

Instituto Universitário da Maia



Curso de Mestrado em Marketing

**Os CRM e os fatores relevantes para o seu sucesso nas
relações B2B**

Revisão Sistemática da Literatura

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Miguel José Barata Gonçalves
Porto, 2020**

Instituto Universitário da Maia



Curso de Mestrado em Marketing

**Os CRM e os fatores relevantes para o seu sucesso nas
relações B2B**

Revisão Sistemática da Literatura

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Dissertação académica orientada pelo
Professor Doutor José Manuel Carvalho
Vieira.

**Miguel José Barata Gonçalves
Porto, 2020**

AGRADECIMENTOS

Terminada esta fase do meu percurso académico, gostaria de prestar o meu mais sincero agradecimento aos que me ajudaram a percorrer este caminho.

A toda a equipa do ISMAI, que me ajudou em todo este processo, ao responder a todos os obstáculos enfrentados e dúvidas colocadas neste ano tão atípico.

Ao Professor José Manuel Carvalho Vieira, meu orientador que em todo este processo foi uma ajuda valiosa, pelas suas aptidões, disponibilidade e vontade de ajudar em todo o processo desta caminhada tão importante.

Aos elementos da minha família, por todo o apoio que me foi dado e pelas dificuldades que me ajudaram a ultrapassar. Gostaria de agradecer pelo apoio e carinho que me dão em todas as etapas da minha vida.

Um agradecimento especial à minha irmã por todo o apoio emocional, mas também por partilhar comigo o seu conhecimento, tendo sido imprescindível na superação de todas as barreiras deste percurso.

Um agradecimento especial à minha mãe por todo o apoio emocional, mas também por ter sido a pessoa que sempre procurou impulsionar o começo deste percurso e destacar a sua importância.

Foram dois anos intensos, com muitos altos e baixos, e seria impossível percorrer esta caminhada sem a ajuda de todas estas pessoas, pelo valor que acrescentaram neste percurso.

Finalizada esta etapa, fico feliz e nostálgico ao lembrar-me de todas as fases deste longo caminho, graças a todas estas pessoas que me acompanharam.

RESUMO

O Customer Relationship Management (CRM) é uma estratégia organizacional na área do Marketing e vendas, incorporado nos sistemas de informação, que nas últimas décadas foi auferindo uma atenção cada vez maior por parte dos gestores das organizações, sendo notável o seu desenvolvimento e melhoria. Também, a partir do início do milénio, o crescimento tecnológico tem sido exponencial, permitindo o crescimento ainda mais pronunciado na área dos sistemas de informação e, por conseguinte, dos CRM.

Os CRM permitem melhorias bastante profundas, com o potencial de solidificar a relação existente entre as mais diversas organizações. Poderão fornecer informações extremamente proveitosas sobre os clientes, possibilitando que as organizações obtenham diversas vantagens nas vertentes da gestão, tecnologia, proximidade com os clientes, entre outras.

É o Marketing, mais precisamente o marketing relacional, que está na base dos CRM, e é de extrema importância compreender o quão essencial é esta área no crescimento de uma organização. O marketing relacional é um movimento voltado para a procura de estratégias organizacionais concretas no relacionamento entre organizações e clientes, sendo esta a sua base conceptual. O CRM, estando focado nesse relacionamento, é um suporte fundamental na criação de laços apertados entre as partes envolvidas. Os CRM têm como foco principal a procura de estratégias de marketing concretas e, com base na informação e objetividade pragmática, e não através de meras ideias e intuições, é possível então reunir um conjunto de estratégias importantes e eficientes na conceção de planos estratégicos consistentes a longo prazo nas organizações.

Objetivos: A proposta desta revisão sistemática da literatura é identificar quais são os principais fatores relevantes para o sucesso de um projeto CRM nas relações B2B, agrupando estes fatores em dimensões relevantes.

Foi construída a seguinte questão de investigação: Quais os fatores referenciados na literatura relevantes para o sucesso de um projeto CRM nas relações B2B?

Método: Este estudo possui uma abordagem que tem como método a revisão sistemática da literatura realizada nas bases de dados Business Source Complete e Academic Search Complete, da EBSCOhost.

Resultados: Na amostra final, foram incluídos 15 estudos. Foram vários os fatores relevantes para o sucesso dos CRM nas relações B2B, sendo estes agrupados nas seguintes dimensões: Produto/serviço, cliente, processo, gestão e tecnologia.

Conclusão: Após a análise dos artigos selecionados, identificou-se que a utilização do CRM pode fornecer a uma organização uma maior capacidade em aumentar a sua performance.

Ao nível de fatores mais relevantes dos CRM, estes encontravam-se maioritariamente na dimensão da gestão.

Estas dimensões foram criadas através dos resultados desta pesquisa, indo de encontro literatura científica sobre o tema.

Como contribuições, esta tese salienta oportunidades de estudo sobre os benefícios da utilização do CRM, apresentando os fatores relevantes e benefícios considerados de maior relevo em ambientes B2B.

Ao nível da gestão de Marketing, esta tese fornece uma visão mais alargada e concreta para as organizações relativamente ao potencial que têm ao escolherem o CRM como iniciativa organizacional, salientando pontos cruciais na sua implementação.

Palavras-chave: CRM; Eficiência; Estratégias; fatores de sucesso

ABSTRACT

Customer Relationship Management is an organizational strategy in Marketing and sales field, incorporated in information systems that, in recent decades, has been gaining increasing attention by managers of organizations, with the growth and improvement of these technologies being really remarkable. Also, since the beginning of the millennium, technological growth has been exponential, allowing for even more pronounced growth in the area of information systems.

CRM allow quite profound improvements, with the potential to solidify the relationship between the most diverse organizations. They will be able to provide extremely useful information about their customers, enabling organizations to obtain several advantages in terms of management, technology, proximity to customers, among others.

Marketing, more precisely relationship marketing, is at the foundation of CRM, and it is extremely important to understand how essential this area is in the growth of an organization. Relationship marketing is a field of knowledge focused on the search for concrete organizational strategies in terms of customer and organization relationships, which is its groundwork. CRM, being focused on this relationship, is a fundamental basis for creating closer ties between customers and suppliers. CRM have, as their main focus, the search for concrete marketing strategies and, based on information and pragmatic objectivity, and not through mere ideas and intuitions, it is then possible to bring together a set of important and efficient strategies in the design of strategic plans consistent over the long term across organizations.

Objectives: The purpose of this systematic literature review is to identify which are the main factors relevant to the success of a CRM project in B2B relationships, grouping these factors into relevant dimensions.

The following research question was constructed: What factors are referenced in the literature relevant to the success of a CRM project in B2B relationships?

Method: This study has an approach that develops a systematic review of the literature carried out in Business Source Complete and Academic Search Complete databases, of EBSCOhost.

Results: In the final sample, 15 studies were included. There were several relevant factors for the success of CRM in B2B relationships, which are grouped in the following dimensions: Product / service, customer, process, management and technology.

Conclusion: After analyzing the selected articles, it was identified that the use of CRM can provide an organization with a greater capacity to increase its performance.

In terms of relevant factors of CRM, these were mainly in the dimension of management.

These dimensions were created through the results of this research, meeting scientific literature on the subject.

As contributions, this thesis highlights study opportunities on the benefits of using CRM, presenting the relevant factors and benefits considered most important in B2B environment.

In terms of Marketing management, this thesis provides a broader and more concrete view for organizations regarding the potential they have when choosing CRM as an organizational initiative, highlighting crucial approaches in its implementation.

Keywords: CRM; Efficiency; B2B; success factors

SIGLAS

B2B - Business to Business

CRM - Customer Relationship Management

RSL - Revisão Sistemática da Literatura

MkIS - Marketing Information Systems

ÍNDICE GERAL

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO | 16 |
| 1. Método..... | 21 |
| 1.1. Tipo de estudo..... | 21 |
| 1.2. Protocolo | 24 |
| 1.2.1. Objetivos e questões de investigação | 24 |
| 1.2.2. Critérios de inclusão e exclusão | 24 |
| 1.2.3. Seleção dos estudos conforme os critérios de inclusão e exclusão definidos | 25 |
| 2. Resultados | 27 |
| 2.1. Resumo dos artigos da amostra | 29 |
| 2.2. Países de incidência dos estudos | 37 |
| 2.3. Desenho dos estudos | 38 |
| 2.4. Ano de publicação dos estudos..... | 40 |
| 2.5. Profissionais envolvidos | 41 |
| 2.6. Fatores relevantes retirados de cada artigo | 42 |
| 2.7. Dimensões | 46 |
| 2.8. LIMITAÇÕES DOS ESTUDOS | 55 |
| 3. Discussão | 57 |
| 3.1. Dimensões do CRM | 61 |
| 3.1.1 produto/serviço..... | 61 |
| 3.1.2. Cliente | 62 |
| 3.1.3. Processo | 66 |
| 3.1.4 Gestão | 68 |
| 3.1.5. Tecnologia | 74 |
| 3.2. Direções para futuras pesquisas | 79 |
| Conclusão | 81 |
| Referências Bibliográficas | 83 |

Índice de tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Critérios de inclusão e critérios de exclusão | 25 |
| Tabela 2: Estudos escolhidos | 28 |
| Tabela 3: País(es) de incidência dos estudos | 38 |
| Tabela 4: Desenho dos estudos..... | 39 |
| Tabela 5: Ano de publicação dos estudos | 40 |
| Tabela 6: Profissionais envolvidos nos estudos | 41 |
| Tabela 7: Fatores relevantes no sucesso dos CRM nas relações B2B retirados dos artigos | 42 |
| Tabela 8: Dimensões relevantes retiradas dos estudos..... | 47 |
| Tabela 9: Quadro sumário | 51 |
| Tabela 10: Fatores relevantes na dimensão do cliente..... | 65 |
| Tabela 11: Fatores relevantes na dimensão do processo | 68 |
| Tabela 12: Fatores relevantes na dimensão da Gestão | 73 |
| Tabela 13: Fatores relevantes na dimensão da Tecnologia | 78 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: Seleção dos estudos | 27 |
| Figura 2: Customer-managed relationship..... | 61 |
| Figura 3: Estrutura base do CRM..... | 67 |
| Figura 4: Perspetiva integrada do CRM..... | 72 |
| Figura 5: Modalidades de CRM | 76 |

INTRODUÇÃO

Com uma constante evolução no enquadramento organizacional, urge a necessidade de novos métodos e ferramentas que auxiliem as organizações numa realidade de constante mudança. Neste contexto, e num enquadramento tecnológico cada vez mais presente nos dias que correm, os sistemas de informação (SI) ganham um destaque cada vez maior. Conforme Hanini (2012) alude, o enorme desenvolvimento tecnológico e a sua disponibilidade, levou a um aumento na dependência destas tecnologias por parte das organizações, nos diferentes campos e a vários níveis organizacionais.

Esta evolução nos sistemas de informação verifica-se de um modo bastante visível nos ambientes Business to Business (B2B).

Um dos sistemas de informação mais utilizado nestes ambientes, na área das vendas e Marketing, essencialmente com soluções Front Office, é o CRM, uma ferramenta organizacional, enquadrada nos sistemas de informação, que coloca os clientes como centro na sua edificação, havendo múltiplos canais de acesso disponíveis para os mesmos conforme as suas preferências (e-mail, telefone, página web, entre outros). Este tipo de sistema de informação está enquadrado nos sistemas de informação de marketing (MkIS). Tal como Jari M. Talvinen, (1995) refere, originalmente, aquando da sua conceção, os objetivos do MkIS são os de reunir, classificar, analisar, avaliar e distribuir informações pertinentes, oportunas e precisas, para os tomadores de decisão de marketing, para melhorarem o seu planeamento, implementação e controlo.

A adoção de um CRM é, cada vez mais, uma realidade nas organizações, sejam elas organizações pequenas, médias ou grandes, tendo como principal objetivo criar e desenvolver relacionamentos comerciais, valorizando assim os clientes e, deste modo, trazer rentabilidade às organizações. Gil-Gomez, Guerola-Navarro, Oltra-Badenes, & Lozano-Quilis (2020) referem que o CRM é um sistema informativo que tem como objetivo disponibilizar dados válidos de negócio, especialmente nas áreas de vendas, marketing e serviços. Compreende-se assim o papel fundamental que os CRM poderão desempenhar em departamentos fulcrais para o crescimento de uma organização.

Os CRM têm o objetivo de auxiliar os departamentos de Marketing, como já foi referido. Kotler & Zaltman (1997) referem que a ideia basilar do marketing é alicerçada no processo de troca. Liu (2017) refere que os elementos gerais essenciais do Marketing são o processo, orientação para o consumidor, marketing social, entre outros. O Marketing não surge a não ser que existam duas ou mais partes (clientes e fornecedores), com algo a trocar entre elas, conseguindo manter a comunicação e distribuição entre as partes. Diversos pensamentos e abordagens existem relativamente ao conceito de Marketing, havendo uma ideia comum: o elemento central é o relacionamento com o cliente.

