004) *Innovation Policy in Canada, Strategy and Realities*, Swedish Institute for Growth Policy Studies.

LINCOLN, Y. & GUBA, E. (1991) *Naturalistic inquiry*. New York, Sage.

LINDGREN, R. & HENFRIDSSON, O. (2002) 'Using Competence Systems: Adoption Barriers and Design Suggestions', *Journal of Information and Knowledge Management*.

LO, A., STALCUP, L. & LEE, M. (2009) 'Customer Relationship Management for Hotels in Hong Kong', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22.

LUNDVALL, B.-Å. (1992) *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Pinter Publishers, London.

LUNDVALL, B.-Å. (2001) *Innovation, Growth and Social Cohesion: The Danish Model*, Edward Elgar, London.

LUSCH, R. F. & VARGO, S. L. (2006) 'The service-dominant logic of marketing: Reactions, reflections, and refinements', *Marketing Theory*, Vol. 6, No. 3, pp. 281–288.

MARTIN, E., DeHAYS, D., HOFER, J. & PERKINS, W. (1994) *Managing Information Technology: What Managers Need to Know*, Mamillan Publishing Co, New York.

MASSEY, A. P., MONTOYA-WEIS, M. M. & HOLCOM, K. (2001) 'Re-engineering the Customer Relationship: Leveraging Knowledge Assets at IBM', *Decision Support Systems*, Vol. 32, No. 2, pp. 155-170.

MCDERMOTT, R. (1999) 'Learning Across Teams: The Role of Communities of Practice in Team Organizations', *Knowledge Management Review*, May/June.

MacGREGOR, S., MARQUÉS, P., SIMON, A., BIKFALVI, A. e LLACH, J. (2009) *QLIQboost. Baseline re-search for QLIQ INTERREG IVC (Creating Local Innovations for SMEs through a Quadruple Helix)*, Final report, University of Girona, Jyväskylä.

META Group (1998) *The Seven Deadly Sins of CRM Implementation*, META Group Report, November.

MILES, M. B. & HUBERMAN, A. M. (1994) *Qualitative Data Analysis: an Expanded Sourcebook*, Thousand Oaks, Calif., Sage.

MITHAS, S., KRISHNAN, M. & FORNELL, C. (2005) 'Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?', *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, pp. 201–209.

MONTEIRO, P. (2009) 'A Implementação de CRM nas Pequenas e Médias Empresas: Um estudo de caso múltiplo em empresas Portuguesas', Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

NARVER, J.C. & SLATER, S.F. (1990) 'The Effect of a Market Orientation on Business Profitability', *Journal of Marketing*, Outubro, pp. 20–35.

OECD (2009) *New Nature of Innovation*. Disponível na Internet: http://www.newnatureofinnovation.org/full_report.pdf.

NGUYEN, H.T., SHERIF, S.J. & NEWBY, M. (2007) 'Strategies for Successful CRM Implementation', *Information Management & Computer Security*, Vol. 15, No. 2, pp. 102-115.

NONAKA, I. (1994) 'A dynamic theory of organisational knowledge creation', *Organisation Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995) *The knowledge-creating company*, Oxford University Press, Oxford.

NWANKWO, S. (1995) 'Developing a customer orientation', *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, No. 5, pp.5 – 15.

OECD (2000) 'Small and Medium-sized Enterprises: local Strength, global reach', *OECD Policy Review*, Junho, pp. 1-8.

OECD (2005) *OSLO Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting*

Technological Innovation Data, Paris, OECD.

OLIVEIRA, M., MAÇADA, A., GOLDONI, V. (2006) 'Análise da Aplicação do Método Estudo de Caso na Área de Sistemas de Informação', *30º Encontro EnANPAD*, 23 de Setembro de 2006, Salvador, Brasil.

PARLBY, D. & TAYLOR, R. (2000) *The power of knowledge: a business guide to knowledge management*. KPMG Management Consulting.

