ICIEMC 2020

Auditar para fidelizar - diagnóstico à estratégia de gestão de relacionamento com clientes na aglux®

Isabel Figueiredo[1] & Susana Marques[2]

[1] Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro, isabelbarbosagf@ua.pt

[2] Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro, susana.vasconcelos@ua.pt

Resumo

Qualquer que seja a dimensão ou setor de atividade em que determinada empresa se insere, é fundamental, para a sua sustentabilidade, que desenvolva um eficaz processo de gestão de clientes. É com base neste pressuposto que surge a pertinência deste trabalho de investigação. O seu principal objetivo é, numa lógica de investigação aplicada, diagnosticar e conhecer a realidade concreta de uma Pequena e Média Empresa (PME) em termos da estratégia de gestão de relacionamento com clientes e indicar possíveis linhas orientadoras, traduzidas em medidas que melhorem a estratégia de fidelização. Com base na literatura e na *framework* desenvolvida por Payne & Frow (2013), foi realizada uma auditoria de *Customer Relationship Management* (*CRM*) assente numa metodologia dominantemente qualitativa com triangulação de fontes. A auditoria permitiu detetar algumas lacunas nomeadamente ao nível do desenvolvimento da estratégia de gestão de relacionamento com o cliente, do valor criado quer para o cliente quer para a empresa, dos canais disponibilizados e da sua integração, da forma como recolhe e gere a informação proveniente da interação com os clientes e, finalmente, das métricas adotadas na avaliação de desempenho daqueles que lidam com o cliente. Para todas estas lacunas são apresentadas propostas de melhoria adequadas à especificidade da empresa e, simultaneamente, demostra-se o potencial de aplicação e adaptação da *framework* de Payne & Frow (2013) a empresas de pequena e média dimensão.

Palavras Chave: *Customer Relationship Management*, *Marketing* Relacional, Auditoria, Pequenas e Médias Empresas

Abstract

Regardless of the size or sector in which a company operates, the development of an effective customer management process is fundamental to its sustainability. This research arises from this premise, aiming—within an applied research approach—to diagnose and understand the specific reality of a Small and Medium-sized Enterprise (SME) in terms of its customer relationship management strategy, and to propose guiding principles translated into measures to improve customer loyalty strategies. Based on the literature and the framework developed by Payne & Frow (2013), a Customer Relationship Management (CRM) audit was conducted using a predominantly qualitative methodology with source triangulation. The audit revealed several gaps, particularly in the development of the customer relationship management strategy, in the value created for both the customer and the company, in the available channels and their integration, in the way customer interaction data is collected and managed, and finally, in the metrics used to evaluate the performance of customer-facing staff. For each of these gaps, improvement proposals are presented, tailored to the company's specific context, while also demonstrating the potential applicability and adaptability of Payne & Frow's (2013) framework to small and medium-sized enterprises.

Keywords: Customer Relationship Management, Relationship Marketing, Audit, Small and Medium-sized Enterprises

1. INTRODUÇÃO

Numa sociedade cada vez mais competitiva, fruto das rápidas e constantes mudanças, onde os clientes são cada vez mais informados, exigentes e com elevadas expectativas, as empresas que realmente estiverem mais despertas para a importância do relacionamento com os clientes serão aquelas que mais facilmente adquirirão vantagens competitivas, relativamente aos seus concorrentes.

Assim, é expectável que as empresas de maior dimensão tenham mais recursos para adotarem soluções mais eficazes de gestão de relacionamento com o cliente. No entanto, não se podem desprezar as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), que devido às suas especificações, muitas vezes relacionadas com a escassez de recursos financeiros ou ainda por apresentarem uma estrutura organizacional de carácter familiar, obrigam à adoção de soluções de gestão de relacionamento com o cliente muito distintas daquelas apresentadas a grandes empresas.

Este trabalho de investigação propõe o desenvolvimento de uma auditoria de *CRM* numa microempresa, com o propósito de diagnosticar e avaliar o que está a ser feito em termos dos vários processos de gestão de relacionamento de clientes. O pressuposto é o de que uma auditoria permitirá sustentar a elaboração de uma estratégia de relacionamento mais realista e mais ajustada aos recursos, estrutura organizacional e especificidade do negócio da empresa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Devido à crescente preocupação, por parte das empresas, em reter e fidelizar os seus clientes de forma a torná-los mais rentáveis, a temática à volta do *Customer Relationship Management* (*CRM*) tem suscitado um crescente interesse, como analisado nas secções subsequentes.

2.1. *MARKETING* RELACIONAL E ORIGEM DO *CRM*

Se quisermos atribuir uma base na origem do conceito de *CRM* não podemos deixar de lado o conceito de *marketing* relacional, visto que este tem por essência a manutenção e aprofundamento de uma relação com os clientes. O *marketing* relacional, e de acordo com Marques (2014), "consiste no desenvolvimento e consequente manutenção de uma relação de carácter duradouro, reciprocamente proveitosa e satisfatória com os interlocutores estrategicamente mais significativos para a organização." (p.30)

Payne (2005) enuncia os três princípios base do *marketing* relacional. O primeiro é a ênfase na retenção de clientes e a ampliação do "valor vitalício" dos clientes através de estratégias voltadas para a retenção destes. O segundo é o reconhecimento de que as empresas precisam de desenvolver relacionamentos com um número de interessados, ou "domínios de mercado", se quiserem obter sucesso a longo prazo e o terceiro princípio é que o *marketing* é visto como uma responsabilidade de toda a empresa e não apenas a preocupação do departamento de *marketing*. O mesmo autor indica que o termo *CRM*, apenas começou a ser tratado a partir de meados de 1990.

Peelen, van Montfort, Beltman, & Klerkx (2009) argumentam que a origem do *CRM* resulta da união do potencial das estratégias de *marketing* relacional e da tecnologia da informação, com o intuito de criar relacionamentos de longo prazo mutuamente lucrativos com clientes e outras partes interessadas. Para estes autores, tal requer uma visão, uma estratégia e uma mudança organizacional, sendo que para fidelizar os clientes é necessário que estes sejam envolvidos na criação de uma experiência valiosa. Marques (2014) afirma que "o *CRM* não é apenas um novo sistema informático e a tecnologia é apenas o suporte". (p. 35). A autora sublinha que o *CRM* é uma estratégia que alia a comunicação à integração de processos, sistemas, pessoas e à própria cultura da empresa, permitindo construir, proativamente, relações de confiança entre clientes, fornecedores, empresa, tendo como propósito a retenção de clientes e a melhoria contínua do desempenho da empresa. Neste contexto, pode afirmar-se que o conceito de *CRM* complementa e reforça o conceito de *marketing* relacional, pois o *CRM* propõe um compromisso de todas as partes envolvidas de uma

empresa, dando prioridade à valorização de toda a experiência do cliente, com o objetivo de gerar benefícios mútuos.