Uma linha de pensamento que tem vindo a ganhar uma importância cada vez maior é a do Marketing relacional, sendo esta a base estrutural e conceptual dos CRM. Este movimento representa uma evolução e uma nova abordagem em relação ao clássico Marketing-mix, que é caracterizado por se orientar para os quatro p's do marketing: product, price, place and promotion. Conforme Grönroos (1997) alude, estes quatro P's, surgidos em meados de 1960, rapidamente se tornaram um paradigma na investigação académica. No entanto, houve necessidade de alterar este paradigma, surgindo então o marketing relacional, bastante estudado e investigado no universo académico e empresarial, devido ao reconhecimento que esta abordagem obteve nos dias que correm, face ao contexto estrutural atual das organizações e ao perfil dos novos consumidores e organizações. A evolução do Marketing-mix para o conceito atual de Marketing relacional, resulta nas sucessivas alterações do mundo empresarial. Tal como Antunes & Rita (2008) referem, esta evolução na filosofia de marketing vai no sentido de fomentar uma relação mais individualizada e de aprendizagem com cada um dos seus clientes através de uma grande interatividade, de modo a obter a informação necessária para conseguir oferecer um produto/serviço personalizado e ajustado às necessidades específicas de cada cliente.

Berry (1983) considera que atrair, preservar e intensificar as relações com os clientes, é o que está na base conceptual do marketing relacional.

Os departamentos de Marketing têm de tomar decisões de extrema importância, norteadas para uma boa comunicação com os clientes que, por

sua vez, colocarão as organizações numa posição mais favorável. Por norma, é aos diretores de Marketing que cabe tomar decisões para esse fim, tendo estes uma base muito limitada para decidir, com pouco mais do que a sua experiência e intuição, tal como Rust, Lemon, & Zeithaml (2004) referem. Também, Fernandes & Rosa (2013) aludem que o Marketing sempre foi muito criticado por estar baseado em resultados difíceis de serem mensurados e bastante subjetivos, num mundo cada vez mais lógico e racional. É por este motivo que é de extrema importância que haja, cada vez mais, informação objetiva nos departamentos de Marketing, uma abordagem crítica relativamente a essa informação, no sentido de diminuir a subjetividade e intuição. Desta forma, será possível tomar decisões estratégicas, alicerçadas em dados e indicadores concretos. É com base nesta ideia que surge, de mãos dadas com a área da tecnologia, o Customer Relationship Management.

Ferrão (2003), por sua vez, também refere que um projeto CRM, com o conjunto de todas as tecnologias que lhe estão associadas, traz aos responsáveis das vendas e Marketing, um enquadramento simultaneamente organizacional e tecnológico ao permitir-lhes que tomem decisões absolutamente necessárias, sustentadas na informação objetiva e racional.

Com alguns princípios norteadores é possível implementar um projeto como o CRM, com uma base estratégica consolidada, sustentada, com a objetividade necessária, permitindo abordagens cada vez mais aprimoradas, orientadas e focadas nos clientes e nas suas necessidades, especialmente nos ambientes B2B, onde existe uma necessidade muito grande de investir nos recursos tecnológicos relacionados com o Marketing (MkIS), com vista a uma melhoria contínua das organizações.

Os CRM são constituídos por várias opções tecnológicas no seu sistema, tendo sempre o cliente como elemento central. Essas opções poderão variar, mas, regra geral, conforme Ferrão (2003, p. 20) refere, um CRM deverá ter a capacidade de suportar os processos de vendas, a gestão de oportunidades de negócio, sendo possível desta forma avaliar a eficiência das equipas de vendas e previsões de vendas. É possível concluir, através da literatura sobre os CRM, que estes têm uma linha estrutural comum: vendas, oportunidades, helpdesk,

contabilidade, produtos, entre outros. Podem também conter dados geográficos e estarem conectados às redes sociais.

O grande objetivo do CRM é comunicar eficazmente com o cliente, evitando dados duplicados ou deixar alguma tarefa importante nas vendas em esquecimento. Esta abordagem é especialmente relevante nas relações B2B, dada a sua complexidade.

(...) poderemos então acentuar as duas vertentes essenciais do CRM, a saber:

- Uma abordagem empresarial para comunicar com o cliente certo, utilizando a oferta certa de produtos / serviços, no momento certo através do canal certo.

- Uma abordagem empresarial para compreender e influenciar o comportamento dos clientes, através de um processo de comunicação contínua para melhorar a aquisição, a retenção e obtenção de lucros com os clientes.

(Ferrão, 2003, p. 9)

Para que as decisões tenham como base dados e indicadores concretos, o auxílio do CRM poderá ter um enorme e positivo impacto na tomada de decisões nas organizações, permitindo que as mesmas possam almejar metas e objetivos reais e concretos. São estas metas e objetivos que devem definir a estratégia das organizações na implementação de um CRM. Nas relações B2B, a escolha da melhor estratégia pode ser muito difícil, dada a dimensão que os negócios B2B normalmente têm ao nível das relações entre as organizações e o impacto estrutural que representam no mundo empresarial.

É neste contexto que surge o interesse em desenvolver uma Revisão sistemática da literatura sobre os fatores relevantes de um projeto CRM para o sucesso das relações comerciais B2B. A revisão sistemática da literatura é uma forma de investigação baseada na evidência, aglomerando informação de vários estudos num único estudo, sendo possível que o investigador obtenha um amplo conhecimento e perceba o estado de arte do tema. A revisão sistemática é rigorosa, identifica os estudos sobre o tema e aplica métodos explícitos e sistematizados de busca.

Esta RSL tem como principal objetivo contribuir para o conhecimento sobre aspetos que devem ser considerados pelas organizações nas suas tomadas de decisões, relativamente à área do marketing enquadrado nas tecnologias,

com a concepção de uma estratégia CRM. Colocam-se perguntas como: basta que a nível tecnológico o CRM seja eficaz, ou outras dimensões desempenham um papel preponderante no sucesso destas estratégias? Que dimensões são essas? Poderá ser desenvolvida uma implementação de forma indiscriminada, sem ter em conta as diferenças e características de cada organização? Qual o papel que os gestores das organizações devem desempenhar para se recolherem os melhores indicadores no desenvolvimento destas estratégias?

Sendo uma área vasta de diferentes teorias, as respostas encontradas poderão não ser imediatas e diretas. Também seria um objetivo desenquadrado com a realidade científica, pois não teria em conta a complexidade do conhecimento científico, caracterizado pela investigação contínua, com uma reflexão constante. O que se procura é contribuir com algumas linhas orientadoras para o desenvolvimento deste tema.

A literatura oferece-nos algumas considerações sobre esta área, contemplando as várias dimensões estruturais para a concepção de uma estratégia com estas características e impacto nas organizações.

Esta RSL tem como objetivo identificar os fatores relevantes para o sucesso de um projeto CRM nas relações B2B, sendo estes agrupados em quatro grandes dimensões: produto/serviço, cliente, processo, gestão e tecnologia. O principal objetivo deste trabalho é perceber que características dentro das organizações e dos sistemas CRM devem as organizações contemplar na concepção destes projetos.

Tendo como base os objetivos identificados, foi definida a seguinte questão: Quais os fatores relevantes referenciados na literatura para o sucesso de um projeto CRM nas relações B2B?

Este trabalho está organizado em três capítulos: Método, que tem como objetivo explicar a metodologia utilizada; Resultados, que consistirá na síntese e análise dos resultados; Discussão, que fará uma reflexão sobre estes resultados.

1. Método

A metodologia de investigação é o conjunto de regras, orientações, normas e técnicas que o investigador deve obedecer para que se desenvolva o processo de investigação. A metodologia de pesquisa utilizada para a elaboração desta revisão sistemática da literatura tem como objetivo explorar os fatores relevantes para o sucesso de um projeto CRM. Esta pesquisa envolve várias questões específicas, a utilização de procedimentos específicos e organizados, claros e replicáveis em todas as etapas do processo, procurando minimizar erros de pesquisa, tal como é referido por Xiao & Watson (2019).

1.1. Tipo de estudo

Com base nas características da problemática em estudo, a investigação realizada enquadra-se no domínio da revisão sistemática, como já foi referido.

A revisão sistemática da literatura é uma forma de investigação bastante importante para a fundamentação baseada na evidência, pois aglomera informação de vários estudos num único estudo, sendo possível que o investigador obtenha um amplo conhecimento. Ao contrário de uma revisão narrativa, que não informa os critérios utilizados na escolha dos artigos, as fontes nem a metodologia de busca, a revisão sistemática é rigorosa, identifica os estudos sobre o tema e aplica métodos explícitos e sistematizados de procura.

Este trabalho encaixa-se no domínio da investigação secundária. Trata-se de uma Revisão Sistemática da Literatura que tem como objetivo identificar os estudos sobre um determinado tema para responder a uma questão enquadrada nesse mesmo tema.

O método de revisão sistemática da literatura consiste num movimento que tem como base critérios pré-determinados e evidências científicas consistentes, tendo como fim colaborar com a escolha de estudos e/ou ferramentas para o desenvolvimento de artigos com informações originais (Gomes e Caminha, 2014).

Tal como Tranfield et al. (2014) referem, a pesquisa na área da gestão é relativamente nova no que diz respeito a RSL's, quando comparada com a área

da medicina e cuidados de saúde. As revisões sistemáticas da literatura têm sido muito utilizadas e desenvolvidas nestes campos, mas poderão ser replicados noutras áreas de investigação, com as devidas adaptações nos seus protocolos. Sendo a sua origem na investigação médica, os estudos nesta área contêm protocolos específicos orientados para esse campo, que respondem às necessidades dos investigadores.

Autores de outras áreas de investigação devem seguir as linhas orientadoras pertinentes para melhor responder às questões de investigação e ir efetivamente de encontro com os objetivos propostos especificamente no seu estudo.

Os passos a serem dados na execução de uma RSL pelos diferentes autores na área empresarial (gestão, Marketing, sistemas de informação, etc.) seguem uma linha comum, havendo algumas diferenças e adaptações, mas que, de um modo geral, seguem um raciocínio conceptual idêntico. Nesta RSL, a formulação desses passos seguiu também esse raciocínio para ir de encontro com a investigação em curso, visando encontrar os resultados mais pertinentes. Segue as linhas explicativas sobre o desenvolvimento de uma RSL, de Xiao & Watson (2019). Segue também as linhas orientadoras de Lucas, Molina, & Toval (2009), do campo da informação e tecnologia, de Okoli & Schabram (2010), do campo dos sistemas de informação e de Tranfield, Denyer, & Smart (2014), da área da gestão.

Uma revisão sistemática da pesquisa deve ser isenta e transparente na sua metodologia. Os princípios gerais que devem sustentar todas as revisões sistemáticas são os seguintes (EPPI - Center, 2001):

- 1) As revisões sistemáticas da literatura são transparentes sobre suas conclusões e como são feitas. Isso evita a deturpação do corpo da literatura à medida que cada fase de pesquisa é avaliada e a sua relevância e qualidade são esclarecidas.

- 2) Uma estrutura explica como a revisão sistemática deve ser conduzida, na fase inicial do processo. Esta estrutura permite aumentar a transparência, pois o procedimento não pode ser influenciado pelas características da literatura.

3) Uma busca exaustiva procurará encontrar todas as pesquisas relevantes possíveis. Isso reduz ainda mais o viés, pois as conclusões não são influenciadas meramente pela pesquisa que é mais simples de se ter acesso ao seu conteúdo.

4) Os resultados da pesquisa são sintetizados. Isso resulta em conclusões sucintas e acessíveis sobre a pesquisa de boa qualidade disponível sobre um tópico.

Assim, foram identificadas as linhas gerais consideradas no presente estudo:

- ✓ **Identificar os objetivos e formular a questão de investigação.**
- ✓ **Desenvolver protocolo.**
- ✓ **Procura de literatura**
- ✓ **Definir critérios de inclusão e exclusão.**
- ✓ **Selecionar artigos conforme os critérios de inclusão e exclusão definidos**
- ✓ **Explorar e interpretar os artigos selecionados.**
- ✓ **Analisar e reportar os resultados obtidos.**

Aa avaliação da qualidade da amostra, é uma das fases nas Revisões sistemáticas da literatura. Essa avaliação poderá ser feita recorrendo a várias abordagens como acontece na área da medicina, através do uso da checklist da JBI (Joanna Bridge Institute). Porém, e conforme Xiao & Watson (2019) alude, esta avaliação não é crucial para alguns tipos de revisões sistemáticas da literatura, dependendo dos objetivos concretos dos estudos em causa. Para ir de encontro com os objetivos traçados neste trabalho e face ao tipo de análise, esta avaliação não foi considerada necessária, tendo em conta que se procurou perceber o que a literatura efetivamente refere sobre o tema de uma forma abrangente.