PARVATIYAR, A. & SHETH, J. N. (2000) 'Conceptual foundations of relationship marketing', In J. N. Sheth, & A. Parvatiyar (Eds.) *Handbook of relationship marketing*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

PAYNE, A. & FROW, P. (2005), 'A Strategic Framework for Customer Relationship Management', *Journal of Marketing*, Vol. 69, Outubro, pp. 167–176.

PAYNE, A. & FROW, P. (2006), 'A Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation', *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, pp. 135-168.

PEPPARD, J. (2000) 'Customer relationship management (CRM) in financial services', *European Management Journal*, Vol.18, No. 3, pp. 312-27.

PEPPERS & ROGERS GROUP (2001) *CRM Series: Call Center 1 to 1*, Makron Books, São Paulo.

PEPPERS, D. & ROGERS, M. (1993) *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Currency/Doubleday, New York, NYO.

PEPPERS, D. & ROGERS, M. (2004) *Managing Customer Relationship: A Strategic Framework*, John Wiley and Sons, New Jersey.

PEPPERS, D., ROGERS, M. & DORF, B. (1999) 'Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?', *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 1, pp. 151-161.

PIIRAINEN, T. & KOSKI, P. (2004) 'Integrating workplace development policy and innovation policy. A challenging task. Experiences from the the Finnish workplace development programme', In Fricke, Werner and Totterdill, Peter: *Action Research in*

- Workplace Innovation and Regional Development*, John Benjamins, Amsterdam.
- POLANYI, M. (1967) *The Tacit Dimension*, London: Routledge and Kegan Paul.
- PORTER, M. E. (1987) 'From Competitive advantage to corporate strategy', *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 3, pp. 43-59.
- PRAHALAD, C.K. (2006) *The fortune at the bottom of the pyramid, Eradicating poverty through profits*, Wharton School Publishing.
- PRAHALAD, C.K. & Ramaswamy, V. (2004) *The future of competition: Co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Press.
- PRAHALAD, C.K. & Krishnan, M.S. (2008) *The new age of innovation: Driving co-created value through global networks*, McGrawHill.
- PYKA, A. (2002) 'Innovation networks in economics: from the incentive-based to the knowledge based approaches', *European Journal for Innovation Management*, Vol. 5, No. 3. pp. 152-163.
- REBERNIK, M. & ŠIREC, K. (2007) 'Fostering innovation by unlearning tacit knowledge', *Kybernetes*, Vol. 36, No. 3/4, pp. 406 – 419.
- REINARTZ, W., KRAFT, M. & HOYER, W. (2004) 'The Customer Relationship Management Process: Its measurement and Impact on Performance', *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, Agosto, pp. 209-305.
- RENNER, D. (2000), 'Customer relationship management: a new weapon in your competitive arsenal', *Siebel Magazine*, Vol. 1 No. 2.
- RICHARDS, K.A., JONES, E. (2008) 'Customer relationship management: finding value drivers', *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 2, pp. 120–130.
- RIGBY, D. K., REICHELDT, F. F. & SCHEFTER, P. (2002) 'Avoid the Four Perils of CRM', *Harvard Business Review*, February, pp. 101-109.
- ROWLEY, J. (2002) 'Eight questions for customer knowledge management in e-

business', *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 5, pp.500 – 511.

RUMELT, R. P., SCHENDEL, D. E. & TEECE, D. J. (1994) 'Fundamental issues in strategy'. In R. P. Rumelt, D. E. Schendel, & D. J. Teece (Eds.) *Fundamental issues in strategy*, pp. 9 – 54, Harvard Business School Press, Boston.

RYALS, L. & KNOX, S. (2001) 'Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management', *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5. pp. 534-42.

SANTOS-VIJANDE, M. L. & ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, L. I. (2007) 'Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence', *Technovation*, vol. 27, no. 9, pp. 514–532.