2.2. Tipos de Tecnologia de *CRM*

Tendo em conta as diferentes tecnologias de suporte ao *CRM* e de acordo com Tohidi & Jabbari (2012), estas podem ser englobadas em três categorias: operacional; analítico e colaborativo.

Tohidi & Jabbari (2012) indicam que o *CRM* operacional está intrinsecamente associado a um único indivíduo e compreende as atividades de comunicação com o cliente, desde a fase de comercialização até à fase de pós-venda. Os dados obtidos nestas interações serão posteriormente tratados no *CRM* analítico e disponibilizados a todos aqueles que lidam com o cliente, no sentido de serem desenvolvidas todas as atividades do *CRM* operacional. Marques (2014) destaca ainda que todas as atividades desenvolvidas pela empresa podem orientarem-se para o consumidor final (B2C), para parceiros de negócios (B2B) e ainda para os próprios colaboradores da empresa (B2E).

De acordo com Tohidi & Jabbari (2012), o *CRM* analítico utiliza ferramentas e técnicas que englobam as atividades de captação, extração, armazenamento, processamento, interpretação e apresentação de dados dos clientes essenciais para analisar os dados obtidos através do *CRM* operacional. A empresa, através desta informação, consegue identificar e categorizar os clientes, determinando formas diferenciadas no tratamento de cada um desses clientes. Como evidenciado por Marques (2014), o *CRM* analítico permite também calcular o valor e rendibilidade de cada cliente, no sentido de planear e executar atividades do *CRM* operacional.

Quanto ao *CRM* colaborativo este é o responsável por toda a interação entre a empresa e o cliente, nomeadamente ao nível da comunicação e coordenação entre os colaboradores e o cliente, englobando todas as situações em que o cliente pode interagir diretamente com a empresa, através de qualquer meio (*offline ou online*) (Tohidi & Jabbari, 2012). Este tipo de *CRM* promove todas as formas de contacto da empresa com o cliente, fomentando o contacto contínuo do cliente com a empresa, podendo este escolher o meio que lhe for mais conveniente. Simultaneamente, pressupõe a implementação de processos transversais entre departamentos que trabalham em equipa com os profissionais de *marketing*, vendas e serviço ao cliente (Marques, 2014).

2.3. Necessidades e Benefícios da Implementação de *CRM*

Para Almotairi (2009), a diminuição da lealdade do cliente, fruto da crescente concorrência, moldaram a necessidade de implementar novas ferramentas nas empresas para obter sucesso em relação à concorrência e essencialmente conquistar a lealdade dos clientes, fornecendo produtos e serviços mais personalizados. O *CRM* implica, assim, o desenvolvimento da oferta: quais os produtos a oferecer, a quais clientes e por qual canal.

Como argumentado por Swift (2001), a implementação de *CRM* pode ser mais fácil para empresas de menores dimensões e com menos clientes, visto que podem controlar mais facilmente as suas necessidades e pontos de contacto; já nas empresas de maiores dimensões, esta implementação pode revelar-se mais difícil, visto terem de gerir muitos clientes e muitos pontos de contacto.

Tohidi & Jabbari (2012) indicam que os benefícios do *CRM* como estratégia de negócio centrada no cliente deverá ser baseada em oportunidades que criem situações benéficas para cliente e empresa. A implementação de estratégias de negócios baseadas no cliente requer mudanças na estrutura de negócios da empresa, ficando previamente definido quem vai ter um papel preponderante na interação com os clientes, de forma a potenciar valor agregado para o cliente.

2.4. Abordagens, Modelos e Metodologias de *CRM*

As diversas abordagens metodológicas propostas na literatura apontam os aspetos essenciais a considerar pelas empresas quando pretendem implementar com sucesso uma estratégia de *CRM*. Peppers & Rogers (2000) referem que a utilização de tecnologias para construir relacionamentos *one-to-one* requer um processo de implementação de quatro etapas: Identificar os clientes; Diferenciar os clientes; Interagir com os clientes e Customizar a oferta. Winer (2001) propõe um modelo composto por 7 etapas distintas: Criar a base de dados, Analisar os dados, Selecionar Clientes, Segmentar os Clientes, Desenvolver os programas de *Marketing* Relacional, Preservar a Privacidade do Cliente (o que deverá ser transversal a todo o modelo e às fases que o compõem), Definir e aplicar Métricas. Bose (2002) desenvolveu uma metodologia sustentada por 8 fases baseadas no próprio ciclo de vida do *CRM:* Planeamento e envolvimento da gestão de topo; Pesquisa e avaliação dos recursos, da estrutura organizacional e das condições de mercado; Análise do Sistema e Conceção do Projeto; *Desenvolvimento do* Projeto com discriminação detalhada de todas as ferramentas de *CRM*; Construção e execução do projeto; Implementação; Manutenção e Documentação; e, finalmente, Adaptação do Projeto. Finnegan & Currie (2010) assentam a sua metodologia no sentido mais prático do *CRM*, e sugerem uma abordagem de multicamadas na implementação do *CRM*: a Camada Cultural, a Camada das Pessoas, a Camada de Processos e a Camada Tecnológica.

Na metodologia proposta por Payne & Frow (2013), sublinha-se a ideia de que uma estratégia de relacionamento com os clientes bem-sucedida implica, previamente, proceder a uma preparação interna por parte da empresa. Como tal, e atendendo a uma visão abrangente de auditoria de *CRM*, os autores propõem uma especial incidência em 5 áreas fundamentais:

- **Desenvolvimento da Estratégia**: os objetivos e parâmetros gerais das atividades de *CRM* da empresa são definidos e integrados na estratégia de negócios e na estratégia do cliente.
- **Criação de Valor:** a implementação de uma estratégia de *CRM* tem como objetivo a criação de valor mútuo.
- **Integração Multicanal**: este processo envolve decisões sobre a melhor combinação de canais (*online* e *offline*).
- **Gestão da Informação**: é a forma como a empresa recolhe, guarda e gere a informação resultante da interação com o cliente.
- **Monitorização do Sistema de *CRM* Implantado**: a avaliação deve obedecer a duas óticas distintas: na ótica do cliente avaliando-se a satisfação, a lealdade e os resultados alcançados e sob a ótica da empresa, ao nível dos seus acionistas avaliando-se a redução de custos de relacionamento, bem como os resultados obtidos.

Com esta auditoria é possível a correta avaliação das lacunas detetadas nas empresas, em cada uma das áreas, permitindo a definição de uma estratégia de *CRM* muito mais coerente com as reais necessidades das empresas. Payne & Frow (2013) sugerem a colocação de 9 questões, dentro dos cinco processos de *CRM*, como forma de facilitar a recolha e tratamento da informação (Anexo 1) e apresentam uma grelha muito aprofundada e abrangente, como demonstrado nos anexos 2,3,4,5 e 6.