1.2. Protocolo

O protocolo é necessário para reduzir os enviesés numa revisão sistemática da literatura, permitindo a futuros investigadores replicarem os estudos. Será apresentado de seguida, contemplando as questões de investigação e objetivos, os critérios de inclusão e de exclusão definidos, e o modo como os estudos foram selecionados.

1.2.1. Objetivos e questões de investigação

Nesta etapa definem-se os objetivos da investigação as questões a que se procura obter resposta neste estudo.

Perceber o objetivo de uma investigação tem como principal vantagem nortear o caminho a ser percorrido, evitando que existam desvios na direção desse caminho traçado. Assim, foi estabelecido o seguinte objetivo de investigação:

- ✓ Identificar as características das organizações e dos sistemas CRM que as organizações devem contemplar na conceção e abordagem destes projetos.

A questão de investigação tem como principal objetivo orientar a investigação para dar resposta a um problema específico. A questão de investigação é fundamental, permitindo nortear a pesquisa. Esta investigação tem como principal finalidade aumentar a objetividade na implementação de um CRM numa organização, sendo então formulada a seguinte questão de investigação:

- ✓ Quais os fatores referenciados na literatura relevantes para o sucesso de um CRM nas relações B2B?

1.2.2. Critérios de inclusão e exclusão

Para o desenvolvimento desta revisão sistemática da literatura, foi realizada uma pesquisa eletrónica de artigos realizada no dia 5 de setembro de 2020. A base de dados escolhida e utilizada para a procura de artigos sobre a temática proposta neste trabalho foi a Business Source Complete e a Academic Search Complete, da EBSCOhost.

Foi utilizado um conjunto de critérios de inclusão e exclusão para a identificação final da amostra, conforme o Quadro 1 indica. A amostra final foi selecionada através da leitura do título, do resumo e, sempre que necessário, do texto integral.

Tabela 1: Critérios de inclusão e critérios de exclusão

| Critérios de seleção | Critérios de inclusão | Critérios de exclusão |
|---|--|--|
| Publicação | Artigos publicados e disponíveis integralmente nas bases de dados escolhidas, analisados por pares. | ----- |
| Análise do texto (título e/ou resumo e/ou texto integral) | Artigos que permitam concluir fatores relevantes para o sucesso de um projeto CRM e que se enquadrem nas relações B2B. | ----- |
| Tipo de organização | Que se possa aplicar a relações business-to-business. | Que se incidam unicamente nas relações comerciais business-to-consumer ou consumer-to-consumer |
| Data de publicação | De 2015 a 2020 | ----- |

Fonte: elaboração própria

1.2.3. Seleção dos estudos conforme os critérios de inclusão e exclusão definidos

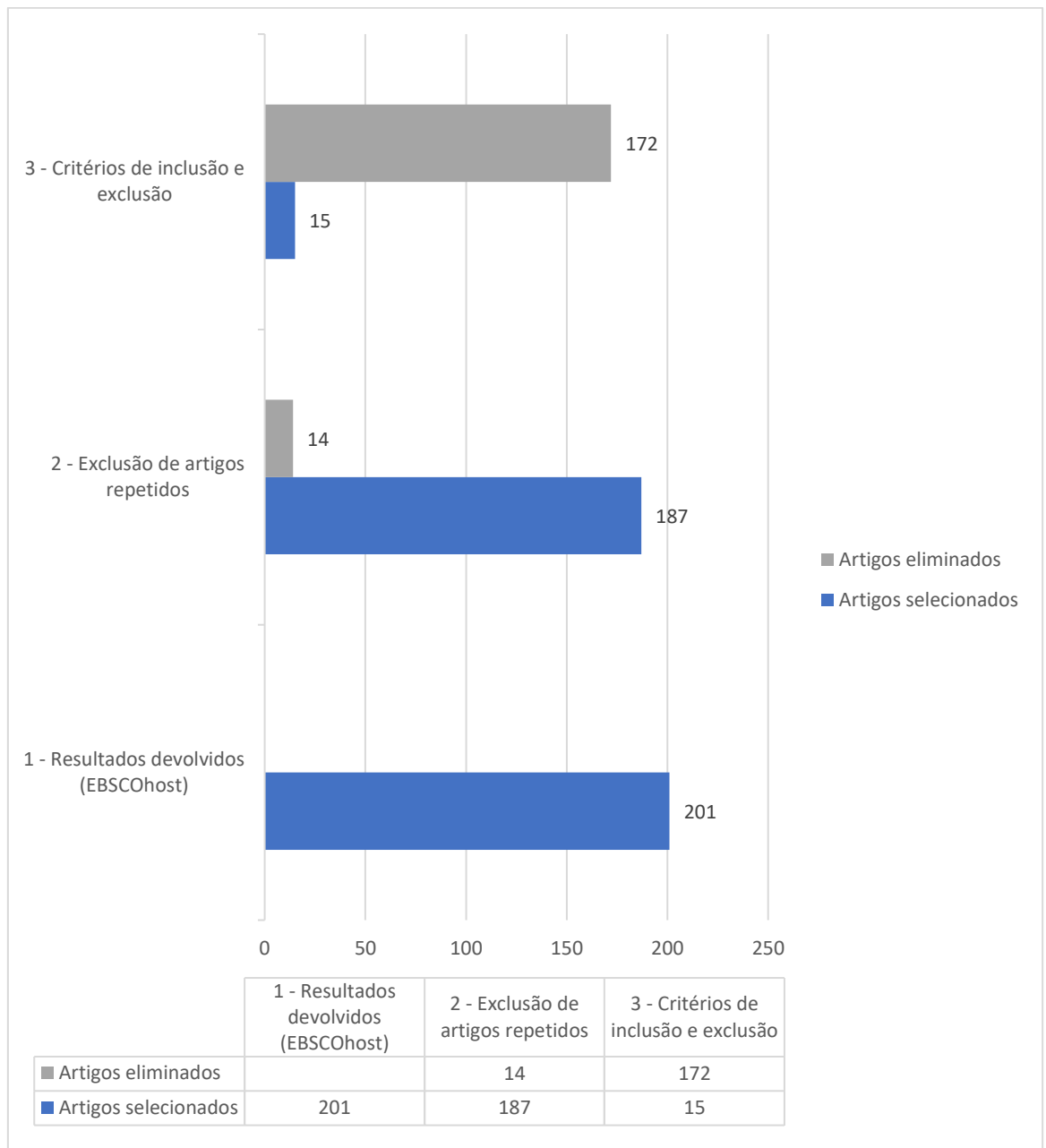
Como já foi referido anteriormente, para a realização desta revisão sistemática da literatura procedeu-se a uma pesquisa eletrónica de artigos, realizada no dia 5 de setembro de 2020, tendo sido utilizado o motor de busca

EBSCOhost, com a seleção do Business Source Complete e Academic Search Complete como bases de dados.

Os artigos foram pesquisados nas bases de dados citadas utilizando as seguintes palavras-chave: (*“Customer Relationship Management” or “CRM”*) and (*“success factors” or “success dimensions”*) and (*“business to business” or “b2b” or “business-to-business”*) em todo o texto, utilizando a língua inglesa (197), portuguesa (2) e espanhola (2) como filtros, texto integral e analisado por pares. Foram procurados estudos publicados entre 2015 e 2020, tendo em conta a importância de informação atualizada sobre este tema. Como o objetivo deste estudo é identificar os fatores relevantes para o sucesso na implementação de um projeto de CRM nas relações B2B, essas palavras foram pesquisadas de forma combinada para que se conseguisse aumentar o grau de restrição da busca.

Com estes parâmetros, foram levantados 201 artigos que continham as palavras-chave. Destes 201, 17 encontravam-se repetidos, tendo então sobrado 187 artigos. Após a leitura do resumo e do título e, sempre que houve necessidade, do texto integral, foram excluídos 172 com base nos critérios de inclusão e de exclusão. Deste procedimento, foi obtida uma amostra final de 15 artigos para uma posterior análise integral.

Figura 1: Seleção dos estudos



Fonte: elaboração própria

2. Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos a partir deste trabalho. O principal objetivo é o de apresentar uma síntese dos artigos, procurando recolher as principais informações desta investigação, extraindo os fatores relevantes para o sucesso dos CRM nas relações B2B.

Os estudos analisados desta RSL são apresentados na tabela seguinte:

Tabela 2: Estudos escolhidos

| |
|---|
| Agapitou, Bersimis, & Georgakellos (2017) “Appraisal of CRM implementation as business strategy option in times of recession: The role of perceived value and benefits” |
| Kooli, Mansour, & Cornwell (2016) “Exploring CRM and SRM user satisfaction in B2B relationship management” |
| Kuscar, Draskovuc, & Pavicic (2018) “Market challenger strategic applications of CRM: a case of roofing tiles market re-invention in Croatia” |
| Curado, Oliveira, & Antunes (2019) “Organizational ambidexterity and Customer relationship management: a cycle of virtue” |
| Aliyu & Nyadzayo (2018) “Reducing employee turnover intention: a customer relationship management perspective” |
| Abrar, Biag, Shabbir, & Hussain (2019) “Role of CRM practices in Bank´s performance: moderating role of Market Turbulence” |
| Charoensukmongkol & Sasatanun (2017) “Social media use for CRM and business performance satisfaction: The moderating roles of social skills and social media sales intensity” |
| Cambra-Fierro, Centeno, Olavarria, & Vazquez-Carrasco (2017) “Success factors in a CRM strategy - technology is not all” |
| Pohludka & Štverková (2019) “The best practice of CRM implementation for small and medium-sized enterprises” |
| Aziza, Oubrich, & Søilen (2015) “The impact of CRM on QoE: an exploratory study from mobile phone industry in Morocco” |
| Wynn, Turner, Banik, & Duckworth (2016) “The Impact of Customer Relationship Management Systems in Small Business Enterprises” |
| Williams, Ashill, & Naumann (2017) “Toward a contingency theory of CRM adoption” |
| F. Jaber & Simkin (2017) “Unpicking antecedents of CRM adoption: a two-stage model” |
| Rajput, Zahid, & Najaf (2018) “Using CRM to Model Firm Performance in a Business-to-Business Market” |
| (Rodriguez, Peterson, & Krishnan, 2018) “Impact of CRM technology on sales process behaviors: empirical results from US, Europe, and Asia” |

Fonte: elaboração própria

2.1. Resumo dos artigos da amostra

Os artigos escolhidos na amostra nem sempre orientam os seus objetivos para a identificação dos fatores relevantes para o sucesso dos CRM nas organizações B2B. Porém, os fatores estão implícitos nos resultados da amostra. Estes, foram possíveis de deduzir através das suas conclusões que direta ou indiretamente revelam estes fatores.

Por exemplo, na implementação de um projeto é importante estudar e analisar as áreas de impacto positivas principais desse projeto, identificando com clareza as vantagens desse projeto e que foco deve ser dado a determinadas áreas da organização. Se se concluir por exemplo, que o impacto positivo mais relevante de um determinado projeto é na relação com os consumidores, deduz-se que para o sucesso desse projeto, ou de um projeto com as mesmas características, deve existir um foco nessa relação. Assim, deduz-se o fator relevante para um projeto dessa Natureza. Foi através deste raciocínio, suportado por Jordan et al.,(2015) que se extraíram da amostra alguns dos fatores relevantes da amostra. Segundo estes autores, o foco nos impactos e benefícios dos projetos que se pretendem implementar, constituem os fatores de sucesso desses mesmos projetos.

Em todos os estudos, é possível concluir que os fatores relevantes dos CRM têm impacto nas relações B2B. Em alguns estudos não se menciona uma abordagem direta às relações B2B, mas, através da área de negócio e do tipo de relações investigadas, foi então possível deduzir que os fatores eram orientados para este tipo de relação.

Os autores Agapitou, Bersimis, & Georgakellos (2017), utilizaram um questionário como forma de resolver a problemática em questão: investigar a verdadeira importância dos CRM na sua implementação e performance durante a crise fiscal na Grécia. Partindo desta problemática, em busca de respostas a esta questão, os autores propõem investigar as companhias com o maior volume de negócios na Grécia. A população foi de 2000 organizações.

Os fatores relevantes para o sucesso dos CRM identificados neste estudo foram: velocidade, eficiência e confiabilidade nos processos de negócio.