SAUNDERS, M., LEWIS, P. & THORNHILL, A. (2000) *Research methods for business students*, 2nd edition, Harlow: Pearson Education.

SCARBOROUGH, H. (2003) 'Knowledge management, HRM and the innovation process'. *International Journal of Manpower*, Vol 24, No. 5, pp 501-516.

SCHIENSTOCK, G. & HÄMÄLÄINEN, T. (2001) *Transformation of the Finnish innovation system: A network approach*, Reports series 7, Sitra, Helsinki.

SCHUMPETER, J. (1934) *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

SCHUMPETER, J. (1942) *Capitalism, socialism and democracy*, George Allen and Unwin, London.

SMITH, H.A. & MCKEEN, J.D. (2005) 'Developments in practice XVIII-Customer knowledgemanagement: adding value for our customers', *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 16, No. 36, pp. 31-43.

SNOWDEN, D. (1999) A framework for creating a sustainable knowledge management program, *The Knowledge Management Yearbok 1999*, pp. 52-65, Butterwhort/Heinemann, Boston.

SPEIER, C. & VENKATESH, V. (2002) 'The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies', *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 3, pp. 98-111.

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*, Vol. 63, No.4 (Special Issue), pp. 168–179.

STÅHLBRÖST, A. (2008) *Forming Future IT – The Living Lab Way of User Involvement*, Department of Business Administration and Social Sciences, Luleå University of Technology, Luleå.

STAKE, R.E. (1998) Case studies. In N.K. Denzin e Y.S. Lincoln (eds.) *Handbook of qualitative research*, Thousands Oaks, Sage.

STEFANOU, C., SARMANIOTIS, C. & STAFYLA, A. (2003), 'CRM and Customer-Centric Knowledge Management: An Empirical Research', *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 617–34.

STOREY, J. & BARNETT, E. (2000) 'Knowledge Management Initiatives: Learning From Failure', *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 2.

STRAUSS, A. & CORBIN, J. (1990) *Basics of qualitative research*, Thousand Lage Daks: Lage Publications, 267 p.

SWIFT, R. (2000) *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

TEO, T., DEVADOSS, P. & PAN, S. (2006) 'Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: a case study of the Housing and Development Board', *Decision Support Systems*, Vol. 42, No. 3, Singapore, pp. 1613–1627.

THOMKE, S. & VON HIPPEL, E. (2002) 'Customers as Innovators: A New Way to Create Value', *Harvard Business Review*, April.

- VON HIPPEL, E. (1986) *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York, Oxford.
- VON HIPPEL, E. (2005) *Democratizing Innovation*, The MIT Press. Cambridge, Massachusetts.
- WALLIMAN, N. (2005) *Your Research Project*, 2nd Edition, London Sage Publications.
- WALTER, E., DRAGOSITS, A. & SAID, M. (2012) *Distribution profile and efficiency of the European pharmaceutical full-line wholesaling sector*, Institute for Pharmaeconomic Research, Vienna.
- WISE, E. & HØGENHAVEN, C. (eds.) (2008) *User-Driven Innovation. Context and Cases in the Nordic Region*, Nordic Innovation Centre.
- XU, M. & WALTON, J. (2005) 'Gaining customer knowledge through analytical CRM', *Industrial management & Data Systems*, Vol. 105, No. 7, pp. 955-971.
- YAWSON, R. M. (2009) 'The Ecological System of Innovation: A New Architectural Framework for a Functional Evidence-Based Platform for Science and Innovation Policy', *The Future of Innovation Proceedings of the XXIV ISPIM 2009 Conference*, Vienna, Austria.
- YIN, R. K. (1993) *Applications of case study research*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- YIN, R. K. (1994) *Case Study Research*, 2nd edition, Sage Publications, Newbury Park.
- YIN, R. K. (2005) *Estudo de caso: planejamento de métodos*, Bookman, Porto Alegre.
- YU, L. (2001) 'Successful Customer Relationship Management', *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 4.
- ZABLAH, A. R., BELLENGER, D. N. & JOHNSTON, W. J. (2003) 'Customer Relationship Management: An Explication of Its Domain and Avenues for Further Inquiry', in: Kleinaltenkamp, M. and Ehret, M. (eds) *Relationship Marketing, Customer Relationship Management and Marketing Management: Co-Operation – Competition – Co-Evolution*, Freie Universität, Berlin, pp. 115–124.