Após a apresentação das diferentes abordagens e propostas de metodologia, e em jeito de conclusão, pode-se constatar que todos os autores defendem a implementação de uma estratégia de *CRM* composta por um conjunto de etapas sequenciais e distintas.

Assim, e atendendo à natureza aplicada deste trabalho, optou-se por utilizar a abordagem proposta por Payne & Frow (2013). Para além da robustez e densidade conceptual, e do seu sentido holístico, a abordagem tem um forte potencial de operacionalização e propõe um modelo suportado em questões-chave dentro de diversas áreas fundamentais, o que promove, logo à partida, um diagnóstico preciso sobre aquilo que a empresa já faz na atualidade e aquilo que necessita de ser melhorado dentro dessas áreas chave.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada passou por uma investigação aplicada, numa microempresa, sediada em Águeda, denominada de aglux®-Comércio de Material Elétrico e Instalações, Lda. Esta empresa apresenta uma vasta gama de soluções, através de mais de 14 000 produtos e serviços, que respondem às mais variadas necessidades, como sendo: iluminação; canalização; rega; eletricidade; climatização; energias renováveis; vídeo vigilância; sanitários e ferramentas. Para tal a aglux® dispõe de uma equipa profissional e dinâmica, de 8 colaboradores efetivos, nas diferentes áreas de atuação. Contando com uma carteira de clientes, com um número aproximado de 1723 clientes, estando repartidos em dois segmentos distintos, clientes *business-to-business* (1163 clientes) e clientes *business-to-consumer* (560 clientes). Recentemente adquiriu instalações próprias, com espaço de atendimento e armazém de maior dimensão para melhorar a sua capacidade de resposta aos seus clientes. Demonstra ainda interesse, a curto prazo, disponibilizar aos clientes mais um canal através do *e-commerce.*

Para mais facilmente se perceber o trabalho realizado, segue a Figura 1, onde há a descrição de etapas da metodologia e sequência dos procedimentos efetuados ao longo deste projeto.

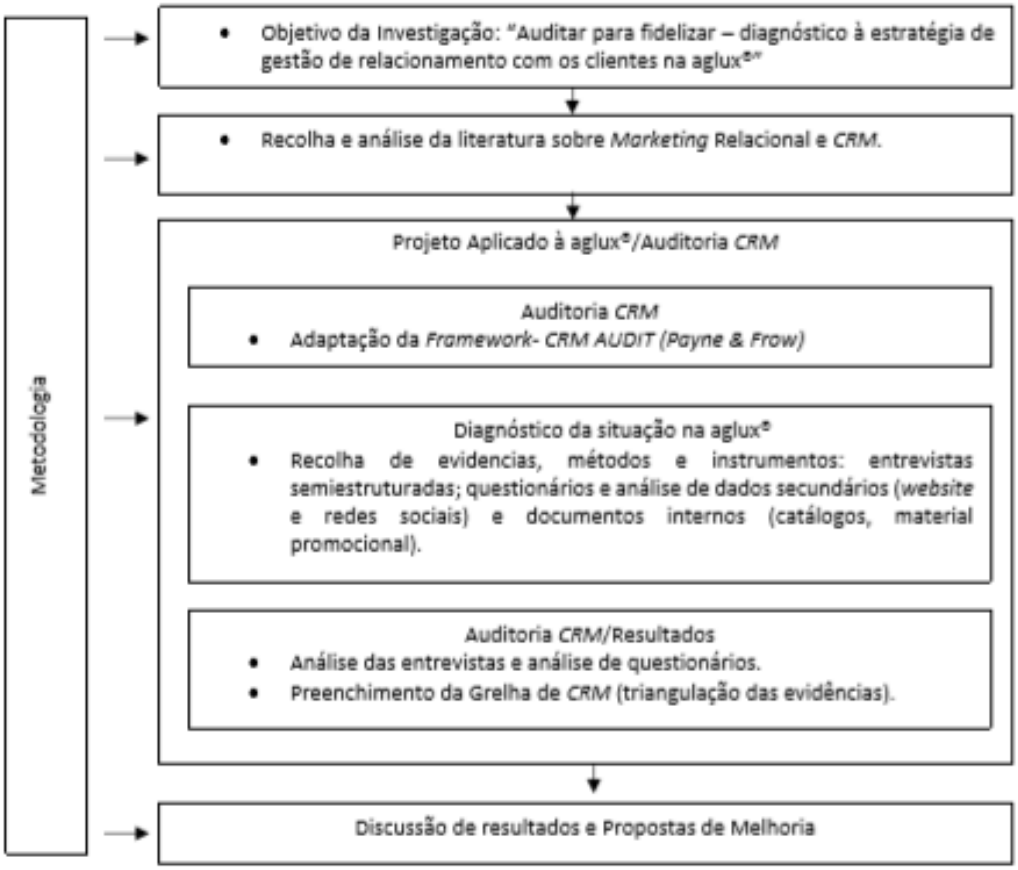

Figura 1 - Definição Etapas da Metodologia do Projeto

Fonte: Elaboração Própria

A partir da literatura, e como já mencionado, selecionou-se e adaptou-se o modelo de auditoria de *CRM* proposto por Payne & Frow para o adequar à dimensão e contextualização da empresa. Desta forma, a grelha da auditoria de *CRM* adaptada, embora abrangendo as cinco áreas essenciais do modelo original, foi reduzida

de vinte para quatro variáveis em cada uma das áreas. Para explicar quais os critérios que sustentaram o processo de seleção dessas variáveis, passa-se à seguinte enumeração:

- Necessidade de conhecer o envolvimento da gestão de topo na definição de uma estratégia de relacionamento com o cliente e respetivo desenvolvimento de planos estratégicos, atendendo aos seus clientes atuais e à atração de novos clientes.
- Necessidade de conhecer quanto a empresa se preocupa com a perceção do cliente e de que forma potencia uma interação contínua entre a marca e o cliente, agregando valor ao cliente e avaliando o grau da sua satisfação, de forma a esta se converter em valor para a empresa.
- Necessidade de conhecer quais os canais que a empresa disponibiliza para o cliente e de que forma este comunica com a empresa, havendo ainda a necessidade de se conhecer o processo de recolha e organização da informação por parte da empresa.
- Necessidade de conhecer como a empresa armazena (*warehouse*) e usa (*data mining*) a informação, quem acede à mesma e para que efeitos esta é utilizada, nomeadamente para potenciar estratégias de *cross-selling* e de *up-selling*.
- Necessidade de conhecer se a empresa aplica indicadores de desempenho e métricas de avaliação, no sentido de gerar e criar valor para os colaboradores e clientes, adotando para o efeito métricas de avaliação de clientes; processos e pessoas.