Os autores Kooli, Mansour, & Cornwell (2016), utilizam um estudo de caso para investigar a satisfação dos usuários e o efeito que essa satisfação tem na

gestão dos relacionamentos B2B. Como amostra para este estudo de caso, foi escolhido o grupo “The Oliver group”. Trata-se de uma organização B2B que utiliza sistemas CRM e SRM (supply Relationship management) como forma de tornar o seu negócio mais eficiente. Vinte pessoas foram entrevistadas através de entrevistas semiestruturadas, baseadas na revisão da literatura sobre o tema. Foram incluídos gestores, fornecedores, clientes, funcionários do departamento da informática e usuários de CRM e SRM.

O artigo explora a satisfação dos usuários e o seu efeito nas relações B2B. Neste estudo, os resultados revelam que a envolvimento dos usuários no sistema (CRM e SRM), tem um impacto enorme na sua satisfação e que graças a isso há uma melhoria nas relações entre a organização e os seus clientes e fornecedores. O fator relevante que os autores abordam é a envolvimento dos usuários no sistema CRM implementado na organização.

O mesmo desenho foi utilizado pelos autores Kuscar, Draskovuc, & Pavicic (2018). Neste caso, o estudo de caso teve como objetivo explorar a aplicação dos CRM no contexto da indústria croácia de telhados. Foi realizada uma série de entrevistas em profundidade com os profissionais da indústria. Esta indústria é marcada por uma forte competição entre as diferentes organizações da mesma área de negócio, sendo uma indústria marcada por uma extensa rede de relações B2B, conforme os próprios autores referem.

O artigo explora um mercado específico de telhas e, através das conclusões dos autores, foi possível extrair, com base nos benefícios da implementação dos CRM nesta indústria, os seguintes fatores relevantes para o sucesso dos CRM: interação com os clientes ao nível tático, uma melhor supervisão no processo de vendas e a tomada de decisões ao nível estratégico.

Curado, Oliveira, & Antunes (2019), utilizaram uma investigação qualitativa. O intuito deste estudo foi o de perceber como um novo conceito (CKM), pode ser influenciado positivamente pela ambidesteridade organizacional, isto é, a capacidade de uma organização adaptar-se e alinhar as suas forças internas para se adaptar às imposições provocadas no seu universo competitivo. Este conceito trata-se da fusão entre CRM e a gestão de conhecimento. O grande objetivo deste estudo é o de descobrir como a ambidestria contribui para o CKM: CRM + KM (Knowledge management /Gestão

de conhecimento). Neste estudo é utilizada uma pesquisa qualitativa indutiva e que pretende contribuir para teoria da gestão. Para essa pesquisa foram realizadas várias entrevistas semiestruturadas em Portugal e no Brasil a vários estudantes e gestores de organizações na área dos sistemas de informação, marcada pelas relações B2B existentes.

O processo de recolha é o seguinte:

- ✓ Desenvolvimento a base da investigação
- ✓ Entrevistas piloto
- ✓ Análises exploratória
- ✓ Entrevistas
- ✓ Análise preliminar
- ✓ Grupos focais
- ✓ Análise final e validação
- ✓ Regresso à literatura e desenvolvimento do emergente modelo ambidestro

Este artigo enfatiza a gestão do conhecimento como fator de extrema importância na conceção de um CRM. Os autores concluem também que para que haja uma relação estreita entre a gestão do conhecimento e os CRM, é necessário que haja capacidade técnica ao nível dos SI das pessoas envolvidas, suporte da alta gestão da organização, uma cultura de partilha e uma liderança forte, sendo possível concluir, a partir deste caminho indireto percorrido pelos autores do artigo, os fatores relevantes para o sucesso dos CRM.

Os autores Aliyu & Nyadzayo (2018) utilizam painel multidisciplinar de especialistas e questionários para responder às suas questões de investigação: o impacto das dimensões do Customer Relationship management na satisfação do seu trabalho por parte dos trabalhadores e sua intenção de desistir.

O artigo enfatiza que o CRM deve ser orientado para o cliente, organizado estruturalmente e dotado de tecnologia, para uma maior satisfação dos colaboradores de call centers, organizações marcadas pelas relações B2B, o que fará com que os colaboradores tenham menos intenções de desistir, sendo este um dos focos principais do artigo. Apesar de o artigo ser direcionado para os call centers, com relações B2C e B2B, as conclusões devem ser vistas como transversais, como referido pelos autores.

O estudo revela que quanto maior a satisfação dos colaboradores, mais facilidade se tem em implementar os CRM. Por sua vez, para a satisfação dos colaboradores ser alcançada pela organização, foram testadas quatro hipóteses como relevantes: orientação para o cliente, organização nas estruturas do CRM, ser dotada de tecnologia e gestão do conhecimento. Ao contrário do que enfatiza Curado, Oliveira, & Antunes (2019), a gestão conhecimento não foi considerada relevante. Os autores concluíram assim que os fatores relevantes para a satisfação dos colaboradores foram: orientação para o cliente, organização nas estruturas CRM e ser dotada de tecnologia, sendo possível, através deste caminho indireto, retirar os fatores relevantes para o sucesso dos CRM deste estudo.

Os autores Abrar, Biag, Shabbir, & Hussain (2019) utilizam um questionário estruturado para ir de encontro com os objetivos da sua investigação: o de perceber o papel das práticas de CRM na performance na área da banca. É um tipo de organização específica, mas que tem um forte impacto na sociedade e tem características que se podem generalizar a todo o tipo de organização nas diferentes áreas. Os autores do artigo têm como pretensão perceber quais as melhores práticas a serem adotadas para uma maior performance dos CRM na área da banca, concluindo fatores relevantes para o sucesso dos CRM nesta área de negócio, tão marcada pelas relações B2B. Neste enquadramento, os autores concluem que os fatores relevantes são: foco principal do cliente, gestão do conhecimento e marketing de relacionamento.

Os autores Charoensukmongkol & Sasatanun (2017) pretendem avaliar o uso das redes sociais nos CRM. Os autores procuram perceber se a utilização destas ferramentas promove a capacidade de aumentar a performance de microempresas. Através de questionários distribuídos na Tailândia, a 217 proprietários de pequenas lojas, os autores concluem que se verifica um aumento na performance dessas microempresas, com o uso das redes sociais nos CRM.

Neste estudo, os autores utilizam o método survey para explorar o impacto que o uso das redes sociais nos CRM tem na satisfação da performance das micro-organizações na Tailândia, concluindo que existe de facto um

impacto bastante positivo quando os projetos CRM adotam no seu sistema o uso das redes sociais para interagir com os clientes e outras organizações.

Os autores Cambra-Fierro, Centeno, Olavarria, & Vazquez-Carrasco (2017) têm como objetivo analisar o efeito simultâneo de Orientação para o Mercado (MO), Gestão do Conhecimento (KM) e outros fatores organizacionais, a fim de explicar como se deve implementar um CRM de sucesso no sector da banca espanhola, marcada pelas relações B2B existentes.

O artigo salienta a importância da orientação para o mercado, contrariamente ao que se tem apontado na recente literatura, incluindo artigos de outras áreas de conhecimento. Estes autores enfatizam também a gestão do conhecimento como um fator importante nos CRM. Os resultados também sugerem que o foco nos funcionários, a liderança e o Know-how são fatores chave para o sucesso dos CRM.

Os autores Pohludka & Štverková (2019), utilizam o método questionário, tendo como objetivo analisar o uso dos CRM nas pequenas e médias organizações da República Tcheca, buscando determinantes na implementação de um sistema CRM,

Os autores enfatizam a componente tecnológica: confiabilidade do sistema CRM, ser “user friendly”, suporte e serviço do CRM e compatibilidade com outros sistemas de informação da organização.

Os autores Aziza, Oubrich, & Sølén (2015) utilizaram um estudo exploratório qualitativo para responder aos objetivos do estudo: perceber o impacto do CRM na experiência dos clientes, no mercado dos telemóveis.

O artigo dedica-se à exploração das características que são determinantes na indústria dos telemóveis, podendo ser generalizado para organizações noutras áreas, conforme identificado pelos autores. Os fatores apontados como determinantes foram: estratégia adotada e o processo adotado no projeto CRM, a estrutura organizacional e a capacidade tecnológica do CRM. Os autores concluíram que o fator mais importante é a estratégia adotada, seguido do processo. A gestão e estrutura organizacional e a tecnologia dos CRM foram as consideradas menos relevantes neste enquadramento. Neste estudo também foi explorada a dimensão dos recursos humanos, tendo sido considerada irrelevante pelos autores.

Os autores Wynn, Turner, Banik, & Duckworth (2016) utilizam estudos de caso para perceber o impacto dos CRM nas pequenas companhias.

O artigo enfatiza a capacidade das pessoas envolvidas, o processo adotado no projeto CRM e a tecnologia do CRM como principais fatores relevantes nos projetos CRM. Neste estudo foram feitos três estudos de caso em três organizações pequenas com relações B2B bastante presentes no seu negócio.

Os autores Williams, Ashill, & Naumann (2017) utilizam investigação secundária, tendo como base teórica a teoria da contingência. A teoria da contingência sugere que existe uma relação entre o ambiente organizacional e a performance administrativa das organizações. Isto significa que não há nada de absoluto na teoria administrativa.

O objetivo principal dos autores é o de perceber como alguns campos de estudo podem ser fundamentais no sucesso ou insucesso dos CRM. Neste artigo os autores concluem que Channel Governance (condições contratuais e relacionais entre membros de um canal), custos de transação, seleção dos clientes alvo, Channel Power/power distribution (partilha existente de poderes entre os membros de um canal) e capacidade dinâmica das organizações são as características centrais que determinam o sucesso ou insucesso na construção e desenvolvimento de um CRM. Neste estudo, os autores conceberam uma estrutura (framework) de teoria da contingência que sugere quais os fatores que têm impacto no sucesso ou insucesso na adoção de um CRM nas relações B2B.

Neste estudo, os autores concluem que os fatores relevantes para o sucesso dos projetos CRM são:

- ✓ Relacionamentos entre firmas regidos por contratos flexíveis
- ✓ Relacionamentos entre firmas regidos por normas relacionais
- ✓ Fornecedor e cliente devem ter o mesmo poder negocial ou o fornecedor deve ter maior poder negocial que o cliente.

- ✓ Fornecedor tem recursos únicos, intelectuais e dinâmicos que são valiosos para o cliente.

Os autores F. Jaber & Simkin (2017) mencionam a importância da adoção de um CRM nas seguintes vertentes: objetivos e metas claros na sua implementação, o desempenho de CRM ser incorporado no sistema de medição de desempenho da organização, para que os funcionários possam perceber compromisso da gestão como sincero. Também, ao mudar para uma orientação centrada no cliente, as empresas devem aplicar o princípio da segmentação de mercado com bastante antecedência, pois ajuda os funcionários a apreciar o CRM como um meio de desenvolver maior poder nas opiniões do cliente. Também, o desenvolvimento da capacidade organizacional ao gerir o conhecimento do cliente, reflete-se nas percepções dos funcionários sobre o projeto CRM.

Os autores utilizam uma modelagem de equações estruturais através de questionários para compreenderem como a percepção dos colaboradores de uma organização pode afetar a implementação de um CRM e como essa mesma percepção pode ser afetada pela segmentação dos clientes, a satisfação dos clientes, uma direção clara e objetivos, a medição da performance, gestão de projeto e a gestão do conhecimento. Foi testado se estas seis hipóteses influenciam diretamente a percepção dos colaboradores sobre o CRM, que, por sua vez, também se testou a relação que esta percepção tem na implementação de um projeto CRM. Destas sete hipóteses, cinco foram consideradas. Concluiu-se que a percepção dos funcionários relativamente ao CRM (H1) tem um impacto positivo na implementação do CRM na organização. Também se concluiu que a segmentação dos clientes (H2), objetivos e direção claros no projeto CRM (H4), medição da performance do projeto CRM (H5) e a gestão do conhecimento (H7) tem impacto direto na percepção dos funcionários sobre o CRM (que como já foi referido tem impacto direto na implementação do CRM (H1)). Portanto, com base nesta estrutura teórica, é possível concluir a partir deste caminho indireto que H2, H4, H5 e H7 têm um impacto positivo na implementação de um projeto CRM, sendo estes os fatores relevantes retirados.

Os autores Rajput, Zahid, & Najaf (2018) utilizam o método Questionário para investigar o impacto dos CRM no desenvolvimento de novos produtos. Neste artigo os autores concluem que há uma relação estreita entre o desempenho de um novo produto e os CRM, e concluem também que o desempenho de um novo produto afeta diretamente a performance de uma organização. Os autores do artigo referem que a palavra produto é utilizada num sentido mais lato, referindo-se a produtos tangíveis, isto é, produtos físicos, como também produtos intangíveis, ou seja, serviços.