ZABLAH, A. R., BELLENGER, D. N. & JOHNSTON, W. J. (2004) 'An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon', *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 475-489.

ZABLAH, A. R., BELLENGER, D. N. & JOHNSTON, W. J. (2004) 'Customer Relationship Management implementation gaps', *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. No. 24, pp. 279-295.

Zegans, M. (1992) 'Innovation in the well-functioning public agency', *Public Productivity & Management Review*, Vol. 16, no. 2 (winter), pp. 141-156.

Anexo 1 - Guia de Entrevista

- Nome do Entrevistado:
- Posição na empresa:
- Qual a posição da empresa em relação à implementação de CRM?

I. Objetivos e Benefícios

- ✓ Como descreve especificamente os objetivos e os benefícios pretendidos para a implementação de CRM?
- ✓ Como descreve os benefícios alcançados até agora?

II. Considera pessoas, processos e tecnologia como componentes importantes de CRM na sua empresa?

a. Pessoas

i. Gestão de Topo

1. Liderança
2. Alinhamento de CRM e estratégia de negócios
3. Partilha da visão da Empresa

ii. Funcionários

1. Qualificação
2. Programas de Treino e Formação
3. Comportamento e Satisfação
4. Sistemas de Recompensa

iii. Cultura Organizacional voltada para o cliente

1. Comunicação Interna
2. Comunicação Externa

b. Tecnologia

- i. Identificação do CRM
- ii. Modelo de Dados do Cliente
- iii. Internet e TIC

c. Processos

- i. Processos Organizacionais para inclusão de CRM
- ii. Comunicação com Clientes

III. Gestão de Conhecimento e Gestão da Interação

- ✓ Quais são os canais procurados para Interação com o Cliente?
 - O (s) mais utilizado (s)?
- ✓ Como é ordenada a informação conhecida do cliente?
 - De que forma é compartilhado o conhecimento do cliente com os restantes departamentos da empresa?
- ✓ Quais os tipos de relacionamentos que a empresa tem com os clientes?
 - De que forma são aproveitadas os dados e as informações do cliente?
 - O que a empresa aprende com o cliente?
 - Qual o tipo de segmentação que a empresa adota?
- ✓ De que forma avalia o retorno no investimento no relacionamento com o cliente e o tempo de vida do mesmo?

Outras informações:

- Perfil da Empresa
- Produtos e serviços
- A área geográfica de atuação e mercado

Anexo 2 – Mapa de exportações da Medical Diagnostic Aragón

Tabela 1 – Países para os quais a Medical Diagnostic Aragón exporta

País	Continente	País	Continente
Arábia Saudita	Ásia	Panamá	Ásia
Argélia	África	Itália	Europa
Austrália	Oceânia	Jordânia	Ásia
Bahrein	Ásia	Kuwait	Ásia
Bélgica	Europa	Líbano	Ásia
Brasil	América do Sul	Marrocos	África
Catar	Ásia	Maurícia	África
Costa Rica	América Central	México	América do Norte
Egito	África	Nicarágua	América Central
El Salvador	América Central	Panamá	América Central
Emirados Árabes Unidos	Ásia	Reino Unido	Europa
Filipinas	Ásia	República da Líbia	África
França	Europa	Roménia	Europa
Grécia	Europa	Sudão	África
Guatemala	América Central	Uzbequistão	Ásia
Honduras	América Central	Venezuela	América Central
Irão (República Islâmica do)	Ásia		

Fonte: Medical Diagnostic Aragón.