Para levar a cabo esta auditoria recorreu-se a um conjunto de métodos, incluindo duas entrevistas semiestruturadas ao gerente da empresa e uma entrevista semiestruturada ao responsável da empresa que presta, atualmente, serviços na área de informática na aglux®. Adicionalmente, administrou-se um questionário a todos os colaboradores e ao gerente (total de 8 pessoas), tendo por base a metodologia sugerida por Marques (2014) que propõe a utilização da escala *Selling Orientation Customer Orientation* (SOCO), desenvolvida por Saxe & Weitz (1982). Seguindo uma lógica de triangulação das evidências, foi desenvolvida uma ferramenta sob a forma de grelha de síntese dos resultados, com a intenção de se perceber de que forma a empresa trabalha atualmente as diferentes áreas consideradas na auditoria de *CRM* e quais os elementos que necessita de melhorar ou aperfeiçoar na gestão e fidelização de clientes.

4. Auditoria *CRM:* Resultados, Discussão e Propostas de Melhoria

Para sintetizar os resultados obtidos, foi desenvolvida a grelha de Síntese de Resultados seguinte, adaptada da *framework* proposta por Payne & Frow (2013), onde foram contempladas as cinco grandes áreas de auditoria de *CRM,* havendo no entanto a necessidade de adaptar os seus campos de análise aos dados e informações obtidas através das diferentes ferramentas desenvolvidas na empresa a que este projeto se dedica. Assim, foi atribuída a classificação: AT-Aplica Totalmente; AP-Aplica Parcialmente e NA-Não Aplica, obtendo-se os resultados expressos na Tabela 1.

Tabela 1-Grelha Síntese Resultados

Fonte: Elaboração Própria com adaptação da framework de Payne & Frow (2013, p.478-487)

	Classificação
Parte 1: O Processo de Desenvolvimento da Estratégia	
Estratégia de Negócios (incluindo liderança e parcerias)	
1. A empresa reconhece a importância de uma estratégia de relacionamento com o cliente e tal está incutido na sua cultura, começando no topo até à base da sua hierarquia.	**AT**
2. É prática corrente na empresa a elaboração de planos estratégicos no sentido de ter uma postura proativa e não reativa relativamente às mudanças no mercado.	**NA**
Estratégia do Cliente	
3. A empresa considera não apenas os seus clientes atuais, mas também os clientes dos seus clientes na tomada de decisão das suas estratégias de *marketing*. Identifica e diferencia clientes por segmentos, no sentido corresponder com ofertas individualizadas.	**AT**
4. A empresa procura atrair novos clientes.	**AT**
Parte 2: O Processo de Criação de Valor	
O Valor que o Cliente Recebe	
1. A empresa tem plena consciência que é necessário maximizar o número de clientes defensores da marca e minimizar o número daqueles que possam denegrir ou falar mal da marca. Para isso promove a interação constante do cliente com a marca, quer *online* quer *offline*.	**AP**
2. A empresa avalia o valor do cliente e a satisfação do cliente final, quantificando a satisfação do cliente através de atributos específicos, como capacidade de resposta, o nível de serviço, pontualidade e resolução de reclamações.	**NA**
O Valor que a Organização Recebe	
3. A empresa identifica os segmentos mais rentáveis e os menos rentáveis e ajusta adequadamente as ações, os custos das campanhas, as estratégias de recuperação, o atendimento e apoio ao cliente.	**AP**
4. A empresa identifica como os custos de aquisição e o lucro anual por cliente variam ao nível dos diferentes segmentos. Como tal identifica os clientes mais lucrativos e calcula qual a participação da empresa em relação a cada cliente. Neste sentido, usa habitualmente métricas de valor pré-estabelecido, sendo sempre comunicadas as alterações.	**NA**
Parte 3: O processo de integração multicanal O Processo de Integração de Múltiplos Canais: "a zona de contacto do cliente"	
Opções e Estratégias de Canal	
1. A empresa entende plenamente as vantagens e desvantagens dos principais canais (força de vendas, pontos de venda, *e-commerce*, *mobile marketing*, *media* sociais, etc.) ao desenvolver as suas estratégias de canal, definindo métricas para medir o desempenho de cada canal.	**NA**
2. A empresa reconhece quais os canais mais apropriados para os clientes dos diferentes segmentos, nos diferentes estágios de relacionamento com a empresa; por exemplo: pré-venda, venda e pós-venda.	**AP**
Experiência do Cliente e Integração Multicanal	
3. A empresa tem uma estratégia para gestão integrada de canais reconhecendo a existência de problemas de integração quer ao nível de colaboradores, parceiros e clientes.	**NA**
4. A empresa recolhe informações sobre todos os tipos relevantes de interações do cliente (por exemplo, chamadas, faxes, correio, *email*, *Web*, *media* social e transações *EDI*) para garantir que os requisitos e objetivos do cliente sejam sempre bem atendidos.	**NA**

	Classificação
Parte 4: O Processo de Gestão da Informação	
Base de Dados e a Arquitetura de *CRM*	
1. A empresa conhece onde se encontram os dados relativos aos seus clientes e quais as bases de dados que dispõe, bem como a sua fiabilidade e atualização, nesse sentido dispõe de uma base central com informações precisas e completas.	**AP**
2. As informações dos clientes da empresa estão vinculadas a sistemas já existentes na empresa, como atendimento e faturação. Para tal utiliza sistemas adequados de *front office* para *CRM* e reconhece quais os problemas de integração com os sistemas de *back office.*	**NA**
Gestão da Informação e Conhecimento de Clientes	
3. A empresa faculta todas as informações relevantes sobre os clientes a todos os seus colaboradores, garantindo a integridade dos dados recolhidos em termos de relevância, precisão e objetividade	**AT**
4. O sistema atual de recolha de informação do cliente da empresa, permite que as informações individuais sobre os clientes sejam reconhecidas e usadas para produzir informações resumidas, nomeadamente para uso em aplicações de clientes, gestão de campanhas e ainda para potenciar o *cross-selling* e de *up-selling.*	**AP**
Parte 5: O Processo de Avaliação de Desempenho	
Resultados dos *Shareholders*	
1. O gerente da empresa dá importância à liderança na criação de valor para colaboradores e clientes.	**AP**
2. A empresa aproveita todas as oportunidades para redução de custos, sempre que as estratégias de redução de custos não impactem negativamente na satisfação do cliente.	**AP**
Padrões, Métricas e Principais Indicadores de Desempenho (KPIs)	
3.A empresa identifica e implementa métricas apropriadas de avaliação de clientes, processos e pessoas.	**NA**
4. A empresa identifica e implementa métricas e indicadores de desempenho de avaliação estratégicas apropriadas, como valor da faturação, número de visitas de novos clientes, entre outros.	**NA**

É importante referir que os resultados esperados ao longo deste projeto estão diretamente associados à natureza da informação disponível e obtida junto da aglux®, desta forma e atendendo às 5 áreas essenciais na auditoria de *CRM*, na sua grande maioria as informações revelaram uma grande preocupação por parte da empresa em criar e gerir um relacionamento com os clientes; no entanto, após análise de resultados, foram registadas algumas lacunas que se pretendem colmatar com a apresentação de propostas de melhoria conforme a Tabela 2.