O estudo procura estabelecer a relação entre a performance de um novo produto e a performance de uma organização. Procura também perceber a relação existente entre a performance de um novo produto e o conceito de cultura de inovação, o suporte da gestão de topo e o CRM. Os resultados revelam que existe uma relação entre a performance de uma organização e a performance de um novo produto e entre este último e o CRM. Os autores concluem que o conceito de cultura de inovação e o suporte da gestão de topo não afetam de forma conclusiva a performance de um novo produto. Assim sendo, o estudo conclui que a performance de um novo produto atua como mediador na relação entre os CRM e a performance da organização. Desta forma, o fator considerado como relevante para o sucesso de um projeto CRM nas relações B2B retirado deste artigo foi o foco na performance de um novo produto, ou seja, um projeto CRM e a organização devem estar direcionados para a performance de um novo produto na implementação de um projeto desta natureza.

Rodriguez et al., (2018) também adotam o método Questionário para perceberem se existem diferenças ao nível da eficácia da organização na utilização do CRM, se existe uma relação entre a eficácia do CRM e a geografia, e se existe alguma relação entre a eficácia do CRM e os processos de vendas, nas dimensões da criação de oportunidades, gestão de oportunidades e de relações.

Neste artigo, os autores têm o objetivo de perceber se existem diferenças na utilização do CRM e se existem diferenças substanciais no universo dos processos de vendas, nas dimensões da criação de oportunidades, gestão de oportunidades e de relações. Os autores concluem que não existem

diferenças nas regiões, concluindo que com o fenômeno da internacionalização e de partilha de informação não existem diferenças substanciais entre as regiões estudadas. Os autores concluem também que as organizações que usam os CRM, com uma eficiência alta, têm melhores resultados nas áreas acima descritas: criação de oportunidades, gestão de oportunidades e gestão das relações, inserido no processo de vendas, tendo sido estes os fatores relevantes para o CRM retirados deste artigo da amostra final.

Em todos os artigos da amostra foi possível extrair, direta ou indiretamente, fatores relevantes para o sucesso na implementação de um projeto desta natureza e com esta dimensão, nas relações organizacionais Business to Business. Foi possível verificar alguns traços em comum entre as distintas conclusões dos diferentes autores dos artigos considerados na amostra.

2.2. Países de incidência dos estudos

Independentemente dos países onde se incidiram os artigos da amostra, a literatura científica sobre o tema é clara em relação às principais escolas de Marketing. Os Estados Unidos, a Inglaterra, Tóquio, entre outros, são países onde se aposta muitíssimo no Marketing, sendo estes países uma referência nesta área.

Os estudos desta revisão foram realizados em diferentes países: Grécia, Reino Unido, Croácia, Malásia, Paquistão, Tailândia, República Tcheca, Jordânia e Paquistão.

Os autores Rodriguez, Peterson, & Krishnan (2018), não referem os países, mencionando apenas que o estudo se realizou na Europa, Estados Unidos e Ásia. Em alguns artigos não é possível extrair qualquer informação a este respeito.

Tabela 3: País(es) de incidência dos estudos

| Autor | País |
|---|------------------------------|
| Agapitou, Bersimis, & Georgakellos (2017) | Grécia |
| Kooli, Mansour, & Cornwell (2016) | Reino Unido |
| Kuscar, Draskovuc, & Pavicic (2018) | Croácia |
| Curado, Oliveira, & Antunes (2019) | Brasil e Portugal |
| Aliyu & Nyadzayo (2018) | Malásia |
| Abrar, Biag, Shabbir, & Hussain (2019) | Paquistão |
| Charoensukmongkol & Sasatanun (2017) | Tailândia |
| Cambra-Fierro, Centeno, Olavarria, & Vazquez-Carrasco (2017) | Espanha |
| Pohludka & Štverková (2019) | República Tcheca |
| Aziza, Oubrich, & Søilen (2015) | Não especificado |
| Wynn, Turner, Banik, & Duckworth (2016) | Reino Unido |
| Williams, Ashill, & Naumann (2017) | Não especificado |
| F. Jaber & Simkin (2017) | Jordânia |
| Rajput, Zahid, & Najaf (2018) | Paquistão |
| (Rodriguez et al., 2018) | Europa, Estados Unidos, Ásia |

Fonte: elaboração própria

2.3. Desenho dos estudos

Para irem de encontro com os objetivos propostos, os estudos utilizaram desenhos metodológicos distintos. Dos 15 estudos, 8 artigos utilizaram o método questionário, 3 estudos utilizaram estudos de caso, 1 estudo piloto, 1 estudo

qualitativo indutivo, 1 estudo exploratório qualitativo, uma revisão da literatura, para dar resposta aos objetivos propostos.

Tabela 4: Desenho dos estudos

| Autor | Desenho |
|---|---|
| Agapitou, Bersimis, & Georgakellos (2017) | Questionário |
| Kooli, Mansour, & Cornwell (2016) | Estudo de caso |
| Kuscar, Draskovuc, & Pavicic (2018) | Estudo de caso |
| Curado, Oliveira, & Antunes (2019) | Estudo qualitativo indutivo |
| Aliyu & Nyadzayo (2018) | Painel multidisciplinar de especialistas e questionário |
| Abrar, Biag, Shabbir, & Hussain (2019) | Questionário |
| Charoensukmongkol & Sasatanun (2017) | Questionário |
| Cambra-Fierro, Centeno, Olavarria, & Vazquez-Carrasco (2017) | Pilot study - Estudo piloto |
| Pohludka & Štverková (2019) | Questionário |
| Aziza, Oubrich, & Søylen (2015) | Estudo exploratório qualitativo |
| Wynn, Turner, Banik, & Duckworth (2016) | Estudo de caso |
| Williams, Ashill, & Naumann (2017) | Revisão da literatura |
| F. Jaber & Simkin (2017) | Questionário |
| Rajput, Zahid, & Najaf (2018) | Questionário |
| (Rodriguez et al., 2018) | Questionário |

Fonte: elaboração própria

2.4. Ano de publicação dos estudos

O ano de publicação dos artigos é importante para diferenciar a literatura mais recente e atualizada, da literatura mais antiga. Esta diferenciação é importante principalmente quando se trata de áreas onde existe uma constante evolução e desatualização dos modelos e filosofias empregues, como é o caso desta RSL.

Tabela 5: Ano de publicação dos estudos

| Autores | Ano |
|---|------------|
| Agapitou, Bersimis, & Georgakellos (2017) “Appraisal of CRM implementation as business strategy option in times of recession: The role of perceived value and benefits” | 2017 |
| Kooli, Mansour, & Cornwell (2016) “Exploring CRM and SRM user satisfaction in B2B relationship management” | 2016 |
| Kuscar, Draskovuc, & Pavicic (2018) “Market challenger strategic applications of CRM: a case of roofing tiles market re-invention in Croatia” | 2018 |
| Curado, Oliveira, & Antunes (2019) “Organizational ambidexterity and Customer relationship management: a cycle of virtue” | 2019 |
| Aliyu & Nyadzayo (2018) “Reducing employee turnover intention: a customer relationship management perspective” | 2018 |
| Abrar, Biag, Shabbir, & Hussain (2019) “Role of CRM practices in Bank’s performance: moderating role of Market Turbulence” | 2019 |
| Charoensukmongkol & Sasatanun (2017) “Social media use for CRM and business performance satisfaction: The moderating roles of social skills and social media sales intensity” | 2017 |
| Cambra-Fierro, Centeno, Olavarria, & Vazquez-Carrasco (2017) “Success factors in a CRM strategy - technology is not all” | 2017 |
| Pohludka & Štverková (2019) “The best practice of CRM implementation for small and medium-sized enterprises” | 2019 |
| Aziza, Oubrich, & Søilen (2015) “The impact of CRM on QoE: an exploratory study from mobile phone industry in Morocco” | 2015 |
| Wynn, Turner, Banik, & Duckworth (2016) “The Impact of Customer Relationship Management Systems in Small Business Enterprises” | 2016 |
| Williams, Ashill, & Naumann (2017) “Toward a contingency theory of CRM adoption” | 2017 |
| F. Jaber & Simkin (2017) “Unpicking antecedents of CRM adoption: a two-stage model” | 2017 |
| Rajput, Zahid, & Najaf (2018) “Using CRM to Model Firm Performance in a Business-to-Business Market” | 2018 |
| (Rodriguez et al., 2018) “Impact of CRM technology on sales process behaviors: empirical results from US, Europe, and Asia” | 2018 |

Fonte: elaboração própria

2.5. Profissionais envolvidos

Nos estudos escolhidos e analisados, verificam-se diferenças no que respeita aos profissionais envolvidos na amostra estudada, conforme se verifica no quadro seguinte. Em alguns dos estudos essa informação não é clara.

Tabela 6: Profissionais envolvidos nos estudos

| Autor | Profissionais |
|---|---|
| Agapitou, Bersimis, & Georgakellos (2017) | Experts em CRM das companhias analisadas |
| Kooli, Mansour, & Cornwell (2016) | Gestores, fornecedores, clientes, profissionais dos IT e utilizadores de CRM e SRM, das companhias analisadas |
| Kuscar, Draskovuc, & Pavicic (2018) | Sem informação |
| Curado, Oliveira, & Antunes (2019) | Estudantes e Praticantes com experiência em CRM ou KM. |
| Aliyu & Nyadzayo (2018) | Funcionários mercado de call center Malaio |
| Abrar, Biag, Shabbir, & Hussain (2019) | 300 funcionários de bancos comerciais |
| Charoensukmongkol & Sasatanun (2017) | 217 proprietários de pequenas lojas nos principais mercados da Tailândia |
| Cambra-Fierro, Centeno, Olavarria, & Vazquez-Carrasco (2017) | Sem informação |
| Pohludka & Štverková (2019) | Sem informação |
| Aziza, Oubrich, & Søylen (2015) | Sem informação |
| Wynn, Turner, Banik, & Duckworth (2016) | Sem informação |
| Williams, Ashill, & Naumann (2017) | Sem informação |
| F. Jaber & Simkin (2017) | 301 praticantes das organizações analisadas |
| Rajput, Zahid, & Najaf (2018) | Gestores de Marketing das organizações analisadas |
| (Rodriguez et al., 2018) | Executivos de negócios da organização analisada |

Fonte: elaboração própria

2.6. Fatores relevantes retirados de cada artigo

De seguida, fica a tabela com os fatores de sucesso retirados de cada artigo:

Tabela 7: Fatores relevantes no sucesso dos CRM nas relações B2B retirados dos artigos

| Estudo | Fatores |
|--|---|
| Agapitou, Bersimis, & Georgakellos (2017) “Appraisal of CRM implementation as business strategy option in times of recession - The role of perceived value and benefits” | <ul style="list-style-type: none">• Velocidade nos processos de negócio• Eficiência nos processos de negócio• Confiabilidade nos processos de negócio |
| Kooli, Mansour, & Cornwell (2016) “Exploring CRM and SRM user satisfaction in B2B relationship management” | <ul style="list-style-type: none">• Envolvência dos usuários no sistema CRM |
| Kuscar, Draskovuc, & Pavicic (2018) “Market challenger strategic applications of CRM - a case of roofing tiles market re-invention in croatia” | <ul style="list-style-type: none">• Interação com os clientes ao nível tático• Uma melhor supervisão no processo de vendas• A tomada de decisões ao nível estratégico |

| | |
|--|--|
| <p>Curado, Oliveira, & Antunes (2019)</p> <p>“Organizational ambidexterity and customer relationship management - A cycle of virtue”</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Gestão do conhecimento • Capacidade técnica ao nível dos SI das pessoas envolvidas • Suporte da alta gestão da organização • Cultura de partilha • Liderança forte |
| <p>Aliyu & Nyadzayo (2018)</p> <p>“Reducing employee turnover intention - a customer relationship management perspective”</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos colaboradores • CRM orientado para o cliente • Organização nas estruturas do CRM • CRM ser dotado de tecnologia |
| <p>Abrar, Biag, Shabbir, & Hussain (2019)</p> <p>“Role of CRM Practices in Bank’s performance - Moderating role of Market Turbulence”</p> | <ul style="list-style-type: none"> • CRM orientado para o cliente • Gestão do conhecimento • Marketing de relacionamento |
| <p>Charoensukmongkol & Sasatanun (2017)</p> <p>“Social media use for CRM and business performance satisfaction - The moderating roles of social skills and social media sales intensity”</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Utilização das redes sociais |

| | |
|--|--|
| <p>Cambra-Fierro, Centeno, Olavarria, & Vazquez-Carrasco (2017)</p> <p>“Success factors in a CRM strategy - technology is not all”</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Orientação para o mercado • Gestão do conhecimento • Foco nos funcionários • Liderança • Know-how |
| <p>Pohludka & Štverková (2019)</p> <p>“The Best Practice of CRM Implementation for Small and Medium-Sized Enterprises”</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidade do sistema CRM • “user friendly” • Suporte e serviço do CRM • Compatibilidade com outros sistemas de informação da organização |
| <p>Aziza, Oubrich, & Søylen (2015)</p> <p>“The impact of CRM on QoE - An exploratory study from mobile phone industry in Morocco”</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Estratégia adotada no projeto CRM • Processo adotado no projeto CRM • Estrutura organizacional • CRM dotado de tecnologia |
| <p>Wynn, Turner, Banik, & Duckworth (2016)</p> <p>“The Impact of Customer Relationship Management Systems in Small Business Enterprises”</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade das pessoas envolvidas • Processo adotado no projeto CRM • CRM dotado de tecnologia |

| | |
|--|---|
| <p>Williams, Ashill, & Naumann (2017)</p> <p>“Toward a contingency theory of CRM adoption”</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamentos entre organizações regidos por contratos flexíveis • Relacionamentos entre organizações regidos por normas relacionais • Fornecedor com o mesmo poder negocial ou maior do que o cliente • Fornecedor com recursos únicos e dinâmicos para o cliente |
| <p>F. Jaber & Simkin (2017)</p> <p>“Unpicking antecedents of CRM adoption - a two-stage model”</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Percepção dos funcionários relativamente ao CRM • Segmentação dos clientes • Objetivos e direção claros no projeto CRM • Medição da performance do projeto CRM • Gestão do conhecimento |
| <p>Rajput, Zahid, & Najaf (2018)</p> <p>“Using CRM to Model Firm Performance in a Business-to-Business Market”</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Performance de um novo produto |
| <p>(Rodriguez et al., 2018)</p> <p>“Impact of CRM technology on sales process behaviors - empirical results from US, Europe, and Asia”</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Criação de oportunidades vendas • Gestão de oportunidades vendas • Gestão das relações no processo de vendas |