Tabela 2- Síntese dos Resultados
Fonte: Elaboração Própria

Áreas de Auditoria *CRM*	Situação Atual	Propostas de Melhoria
Desenvolvimento da Estratégia	• A empresa reconhece como sendo muito importante a existência de uma estratégia definida de relacionamento com o cliente, como tal identifica clientes por segmentos e desenvolve soluções ajustadas a cada segmento; no entanto não quantifica com exatidão os objetivos que se propõe a alcançar para cada um dos segmentos, não havendo conhecimento por parte dos colaboradores de quais os valores em causa.	• Definir uma estratégia de relacionamento com os clientes onde as políticas de relacionamento contenham os objetivos a atingir, bem definidos e quantificados, nomeadamente, definir qual a percentagem anual de retenção de clientes pretendida em relação aos diferentes segmentos; definir níveis de satisfação de clientes; demonstrar como os resultados financeiros propostos podem ser alcançados se os objetivos propostos forem alcançados. • Realizar reuniões semanais, com todos os colaboradores para fazer um balanço dos resultados atingidos; sugestões de melhorias; redefinições estratégicas e planificação de atividades.
	• A empresa privilegia os seus atuais clientes, no entanto não descura a atração de novos clientes, como tal a empresa planifica anualmente a sua presença em eventos e feiras de cariz empresarial e cultural, com o intuito de atrair novos clientes do distrito de Aveiro.	• A empresa deve continuar com a sua presença em feiras e eventos, pois tal contribui para a atração de novos clientes e aumento do seu volume de negócios. Deve ainda ponderar alargar o seu âmbito geográfico, nomeadamente a presença em feiras de países vizinhos. • Deve considerar o estabelecimento de parcerias com outras entidades no sentido de poder estar também presente em eventos ou feiras fora do distrito de Aveiro, de forma a atender clientes com necessidades e realidades distintas dos clientes com os quais lida na atualidade, permitindo também obter novos conhecimentos. Tais parcerias possibilitam a divisão de custos de representação.
Criação de Valor	•A empresa reconhece que deve valorizar os clientes que contribuem positivamente para a notoriedade da marca e que a recomendam a terceiros, desta forma promove campanhas promocionais e condições de pagamento especiais direcionadas para estes clientes; no entanto, não detém qualquer métrica que consiga estabelecer com precisão o valor do cliente bem como o grau da sua satisfação. A empresa também não consegue identificar como os custos de aquisição e o lucro anual por cliente variam ao nível dos diferentes segmentos.	•A aglux® deve desenvolver uma ferramenta para avaliar o grau de satisfação dos seus clientes, propondo regularmente (6 em 6 meses), o preenchimento de pequeno questionário, onde os clientes possam expressar a sua opinião, reservando-se um campo para sugestões de melhorias, que devem ser analisadas cuidadosamente pela gerência. •A empresa deve continuar a segmentar os seus clientes de acordo com os critérios que definiu, no entanto, necessita apurar o valor real que cada segmento representa, como tal deverá implementar métricas como o CLV que permite analisar as diferenças entre os segmentos de clientes e não só apenas a rentabilidade média do serviço. Esta métrica conjuga diferentes elementos como a despesa da empresa com o cliente (custos de aquisição); o comportamento de compra do cliente (frequência de compra; volume de compra; modalidades de pagamento; entre outros) e a receita obtida com o cliente (margens de lucro; custo de serviço; entre outros). Outra medida recomendada prende-se com a análise RFM, em que a empresa de forma pouco complexa consegue avaliar o valor de cada cliente ou segmento analisando a última venda do período de análise considerado; a frequência de compras por parte do cliente no mesmo período considerado e o valor monetário acumulado nesse mesmo período.
Integração Multicanal	• A aglux® entende quais as vantagens proporcionadas pelos diversos meios que tem ao dispor do cliente, no entanto, não consegue medir o desempenho de cada canal. A empresa conta também com falhas ao nível da integração de	• A empresa deverá fazer uma atualização diária da sua base de dados de clientes, elegendo um colaborador para preencher o campo "meio utilizado", tendo como benefício conhecer o meio mais utilizado pelos diferentes clientes, privilegiando este nos seus contactos com esses mesmos clientes.

Áreas de Auditoria *CRM*	Situação Atual	Propostas de Melhoria
	canais, o que pode, de alguma forma, vir a condicionar a sua atuação no que toca a servir o cliente.	• Estabelecer sistemas de notificação entre os diversos meios eletrónicos (*e-mail; smartphone; tablet;* entre outros) de forma a percecionar em tempo real o contacto do cliente. • Na loja, os colaboradores responsáveis pelo atendimento deverão aceder facilmente a informações sobre o cliente para, em tempo real, perceberem quais as suas pretensões; tal só será possível se houver a integração de todos os canais de venda. Ponderar seriamente implementar uma solução de *CRM*, visto que já dispõe de software PHC.
Gestão da Informação	• A aglux® dispõe de base de dados de clientes, com informações relevantes e completas, no entanto não consegue cruzar informações relativas ao *front office versus back office*. A informação encontra-se assim dispersa. Quando é necessário obter alguma informação sobre os clientes, os colaboradores acedem a ela com facilidade, sendo sempre conhecida a razão pela qual o colaborador necessita dessa informação, preservando-se a privacidade dos dados. No entanto, nem sempre a informação dos clientes é utilizada para gestão de campanhas.	• A empresa deve selecionar segmentos de clientes e reunir informações que possibilitem construir um perfil, como tal deve recorrer a históricos para adaptar mais facilmente as suas campanhas e promover campanhas de *cross-selling* e de *up-selling*. Estas campanhas deverão ainda ser colocadas em prática no atendimento presencial; assim o colaborador, na presença do cliente e conhecendo o seu histórico, facilmente pode propor soluções complementares ou mais atraentes para esse mesmo cliente. • A empresa deve ainda substituir os seus modelos internos de recolha de informação para modelos apresentados nas soluções de *CRM*, pois estes possibilitam um acompanhamento mais preciso, visto que muitos contactos necessitam de *follow-ups* antes da venda.
Monitorização do Sistema de *CRM* Implantado	• Na empresa, a gerência valoriza a criação de valor para o cliente e colaboradores, aproveitando algumas oportunidades na redução de custos de operacionalização, sem comprometer a qualidade do produto ou serviço final. Como tal, a empresa usa como métricas de desempenho de avaliação estratégica o valor da faturação e a conquista de novos clientes.	• A empresa deve elaborar relatórios de vendas mensais e fazer comparações com meses e anos anteriores (no mesmo período) para verificar se a criação de valor se adequa aos objetivos propostos. • É também útil a empresa estabelecer uma percentagem de quota de mercado a atingir mensalmente/trimestralmente e definir ações para alcançar essa quota. • Torna-se ainda pertinente fazer uma análise aos seus fatores chave de sucesso fazendo avaliações de informações mais específicas, como por exemplo o número de contactos que a empresa consegue converter em clientes. • Reuniões mensais com todos os colaboradores para divulgação destas medidas, bem como comunicação de resultados e possíveis ajustes nos resultados alcançados.