Fonte: elaboração própria

2.7. Dimensões

Para uma melhor e mais abrangente compreensão, e para que haja uma síntese eficaz dos fatores relevantes encontrados, foram identificadas dimensões mais abrangentes, com o intuito de analisar e sintetizar mais eficazmente e de uma forma mais clara os resultados desta revisão sistemática da literatura.

Devido a alguma ambiguidade lexical relativamente a alguns conceitos existentes no mundo académico e corporativo, é possível que possa existir alguma discussão sobre os fatores considerados, nas dimensões consideradas. Isto acontece por ainda não existir um vocabulário inteiramente comum entre os praticantes e académicos no território do Marketing e, de um modo geral, na área das ciências empresariais. Este facto leva-nos a refletir sobre a importância na adoção de uma linguagem comum partilhada por todos os intervenientes, quer no meio académico e de investigação científica, quer no meio empresarial.

Através dos resultados obtidos e posteriormente analisados, foi possível verificar nesta revisão sistemática da literatura a existência de várias abordagens em relação aos fatores de sucesso de um projeto de Customer Relationship management nas organizações Business to Business, possibilitando assim a divisão desses fatores em: produto/serviço, cliente, processo, gestão e tecnologia.

Como se pode verificar pelo quadro seguinte, a dimensão produto/serviço teve impacto num só estudo, a dimensão do cliente teve impacto em seis estudos, a dimensão do processo teve impacto em quatro estudos, a dimensão da gestão em dez estudos e a dimensão da tecnologia em seis estudos.

Tabela 8: Dimensões relevantes retiradas dos estudos

| Estudo | Produto/Serviço | Cliente | Processo | Gestão | Tecnologia |
|---|-----------------|---------|----------|--------|------------|
| Agapitou, Bersimis, & Georgakellos (2017) “Appraisal of CRM implementation as business strategy option in times of recession - The role of perceived value and benefits” | | | | | |
| Kooli, Mansour, & Cornwell (2016) “Exploring CRM and SRM user satisfaction in B2B relationship management” | | | | | |
| Kuscar, Draskovuc, & Pavicic (2018) “Market challenger strategic applications of CRM - a case of roofing tiles market re-invention in croatia” | | | | | |
| Curado, Oliveira, & Antunes (2019) “Organizational ambidexterity and customer relationship management - A cycle of virtue” | | | | | |
| Aliyu & Nyadzayo (2018) “Reducing employee turnover intention - a customer relationship management perspective” | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| <p>Abrar, Biag, Shabbir, & Hussain (2019)</p> <p>“Role of CRM Practices in Bank’s performance - Moderating role of Market Turbulence”</p> | | | | | |
| <p>Charoensukmongkol & Sasatanun (2017)</p> <p>“Social media use for CRM and business performance satisfaction - The moderating roles of social skills and social media sales intensity”</p> | | | | | |
| <p>Cambra-Fierro, Centeno, Olavarria, & Vazquez-Carrasco (2017)</p> <p>“Success factors in a CRM strategy - technology is not all”</p> | | | | | |
| <p>Pohludka & Štverková (2019)</p> <p>“The Best Practice of CRM Implementation for Small and Medium-Sized Enterprises”</p> | | | | | |
| <p>Aziza, Oubrich, & Søylen (2015)</p> <p>“The impact of CRM on QoE - An exploratory study from mobile phone industry in Morocco”</p> | | | | | |
| <p>Wynn, Turner, Banik, & Duckworth (2016)</p> <p>“The Impact of Customer Relationship Management Systems in Small Business Enterprises”</p> | | | | | |
| <p>Williams, Ashill, & Naumann (2017)</p> <p>“Toward a contingency theory of CRM adoption”</p> | | | | | |

| | | | | | |
|--|---|---|---|----|---|
| F. Jaber & Simkin (2017) “Unpicking antecedents of CRM adoption - a two-stage model” | | | | | |
| Rajput, Zahid, & Najaf (2018) “Using CRM to Model Firm Performance in a Business-to-Business Market” | | | | | |
| (Rodriguez, Peterson, & Krishnan, 2018) “Impact of CRM technology on sales process behaviors - empirical results from US, Europe, and Asia” | | | | | |
| Total | 1 | 6 | 4 | 10 | 6 |

Fonte: elaboração própria

A amostra de cada artigo é muito variável, existindo também diferenças na unidade de medida considerada por cada autor. Há estudos que consideraram o número de organizações como unidade de medida, outros estudos que consideraram mercados, havendo assim dimensões diferentes no que diz respeito ao impacto geral e sustentação das conclusões de cada artigo.

Quanto à área de negócio das organizações em que os artigos se incidem, existe uma grande variedade, havendo, assim, uma perspectiva mais alargada relativamente ao foco e objetivos inicialmente traçados neste trabalho.

É importante também referir a existência de estudos que não se focam no tipo de negócio, mas noutras variáveis como, por exemplo, as organizações mais lucrativas que utilizam CRM.

Quanto à filosofia de CRM, em todos os artigos da amostra, os autores consideram o CRM como uma estratégia organizacional ampla, com impacto em vários departamentos, sendo o departamento de Marketing considerado central.

Em nenhum estudo se considera um projeto CRM meramente como um tipo de SI, mas uma estratégia empresarial complexa que envolve diferentes departamentos, com o objetivo de comunicar e exercer influência no comportamento dos clientes. Esta filosofia vai de acordo com o que alude Rababah, Mohd & Ibrahim (2011). Estes autores consideram que é absolutamente necessário existir uma visão mais ampla e uma abordagem holística nos projetos CRM.

Para uma síntese dos resultados obtidos e analisados, o quadro seguinte terá como intuito produzir um resumo geral do que foi analisado neste trabalho.

Tabela 9: Quadro sumário

| Autor | Objetivo | Desenho | Participantes/amostra | País |
|--|--|-----------------------|---|--------------------|
| <p>Agapitou, Bersimis, & Georgakellos (2017)</p> <p>“Appraisal of CRM implementation as business strategy option in times of recession: The role of perceived value and benefits”</p> | <p>Avaliar a implementação e performance dos CRM durante crise fiscal da Grécia</p> | <p>Questionário</p> | <p>2000 organizações</p> | <p>Grécia</p> |
| <p>Kooli, Mansour, & Cornwell (2016)</p> <p>“Exploring CRM and SRM user satisfaction in B2B relationship management”</p> | <p>Explorar o efeito da satisfação dos usuários de sistemas CRM e SRM na gestão de relacionamentos B2B</p> | <p>Estudo de caso</p> | <p>Organização B2B (The Oliver Group)</p> | <p>Reino Unido</p> |
| <p>Kuscar, Draskovuc, & Pavicic (2018)</p> <p>“Market challenger strategic applications of CRM: a case of roofing tiles market re-invention in Croatia”</p> | <p>Perceber e analisar a aplicação prática do CRM no contexto do mercado de Telhas na Croácia</p> | <p>Estudo de caso</p> | <p>Mercado (indústria de telhas na Croácia)</p> | <p>Croácia</p> |

| | | | | |
|---|--|--|---|--------------------------|
| <p>Curado, Oliveira, & Antunes (2019)</p> <p>“Organizational ambidexterity and Customer relationship management: a cycle of virtue”</p> | <p>Descobrir como a ambidestria contribui para o CKM: CRM + KM (Knowledge management)</p> | <p>Estudo qualitativo indutivo</p> | <p>Não aplicável</p> | <p>Brasil e Portugal</p> |
| <p>Aliyu & Nyadzayo (2018)</p> <p>“Reducing employee turnover intention: a customer relationship management perspective”</p> | <p>Explorar o impacto das dimensões dos CRM na satisfação dos trabalhadores e a sua intenção de desistir</p> | <p>Painel multidisciplinar de especialistas + Questionário</p> | <p>Mercado (Malaysian call center industry)</p> | <p>Malásia</p> |
| <p>Abrar, Biag, Shabbir, & Hussain (2019)</p> <p>“Role of CRM practices in Bank´s performance: moderating role of Market Turbulence”</p> | <p>O papel que as práticas de CRM têm no desempenho do sector da banca</p> | <p>Questionário</p> | <p>300 funcionários de bancos comerciais na zona de Faisalabad</p> | <p>Paquistão</p> |
| <p>Charoensukmongkol & Sasatanun (2017)</p> <p>“Social media use for CRM and business performance satisfaction: The moderating</p> | <p>Explorar a associação entre a intensidade de uso de redes sociais nos CRM e a satisfação de desempenho de microempresas</p> | <p>Questionário</p> | <p>217 proprietários de pequenas lojas nos principais mercados da Tailândia</p> | <p>Tailândia</p> |

| | | | | |
|--|---|---------------------------------|--|------------------|
| roles of social skills and social media sales intensity” | | | | |
| Cambra-Fierro, Centeno, Olavarria, & Vazquez-Carrasco (2017) “Success factors in a CRM strategy - technology is not all” | Analisar o efeito simultâneo de Orientação para o Mercado (MO), Gestão do Conhecimento (KM) e outros fatores organizacionais, a fim de explicar como implementar um CRM adequadamente | Estudo piloto | Sector da banca espanhola | Espanha |
| Pohludka & Štverková (2019) “The best practice of CRM implementation for small and medium-sized enterprises” | O objetivo deste artigo é analisar o uso de sistemas de CRM (Customer Relationship Management) em pequenas e médias empresas (pme´s) na República Tcheca e encontrar os determinantes para a implementação do sistema de CRM. | Questionário | 319 organizações da República Tcheca | República Tcheca |
| Aziza, Oubrich, & Sølilen (2015) “The impact of CRM on QoE: an exploratory study from mobile phone industry in Morocco” | Determinantes do CRM na experiência do cliente (qoe) na indústria dos telemóveis | Estudo exploratório qualitativo | Não aplicável (Estudo exploratório qualitativo) | |
| Wynn, Turner, Banik, & Duckworth (2016) “The Impact of Customer Relationship Management Systems in Small Business Enterprises” | Explorar o impacto dos sistemas CRM em organizações pequenas | Estudo de caso | 3 organizações (Energistuk, TPG Disableaids, CXSS Ltd) | Reino Unido |

| | | | | |
|--|---|-----------------------|--|------------------------------|
| | | | | |
| Williams, Ashill, & Naumann (2017) “Toward a contingency theory of CRM adoption” | Conceber uma estrutura (framework) de teoria da contingência que sugira quais os fatores contextuais que têm impacto no sucesso ou insucesso da adoção de um CRM nas relações B2B | Revisão da literatura | Não aplicável | |
| F. Jaber & Simkin (2017) “Unpicking antecedents of CRM adoption: a two-stage model” | Investigar a influência de uma vasta variedade de fatores relevantes sobre a percepção individual de um projeto CRM e, subsequentemente, a sua implementação nas organizações | Questionário | 10 organizações (301 praticantes) | Jordânia |
| Rajput, Zahid, & Najaf (2018) “Using CRM to Model Firm Performance in a Business-to-Business Market” | Investigar o impacto do CRM no conceito de NPP (new product performance) através da moderação do suporte da alta administração e uma cultura inovadora, bem como o impacto do CRM no desempenho da empresa através da mediação do NPP | Questionário | 159 organizações B2B do Paquistão | Paquistão |
| (Rodriguez et al., 2018) “Impact of CRM technology on sales process behaviors: empirical results from US, Europe, and Asia” | Perceber se existem diferenças na utilização do CRM de uma forma geral e se existem diferenças substanciais nos processos de vendas, nas dimensões da criação de oportunidades, gestão de oportunidades e gestão das relações. | Questionário | Executivos de negócios na organização “Miller Heiman”: entrevistados nos EUA: n = 789; entrevistados europeus: n = 327); entrevistados asiáticos: n = 91 | Europa, Estados Unidos, Ásia |

Fonte: elaboração própria

2.8. LIMITAÇÕES DOS ESTUDOS

Após a análise dos estudos, foram identificados alguns pontos importantes que poderão limitar as conclusões retiradas:

Alguns estudos da amostra final abordam organizações B2B muito específicas, constituindo assim uma limitação por serem concluídas generalizações a partir de casos muito específicos.