5. CONCLUSÃO

No sentido de as empresas oferecerem melhores experiências e uma maior satisfação aos seus clientes, estas apostam cada vez mais em estratégias de *CRM*, possibilitando ainda aumentar os seus resultados operacionais e financeiros. A gestão do relacionamento com o cliente é cada vez mais essencial no alcance de vantagens competitivas face aos concorrentes, daí a pertinência do tema abordado, visto que uma gestão de relacionamento com os clientes potencia o relacionamento da aglux® com os seus clientes e a sua fidelização.

Através deste projeto pretendeu-se capacitar a aglux®, para melhorar a sua estratégia de *CRM*, potenciando a criação de valor, quer para a empresa, quer para o cliente, integrar os canais disponíveis para obter uma visão única do cliente, gerir a informação obtida para melhorar a interação com o cliente, criando ainda mecanismos que permitam avaliar desempenhos para corrigir determinados aspetos menos conseguidos, no que toca ao relacionamento com o cliente.

Ao desenvolver este projeto ficou bem percetível a relevância e importância da adoção de uma solução de *CRM* por parte das empresas, visto esta permitir atrair, fidelizar e gerir o relacionamento com os clientes. Para que uma solução de *CRM s*eja bem-sucedida é fundamental o comprometimento de toda a empresa, em colocar o cliente no centro do processo, possibilitando à aglux® conhecê-lo profundamente e atender as suas necessidades da melhor maneira possível. Tal vai ao encontro do pretendido pela empresa, sendo que esta quer diferenciar-se não só pelo preço, pelas características do seu produto ou pelo serviço prestado, mas adquirir vantagens competitivas face aos seus concorrentes. Assim, fica também bem visível que a compreensão dos processos das empresas e a interação com os colaboradores são essenciais para o sucesso de qualquer projeto, visto que a implementação de uma solução de *CRM* não se resume a uma solução informática, mas sim na organização e estruturação de processos e envolvimento das pessoas.

Como hoje em dia fidelizar os clientes é muito importante para qualquer empresa, espera-se que a aglux® consiga que os seus clientes fidelizados originem a captação de novos clientes, pela partilha de informação e de boas experiências vividas no seu relacionamento com a empresa. Além disso, pretende-se ainda que a empresa alcance custos mais baixos de relacionamento com clientes, visto que a captação de novos clientes acarreta custos superiores aos associados em manter os clientes atuais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almotairi, M. (2009). A framework for successful CRM implementation. In *European and Mediterranean Conference on Information on Systems 2009* (pp. 1–14).

Bose, R. (2002). Customer relationship management: Key components for IT success. *Industrial Management and Data Systems*, *102*(1–2), 89–97. https://doi.org/10.1108/02635570210419636

Finnegan, D. J., & Currie, W. L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation : An integration perspective. *European Management Journal*, *28*(2), 153–167. https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.04.010

Marques, A. (2014). *Marketing Relacional*. (E. Silabo, Ed.) (2ª). Lisboa.

Payne, A. (2005). *Handbook Of Crm Achieving Excellence Through Customer Management*. (T. & F. LTD, Ed.).

Payne, A., & Frow, P. (2013). *Strategic Customer Management-Integrating Relationship Marketing And Crm*. (C. U. Press, Ed.). Cambridge.

Peelen, E., van Montfort, K., Beltman, R., & Klerkx, A. (2009). An empirical study into the foundations of CRM success. *Journal of Strategic Marketing*, *17*(6), 453–471. https://doi.org/10.1080/09652540903371695

Peppers, D., & Rogers, M. (2000). Build a one-to-one learning relationship with your customers. *Interactive Marketing*, *1*(3), 243–250. https://doi.org/10.1057/palgrave.im.4340033

Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale : A Measure of the Customer. *Journal OfMarketing Research*, *XIX*(August), 343–351.

Swift, R. S. (2001). *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*. Prentice Hall Professional.

Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012a). CRM in Organizational Structure Design. *Procedia Technology*, *1*, 579–582. https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.126

Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012b). The Necessity of Using CRM. *Elsevier Ltd*, *1*, 514–516. https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.110

Winer, R. S. (2001). A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review*, *43*(4), 89–105.

ANEXOS

Anexo 1 | Principais áreas para o foco do *CRM* na auditoria abrangente

Fonte: Payne & Frow, (2013, p.453)

Process	*CRM measurement area*
Strategy development	1. CRM leadership Does my organization demonstrate *leadership* in CRM? How do I compare with other organizations?
Value creation	2. Customer satisfaction How *satisfied* are my customers with the products and services offered by my organization?
	3. Customer lifetime value What is the lifetime *value* of my customers? How can I be more cost effective in delivering customer service to them?
Multi-channel integration	4. Customer access How effective and integrated is the *access* that my customers use to reach my organization?
Information management	5. Customer solutions and applications How effective are the customer *solutions* and *applications* that enable my customers to obtain my products and services?
	6. Customer information How do I manage the *customer information* used and generated at each customer contact to deliver the maximum value from my customers?
Performance assessment	7. Customer processes Does my organization have the *appropriate customer related processes* to deliver quality products and services?
	8. People standards Do I have the *skilled* and *motivated* people to deliver my products and services to customers?
	9. Performance reporting Does my organization have the appropriate *Performance Reporting* procedures to measure the impact of CRM strategy and operations on shareholder results?

Anexo 2 | Auditoria Abrangente de CRM – Parte I

Fonte: Payne & Frow (2013, p. 478 e 479)

Comprehensive *CRM* Audit | Part 1: The Strategy Development Process			
Score each statement on a scale 0 to 5 ***Rating for our organisation – existing and desired performance*** **(5=very well; 0=very poorly)** ***Importance to our organisation*** **(5 = very important; 0 = no importance)**			
1.THE STRATEGY DEVELOPMENT PROCESS BUSINESS STRATEGY (INCLUDING LEADERSHIP AND SPONSORSHIP)	**Importance to our organisation**	**Existing performance for our organisation**	Desired performance for our organisation
1. Senior management in my organisation has demonstrated strong leadership in introducing and supporting *CRM* initiatives			
2. There is a strong and well-supported board level executive who is a committed sponsor of the organisation's *CRM* initiatives			
3. Senior management work together in a united manner and resolve cross-functional conflicts			
4. My organisation has a vision, mission, purpose, or statement of direction that clarifies its commitment to quality and customer focus and that is clearly understood by staff. My organisation has a clear set of values that support the vision and these are shared by most of our staff			
5. My organisation develops and reviews strategic and annual business plans that incorporate an analysis of market trends, customer characteristics, industry evolution, the competitive landscape and technology impacts in electronic and social media			
6. My organisation has a clear view on the value discipline on which it competes: customer intimacy, operational excellence or product leadership			
7. The likely future changes and impacts in electronic commerce and social media, as well as shifts in role of channels and intermediaries are considered on a regular basis by senior management			
8. The overall strategic plan serves as the basis for the annual business plans of the organisation and its functional departments			
9. Managers and supervisors understand their specific responsibilities in carrying out the actions in the strategic plan			
10. My organisation comprehensively reviews and improves its management systems at least annually to an international, industry-specific or internally developed standard			
CUSTOMER STRATEGY			
11. My organisation has a clear view on which customers it wishes to serve and which ones it does not wish to serve			
12. My organisation considers not only their immediate customers but also their customer's customer in making their *marketing* decisions			
13. My organisation has done a thorough and recent segmentation of its customer base			