Alguns artigos, por não serem claros relativamente a alguns conceitos, havendo alguma ambiguidade lexical, poderão assumir definições mais ambíguas, diferentes daquelas que foram assumidas neste trabalho, relativamente aos clusters/dimensões consideradas.

O tamanho da amostra é variável, havendo uma limitação quando se pretende fazer comparações.

Como já foi referido, as RSL, tendo origem na área da medicina, seguem um desenho muito específico que se tenta reproduzir com as devidas adaptações noutras áreas. Apesar dessas adaptações, existem sempre algumas limitações, como por exemplo a falta de uma checklist como a checklist da JBI (Joanna Bridge Institute). Porém, conforme Xiao & Watson (2019) alude, esta avaliação não é crucial para alguns tipos de revisões sistemáticas da literatura, dependendo dos objetivos dos estudos, como já foi referido.

3. Discussão

Neste capítulo procurar-se-á contextualizar as dimensões principais consideradas neste estudo. Serão confrontados os resultados obtidos neste trabalho com a literatura existente sobre o tema, procurando contextualizar os principais fatores relevantes e as dimensões consideradas no sucesso dos CRM nas relações B2B.

São várias as dimensões relacionadas com os CRM consideradas pelos diferentes autores que estudam esta área, existindo diversos pontos em comum. Nesta RSL, foram consideradas as dimensões do produto/serviço, cliente, processo, gestão e tecnologia, seguindo o raciocínio da literatura sobre o tema, apesar de algumas distinções, mas sendo possível concluir que, de uma maneira geral, os resultados seguem as linhas gerais e transversais nesta área.

De acordo com os autores Silva & Pedron (2017) existem cinco dimensões com maior relevo dos CRM: produto, serviço, marketing, processo e administração. Estes autores exploram as dimensões com maior inovação resultantes da utilização do CRM, sendo que a capacidade de inovação está diretamente relacionada com o sucesso de um CRM. Estas conclusões demonstram diversas linhas de pensamento comuns com a presente RSL. Apesar disso, a dimensão mais relevante nos resultados de Silva & Pedron (2017) são o produto/serviço, o que diverge desta RSL, pois existe um único artigo na amostra que reforça a importância dessa dimensão no sucesso dos CRM. Isto poderá dever-se ao facto de Silva & Pedron (2017) se incidirem especificamente na capacidade de inovação organizacional.

Os autores Farhan, Abed, & Ellatif (2018), dividem os seus resultados nas seguintes categorias: organizacionais, tecnológicas, processuais e de projeto. Assim sendo, é possível compreender a convergência de pontos em comum com o presente trabalho. Os autores procuram perceber os fatores críticos de sucesso dos CRM, concluindo que os principais fatores são: suporte da alta gestão, integração/gestão de sistemas de TI, equipa motivada, habilidosa e treinada, cultura organizacional e dados do cliente (qualidade/partilha).

O autor Ferrão (2003), enfatiza as seguintes dimensões nos CRM: tecnologia, clientes, processos e gestão. Na abordagem de Ferrão (2003), os CRM devem ser centrados sobretudo nas tecnologias. Esta é a dimensão mais

presente na sua abordagem, apesar de considerar também os clientes, os processos e a gestão. Apesar de na presente RSL as dimensões consideradas mais importantes terem sido as dimensões do cliente e da gestão, a tecnologia também se concluiu como uma dimensão central.

O fator Gestão do conhecimento foi o mais presente na extração dos fatores relevantes para o sucesso dos CRM nas organizações B2B, neste trabalho.

Conforme Alavi & Leidner (1999, cit. por Croteau & Li, 2003) aludem: a gestão do conhecimento é a capacidade de uma organização capturar, gerenciar e entregar em tempo real informações autenticadas de clientes, produtos e serviços para melhorar a resposta do cliente e fornecer tomada de decisão mais rápida com base em informações confiáveis.

Existem diversos estudos que apontam para esta ligação. Segundo Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez (2011), existem vários autores a referirem a importância deste fator. Segundo este autor, outras variáveis organizacionais têm também um grande impacto como: estratégia, suporte da gestão de topo, estrutura organizacional, recursos humanos, também consideradas neste presente estudo.

Os resultados de Farhan et al. (2018) demonstram também a importância do suporte da gestão de conhecimento, mencionando também a importância da gestão do topo, que vai de encontro com as conclusões desta presente RSL. As mesmas conclusões são retiradas por Croteau & Li (2003), que concluem que os fatores mais relevantes nas iniciativas de projetos CRM são a gestão do conhecimento e a gestão de topo.

Também Almotairi (2009) refere a gestão do conhecimento e a gestão de topo como as dimensões mais importantes no sucesso dos CRM.

Assim, é possível verificar que, tanto ao nível das dimensões criadas (clusters), como relativamente aos fatores relevantes para o sucesso individuais, existe uma linha comum com a literatura sobre o tema.

Com este estudo foi possível verificar que existem diversas linhas em comum entre os fatores relevantes para o sucesso nas relações B2B e nas relações B2C. Esta conclusão é retirada por existirem artigos na amostra que incidem de forma indiscriminada nas organizações, sem diferenciarem as

relações B2B ou B2C. Conforme fora mencionado nas limitações deste estudo, existem poucos artigos na literatura que incidem nos fatores relevantes para o sucesso dos projetos CRM com foco exclusivo nas relações B2B, mas sim nas relações de uma forma geral, sejam B2B, B2C.

Esta realidade remete-nos para a conclusão de que a literatura sugere que os fatores relevantes para o sucesso de um projeto CRM são transversais a todo o tipo de relação, havendo poucos traços distintos entre as relações B2B e B2C, nos fatores relevantes para o sucesso de um projeto CRM. Também Kolis, K. and Jirinova, K. (2013) referem esta conclusão, explicando que existem muitos traços em comum entre estes dois tipos de relação na implementação de um projeto CRM. Concluem, porém, que poderão existir algumas diferenças na relevância de alguns fatores como: impacto das redes sociais, diferenciação dos clientes e disponibilização da informação para os clientes.

É possível concluir que a investigação científica é ainda recente na área dos CRM, sendo também um dos motivos para que haja alguma escassez de informação, o que poderá ser um dos motivos para que ainda seja tão desafiador um projeto CRM. PAYNE (2006, cit. por Silva & Pedron , 2017) refere que a adoção de um projeto CRM é ainda desafiador, havendo 69% de projetos a terem um impacto mínimo nas organizações e 70% dos projetos CRM falham antes dos 18 meses de implantação. Tendo em conta esta realidade mencionada pelo autor, seria importante haver uma maior investigação, tendo em conta o impacto positivo que uma organização poderá sentir com a adoção deste tipo de projeto.

Uma nova abordagem tem ganho alguma atenção no mundo académico: Customer-managed Relationship. Esta nova abordagem pretende colmatar algumas limitações do Customer Relationship management. É um relacionamento no qual uma empresa desenvolve uma estratégia empresarial densa e com profundidade, tendo como base as tecnologias de informação e o foco nos clientes, de forma a que os consiga encorajar, gerir a natureza dos relacionamentos que a organização pretende ter e manter com os seus clientes. O CMR pode ser visto como uma alternativa ou uma evolução lógica do CRM.

Trata-se, portanto, de uma mudança não conceptual, mas filosófica, regida pelos mesmos princípios que o CRM, mas procurando um foco ainda maior

no cliente, adotando as estratégias mais diretas e focadas nesta relação entre a companhia e os clientes finais.

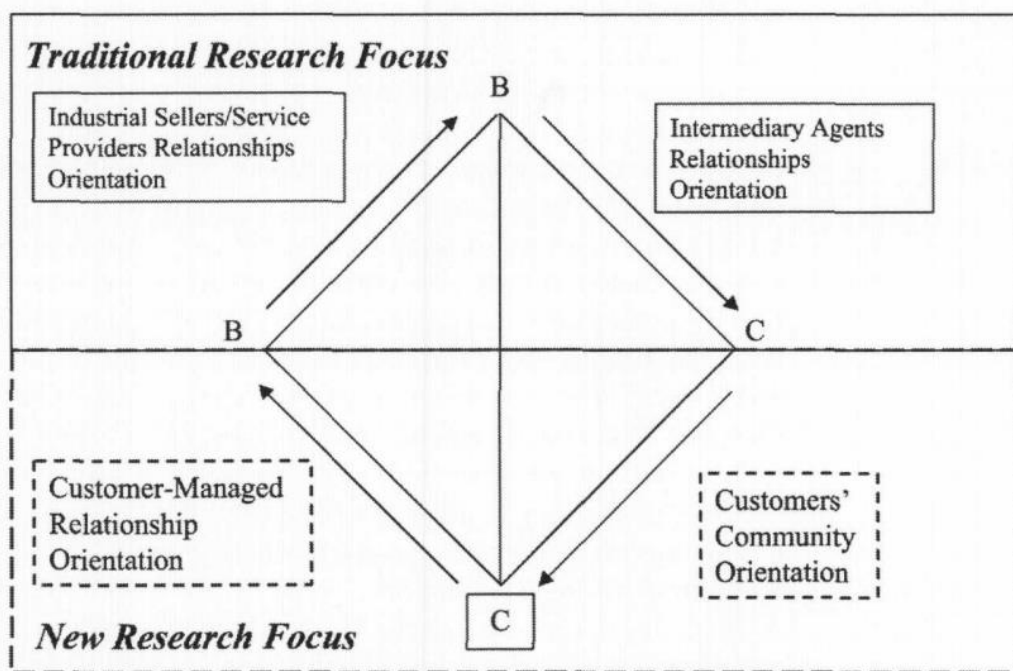
Segundo os autores Law, Lau, & Wong, (2003), os clientes devem ser o foco principal e que, em boa verdade, as organizações já se enquadram nesta realidade conceptual, daí a importância desta evolução do conceito do CRM para o conceito CMR. O foco não deverá ser de um para um, mas sim um padrão conceptual de todos ligados a uma rede comum. Segundo estes autores, a fim de integrar os conceitos mais relevantes que permitam os clientes participar na formulação da estratégia corporativa e encorajar as organizações a cooperar com terceiros no atendimento aos clientes, é necessária uma abordagem co-criativa.

Esta abordagem é ainda recente, mas deve ser vista com a devida atenção, sobretudo tendo em conta a área de investigação, sempre em constante mudança e progresso nas suas ideias conceptuais.

Com esta nova perspectiva, os autores pretendem corrigir algumas limitações do Customer Relationship management. É uma perspectiva na qual uma organização deverá desenvolver um conjunto de estratégias empresariais conjeturais consistentes e com relevo, tendo como base a relação das organizações com os seus clientes, de forma a conseguir atrair e manter a longo prazo os relacionamentos chave, promovendo uma estratégia global que envolva todos os departamentos organizacionais, havendo naturalmente um foco na área do marketing e vendas.

O CMR pode ser visto como uma alternativa ou uma evolução lógica do CRM.

Figura 2: Customer-managed relationship



Fonte: Law, Lau, & Wong, 2003, p.5

3.1. Dimensões do CRM

De seguida, procurar-se-á contextualizar as dimensões principais consideradas neste estudo, fazer uma ligação entre os resultados obtidos e as dimensões consideradas neste estudo.

3.1.1 produto/serviço

Uma organização pode ter como core de negócio, o desenvolvimento de produtos ou serviços, podendo também desenvolver ambos.

Os produtos são objetos tangíveis, o que significa que são visíveis e palpáveis, podem ser de curto prazo, como os alimentos, ou serem de longa duração, como os telemóveis. Já um serviço é um conjunto de atividades desempenhadas por colaboradores numa organização, com o intuito de corresponder às necessidades dos clientes. Ao contrário dos produtos, estes são intangíveis.