Comprehensive *CRM* Audit | Part 1: The Strategy Development Process			
Score each statement on a scale 0 to 5 ***Rating for our organisation – existing and desired performance*** **(5=very well; 0=very poorly)** ***Importance to our organisation*** **(5 = very important; 0 = no importance)**			
14. My organisation has selected the appropriate level of segmentation of its customer base, i.e. Macro-segments, micro-segments or one-to-one			
15. We consider customer segments in terms of value preferences of benefits sought, in addition to more general customer characteristics			
16. My organisation customises its product or service offer to different segments where appropriate			
17. At least annually my organisation seeks new customer opportunities beyond its existing offer to customers			
18. Our business strategy and customer strategy are closely aligned			
19. We have considered the appropriate degree of customer individualisation given our position in the market and the nature of our competition			
20. My organisation has plans for future customer individualisation and customer information requirements			

Anexo 3 | Auditoria Abrangente de CRM – Parte II

Fonte: Payne & Frow (2013, p. 480 e 481)

Comprehensive *CRM* Audit | Part 2: The Value Creation Process			
Score each statement on a scale 0 to 5 ***Rating for our organisation – existing and desired performance*** **(5=verywell;0=verypoorly)** ***Importance to our organisation*** **(5 = very important; 0 = no importance)**			
2. THE VALUE CREATION PROCESS *THE VALUE THE CUSTOMER RECEIVES*	**Importance to our organisation**	**Existing performance for our organisation**	Desired performance for our organisation
1. Thevaluethecustomerreceivesgetsasmuchattentionwith seniormanagementas the value they receive by way of revenue and profits			
2. Wehaveaclearviewthroughouttheorganisationregarding thenatureofthe'core' and 'augmented' offer made to our customers			
3. Atleastannuallywereviewwhetherfurthersupplementary servicesshouldbeadded to our offer to increase the value received by our customers			
4. Customerrelationshipsandtheimpactofthebrandarefully understoodand managed within my organisation			
5. Myorganisationrecognisesthe importance of maximising the number of customer 'advocates' andtakingactionto minimisecustomer'terrorists'andwehave established listening posts to monitor consumer sentiment			
6. Myorganisationhasdevelopedawrittenvalueproposition identifyingthevalue offered to customers			
7. Our value proposition is tailored to different customer segments			
8. My organisation assesses customer value and end-user customer satisfaction and quantifiesoverallsatisfactionwith specificattributessuchasresponsiveness,accuracy and timeliness			
9. Wesettargetsusingcomparativedatadrawnfromhigh-performingorganisations			
10. We measure complaints and other key indicators of customer (end-user) dissatisfaction(e.g.returns,warrantyclaims),recordthese indicatorsbycauseandact on them			
THE VALUE THE ORGANISATION RECEIVES			
11. We utilise an appropriate level of segmentation based on satisfaction measures, sales, profits and other relevant historical information			
12. My organisation has identified how acquisition costs and annual profit earned per customervaryatthesegmentlevel.Wehave identifiedourmostprofitable customers and calculated our share of their wallet.			
13. Wemeasurecustomerretentionratesatthesegmentlevelandhavequantifiedthe profit impact of improvement in retention rates			

Comprehensive *CRM* Audit | Part 2: The Value Creation Process			
Score each statement on a scale 0 to 5 ***Rating for our organisation – existing and desired performance*** **(5=verywell;0=verypoorly)** ***Importance to our organisation*** **(5 = very important; 0 = no importance)**			
14. The organisation has identified profitable and non-profitable segments and adjusts the style and cost of campaigns, win-back strategies, customer service and support accordingly			
15. We have identified the amounts we spend on both customer acquisition and customer retention at the aggregate and segment levels and have confirmed these expenditures are appropriately balanced			
16. We have identified targets for customer retention improvement at the segment level and have developed plans to achieve them			
17. The organisation understands the value that each customer segment brings to the company in terms in terms of their lifetime value			
18. We have calculated the relative potential profit improvement from: acquisition, cross- selling, up-selling, retention and advocacy at the segment level and have plans to realise this potential			
19. We use a comprehensive set of metrics to measure customer acquisition, retention, profitability and lifetime value at the segment level and these are reported to senior management at least quarterly			
20. We regularly review competitive activity and quantify how this activity may impact on our customer value metrics; any significant changes are always communicated to senior management			

Anexo 4 | Auditoria Abrangente de CRM – Parte III

Fonte: Payne & Frow, (2013, p. 482 e 483)

Comprehensive *CRM* Audit |Part 3: The Multi-Channel Integration Process			
Score each statement on a scale 0 to 5 ***Rating for our organisation – existing and desired performance*** **(5=verywell;0=verypoorly)** ***Importance to our organisation*** **(5 = very important; 0 = no importance)**			
3. THE MULTI-CHANNEL INTEGRATION PROCESS: "THE CUSTOMER CONTACT ZONE" *CHANNEL OPTIONS AND STRATEGIES*	**Importance to our organisation**	**Existing performance for our organisation**	Desired performance for our organisation
1. Our senior management have considered the future role of both existing and potential channel participants in our industry			
2. We have a clear view on the future impact of all electronic channels, including social media, in our industry			
3. Possible structural changes in our industry (disintermediation or reintermediation) have been fully considered			
4. We fully understand the advantages and disadvantages of the major channel categories (sales force, outlets, telephony, direct, e-commerce, mobile, social media, etc.) when developing our channel strategies			
5. Our organisation formally reviews the range of channel strategy options every year			
6. My organisation understands the channels our customers wish to use at different stages of their relationship with us; e.g. pre-sales, sales and post-sales			
7. We know how customer channel preference varies at the segment level across different products or services sold by our company			
8. We utilise appropriate analytical tools such as market structure maps to identify the value and volume of goods and services passing through different channels for our company and for our competitors			
9. Changes in our customers' channel usage and preferences and general trends in channel usage are reviewed regularly			
10. The organisation has an agreed set of metrics for measuring channel performance			
CUSTOMER EXPERIENCE AND MULTI-CHANNEL INTEGRATION			
11. The organisation has a strategy for integrated channel management			
12. We monitor the customer experience within channel and across channels and compare our performance with that of our competitors			
13. The organisation has identified what constitutes an outstanding (or 'perfect') customer experience and strives to deliver it			
14. The customer experiences consistency in 'look, touch and feel' across channels and this experience is in keeping with our brand image			

Comprehensive *CRM* Audit |Part 3: The Multi-Channel Integration Process			
Score each statement on a scale 0 to 5 ***Rating for our organisation – existing and desired performance*** **(5=verywell;0=verypoorly)** ***Importance to our organisation*** **(5 = very important; 0 = no importance)**			
15. Theorganisationcollectsinformationonallrelevanttypesof customerinteractions (e.g.calls,faxes,mail,e-mail,Web,social media,andEDItransactions)toensurethat customer requirements and targets are met			
16. The economics of different channels are thoroughly understood			
17. Theorganisationiseffectiveinaddingnewchannelsto complementexistingchannels			
18. New channels are integrated with existing channels so that an individual is recognised as the customer regardless of the channels used			
19. Customer-affectingapplications,suchasorderhandling,work acrossallourchannels. Products purchased in one channel (e.g. the Internet) can be returned through other channels (e.g. a retail outlet)			
20. We consider channel integration issues for our employees and partners as well as our customers.			

Anexo 5 | Auditoria Abrangente de *CRM* – Parte IV

Fonte: Payne & Frow, (2013, p. 484 e 485)

Comprehensive *CRM* Audit |Part 4: The Information Management Process			
Score each statement on a scale 0 to 5 ***Rating for our organisation – existing and desired performance*** **(5=verywell;0=verypoorly)** ***Importance to our organisation*** **(5 = very important; 0 = no importance)**			
4. THE INFORMATION MANAGEMENT PROCESS *THE DATA REPOSITORY AND CRM ARCHITECTURE*	**Importance to our organisation**	**Existing performance for our organisation**	Desired performance for our organisation
1. Where data on customers resides in different data bases we know its location, accuracy and completeness			
2. We have created a central data warehouse and have a single view of the customer. Information in the warehouse is accurate and complete.			
3. Our organisation has an appropriate structure for its data repository (data warehouse, data marts, etc.) given our present and planned customer data requirements			
4. Our data structure reflects our business and customer strategies in terms of segment granularity and personalisation requirements			
5. Our customer information links with the company's existing systems such as fulfilment, service and finance			
6. We have an appropriate strategy for our IT systems including hardware and software. We have taken account of potential of developments such as outsourcing/'the Cloud', Web services, the social commerce			
7. We effectively utilise general data mining tools for customer insight and task-specific analysis tools for market segmentation, customer profiling, profitability analysis, predictive modelling, social analytics, etc.			
8. We have identified and utilised appropriate front office systems for *CRM* and considered integration issues with back office systems			
9. We realistically appraise and address significant: systems integration, people, processes and training tasks associated with introduction of any new *CRM* system, e.g., sales force automation			
10. We fully investigate and budget for change management, project management and employee engagement issues associated with any proposed new *CRM* systems we plan to introduce			
INFORMATION AND CUSTOMER KNOWLEDGE MANAGEMENT			
11. My organisation has introduced processes to provide relevant data and information to all appropriate staff			
12. Our organisation ensures the integrity of the data it collects in terms of relevancy, accuracy, currency and objectivity.			

13. We ensure security of all sensitive customer data (e.g. credit-card numbers and personal information)			
14. We verify that all individuals who have access to sensitive and proprietary data understand the security requirements and protocols			
15. My organisation has implemented processes to prevent the unauthorised use or alteration of sensitive and proprietary data			
16. We regularly consider opportunities to introduce new e-commerce applications to improve customer service or to reduce costs			
17. There is an integrated plan agreed across all channels and functional departments for the collection and use of customer information.			
18. My customer information system allows information about individual customers to be recognised and used to produce summary information about the customer for use in customer applications and campaign management			
19. My company uses customer analysis techniques to provide proactive customer information for cross-selling and up-selling purposes			
20. The company makes effective use of analytical techniques, such as predictive modelling, that use customer information to develop greater customer profitability and increased life-time value			

Anexo 6 | Auditoria Abrangente de *CRM* – Parte V

Fonte: Payne & Frow (2013, p. 486 e 487)

Comprehensive *CRM* Audit |Part 5: The Performance Assessment Process			
Score each statement on a scale 0 to 5 ***Rating for our organisation – existing and desired performance*** **(5=verywell;0=verypoorly)** ***Importance to our organisation*** **(5 = very important; 0 = no importance)**			
5. THE PERFORMANCE ASSESSMENT PROCESS *SHAREHOLDER RESULTS*	**Importance to our organisation**	**Existing performance for our organisation**	Desired performance for our organisation
1. Our top management recognise the importance of leadership in creating employee, customer and shareholder value			
2. The key drivers of shareholder results - employee value, customer value, shareholder value, and cost reduction - are fully understood			
3. We place sufficient emphasis in our organisation on employee value			
4. We rank ourselves highly in terms of recruiting, selecting, developing and empowering our employees			
5. We place sufficient emphasis in our organisation on customer value			
6. We rank ourselves highly in terms of delivering superior customer value opportunities in every attractive customer segment			
7. We place sufficient emphasis in our organisation on shareholder value			
8. We rank ourselves highly in terms creating shareholder value compared with our major competitors			
9. We take full advantage of all opportunities for cost reduction. Cost reduction strategies do not negatively impact customer satisfaction			
10. We have developed, or are developing, a balanced scorecard or linkage model in our organisation that addresses the relationship between employee satisfaction, customer satisfaction and business results			
STANDARDS, METRICS AND KEY PERFORMANCE INDICATORS			
11. We have developed our own standards across all the areas of *CRM* that are important to us			
12. We have adopted standards developed by others (e.g. CMAT or COPC standards) and used these to benchmark our performance against relevant external comparators			
13. We have identified and put in place appropriate customer metrics			
14. We have identified and put in place appropriate people and process metrics			
15. We have identified and put in place appropriate strategic metrics			
16. We have identified and put in place appropriate output and comparative metrics and special metrics for e-commerce and social influence *marketing*.			

17. A strategy map (or success map) has been developed that identifies the chain of 'cause and effect' logic that connects our company's strategy with the drivers that lead to commercial success			
18. Our organisation has identified the most important KPIs and these are reported to senior management on a regular basis			
19. Frameworks such as the balanced scorecard are utilised to ensure there is a focus on all relevant areas of performance, not just financial ones			
20. A *CRM* performance monitoring process is in place and attention has been given to making sure KPIs are communicated in a visually engaging manner to management and other relevant employees, e.g., by using dashboards.			

[Figueiredo & Marques, 2020]