Um dos maiores objetivos de uma organização é diferenciar-se das restantes e através dos produtos ou serviços essa diferenciação poderá ser feita com sucesso. Há várias formas de diferenciar um produto ou serviço: design,

marca, a tecnologia, funcionalidade, qualidade do serviço, entre outros. Um passo importante para desenvolver essa diferenciação é através da segmentação e escolha do público-alvo. Com a segmentação é possível perceber para que nicho de mercado uma determinada organização se deve orientar, ou seja, definir o mercado e escolher o seu público-alvo. Esta exigência é ainda maior nas relações B2B, tendo em conta a escala e dimensão nas decisões que são tomadas.

São nestes aspetos que um projeto como o CRM poderá auxiliar uma organização. Nesta RSL verificou-se a existência de um único estudo a considerar o foco no produto/serviço como principal fator de sucesso na conceção do CRM da organização. Esse estudo revela que os novos produtos/serviços e a performance da organização estão interligados, concluindo que os CRM podem auxiliar na criação de novos produtos/serviços que vão de encontro com a estratégia da organização.

Croteau e Li (2003) mencionam que o CRM é um conceito que habilita a organização a fornecer produtos/serviços específicos para cada cliente, de forma individual, referindo a importância desta dimensão no sucesso dos projetos CRM.

Também, Shaon, S. K. I., & Rahman, M. H. (2015) referem a importância dos produtos/serviços no sucesso dos CRM, considerando que o foco nesta dimensão é essencial.

Segundo estes autores, o produto/serviço é uma dimensão muito importante para o sucesso destes projetos, devendo estes ter como mira esta abordagem, pois, assim, através destes projetos, as organizações poderão obter informações relevantes para que se desenvolvam estratégias organizacionais concretas apontadas para esta dimensão.

3.1.2. Cliente

Com o enorme avanço no campo das tecnologias, incluindo nas tecnologias relacionadas com o CRM, existe uma enorme variedade de ferramentas que permite aprimorar os relacionamentos com os clientes.

Por vezes, nas organizações B2B, existe uma tendência em colocar o fabricante no centro das decisões e, tal como Wang (2017) refere, é importante

que se passe a ter o cliente no centro. O cliente é a pessoa ou organização que obtém um produto de venda e o seu poder negocial é uma das 5 forças de Porter. Esta dimensão é cada vez mais pronunciada, dado o aumento cada vez mais maior da quantidade de informação. Conforme Buhalis & Zoge (2007) referem, nos dias que correm, graças ao poder da internet e dos meios de comunicação, os clientes estão muito informados, o que leva a uma exigência cada vez maior, tendo estes um poder negocial cada vez mais determinante. Numa organização B2B, os clientes serão outras empresas, havendo por isso uma necessidade ainda maior de procurar as características relevantes para orientar um CRM na sua base, tendo em conta o conhecimento coletivo existente nas organizações.

Tal como Wiechetek & Pawłowski (2016) refere, com o intuito de serem evitadas algumas quedas nas organizações B2B, estas devem analisar o processo de decisão dos clientes, de forma a melhorar a sua relação com o mesmo.

Conforme Ferrão (2003) alude, quando se pensa em relacionamentos com os clientes, é natural que se associe a relações individuais que se estabelecem no processo de venda, entre o cliente e o responsável da equipa de vendas envolvido. No entanto, é preciso compreender que nos dias que correm, e face à rotação do pessoal cada vez maior em determinadas organizações, que a relação seja associada à organização coletiva e não a um colaborador.

Segundo este autor, as soluções de CRM, de um modo geral, devem preencher as seguintes condições essenciais:

- ✓ Fornecer uma visão coerente e única de cada cliente em cada transação, ou interação
- ✓ Permitir que cada cliente tenha uma visão completa da empresa independentemente da forma como a contacta
- ✓ Conseguir que o front-office da empresa execute as tarefas relacionadas com vendas, serviços e marketing em geral de uma forma integrada reduzindo custos e melhorando a sua eficiência

O CRM pode auxiliar a descobrir e a desenvolver as melhores estratégias relacionadas com os clientes, permitindo que a organização enquanto coletividade, crie relações a longo termo com estes clientes. O CRM deve

começar por um nivelamento dos vários dados existentes sobre os clientes através de todos os seus pontos de contacto, bem como dos dados que constam dos vários sistemas operacionais de gestão das empresas e outro tipo de sistema de informação existente. Deste modo será possível promover a satisfação dos clientes, assim como a sua retenção, gerando deste modo a rentabilidade desejada para um projeto CRM.

As empresas devem aproveitar todas as oportunidades para se diferenciarem da sua concorrência, e reter os seus clientes mais valiosos. Para que isso seja possível, terão de identifica-los e oferecer-lhes propostas de valor, que poderão ir de um simples desconto a ofertas mais concretas e a longo prazo. É importante que o valor de cada proposta de venda seja percebido pelos clientes.

Quando uma organização conhece os seus clientes, significa que a organização detém a capacidade de prever os seus comportamentos, avançando com propostas proactivas e de valor para os clientes, facilitando a definição de sugestões úteis e com valia para cada situação específica e cliente específico.

Segundo vários autores (Berry (1983); Wiechetek & Pawłowski (2016); Farhan et al., (2018), entre outros) os clientes são a dimensão central de uma organização. A literatura tem suportado fortemente este aspeto, sendo tão importante que o CRM tenha esse foco.

Também segundo vários autores (Ferrão (2003); Silva & Pedron (2017); Alshawi, Missi, & Irani (2011), entre outros) referem que na conceção de um CRM, a dimensão do cliente deve ser central. O cliente é o ponto central do Marketing relacional que, por sua vez, está na base conceptual de um CRM.

As empresas que adquirem este tipo de projeto, com as tecnologias e metodologias envolvidas no mesmo, poderão assim adquirir vantagens competitivas sobre a sua concorrência a partir da criação de uma visão completa sobre os seus clientes, criando deste modo um sistema de comunicação com os clientes, que seja coerente em todos os seus canais, e que tenha valor para esses clientes.

São nestes aspetos que a dimensão do cliente é central no CRM. Na adoção de um projeto CRM, quanto mais se investir nos relacionamentos entre

as organizações e os clientes, maior será o sucesso da sua implementação nas organizações.

Tabela 10: Fatores relevantes na dimensão do cliente

| | |
|---------|---|
| Cliente | <ul style="list-style-type: none">• Interação com os clientes ao nível tático (Kuscar, Draskovuc, & Pavicic (2018))• CRM orientado para o cliente (Aliyu & Nyadzayo (2018))• CRM orientado para o cliente (Abrar, Biag, Shabbir, & Hussain (2019))• Segmentação dos clientes (F. Jaber & Simkin (2017))• Seleção dos clientes alvo (Williams, Ashill, & Naumann (2017))• Criação de oportunidades de vendas ((Rodriguez, Peterson, & Krishnan, 2018)• Gestão de oportunidades de vendas ((Rodriguez, Peterson, & Krishnan, 2018)• Gestão das relações no processo de vendas ((Rodriguez, Peterson, & Krishnan, 2018) |
|---------|---|

Fonte: elaboração própria

3.1.3. Processo

Processo é um conjunto de atividades que uma organização realiza para desenvolver produtos ou serviços que acomodem as necessidades de um cliente ou um processo seguinte. É o conjunto de entradas que são transformadas, através de diversas atividades bem organizadas, gerando uma saída para um processo seguinte ou um cliente final.

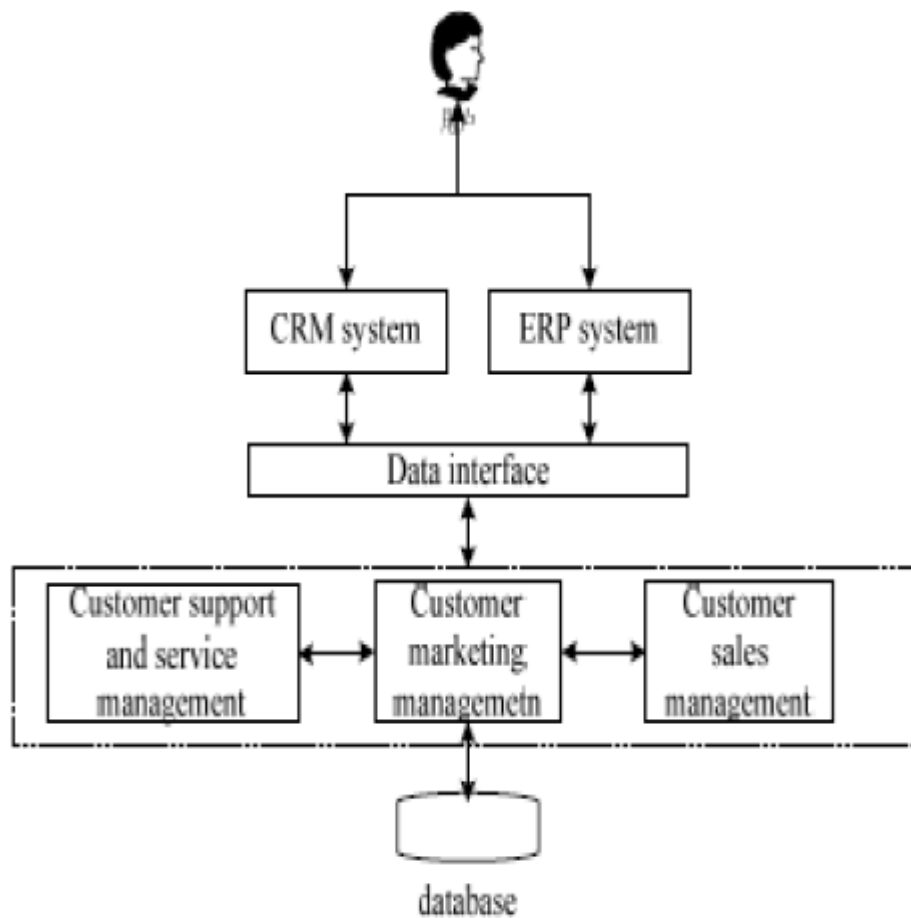
Conforme Santos, Santana, & Alves (2012) alude, as organizações têm mostrado um interesse enorme nas práticas de melhoria de processos, existindo bastantes falhas em alguns desses projetos. No entanto, quando os fatores são bem administrados podem gerar impactos extremamente positivos.

São nestes aspetos que uma ferramenta como o CRM poderá auxiliar a descobrir e desenvolver numa organização. Aqui o papel de CRM seria o de auxiliar na rapidez e eficiência dos processos das organizações, principalmente nos departamentos de Marketing. Amuna, Al Shobaki, Naser, & Badwan (2017) referem que os processos devem dirigir-se sobretudo às vendas, aos serviços e Marketing.

Também, segundo Sundari & Padmapriya (2012), a própria estrutura de um projeto CRM, baseado no data mining, tem enfoque sobretudo na área das vendas, serviço e apoio ao cliente e Marketing, conforme a figura seguinte ilustra, demonstrando com clareza o papel fundamental dos CRM no Marketing.

A dimensão dos processos é central para que se caminhe para uma simbiose cada vez mais perfeita entre a gestão das organizações e as operações inerentes às atividades desempenhadas pelos colaboradores das organizações na abordagem com os clientes e o suporte e relação que são cultivadas com estes, na gestão estratégica nas vertentes de Marketing e vendas.

Figura 3: Estrutura base do CRM



Fonte: Sundari & Padmapriya, 2012, p.3

Almotairi (2009) refere a importância dos processos. Este autor conclui que esta se trata de uma dimensão essencial nos projetos CRM.

São nestes aspetos que a dimensão do processo é central. Quanto mais se investir no processo adotado, adaptando-o para o tipo de organização em causa, maior será o sucesso da implementação do projeto CRM nas organizações.

Esta conclusão pode ser relevante para muitas organizações na forma como fazem a gestão dos seus processos, pois é através destes que as práticas adotadas por parte de todos os colaboradores de uma organização que implemente um projeto CRM poderão ser afetadas positivamente nas tarefas diárias e na gestão do trabalho destes colaboradores.

Tabela 11: Fatores relevantes na dimensão do processo

| | |
|----------|---|
| Processo | <ul style="list-style-type: none">• Foco nos processos de negócio (Agapitou, Bersimis, & Georgakellos (2017))• Uma melhor supervisão no processo de vendas (Kuscar, Draskovuc, & Pavicic (2018))• Processo adotado no projeto CRM (Aziza, Oubrich, & Søylen (2015))• Processo adotado no projeto CRM (Wynn, Turner, Banik, & Duckworth (2016)) |
|----------|---|

Fonte: elaboração própria

3.1.4 Gestão

O objetivo da gestão é o de procurar retirar das tecnologias, das estruturas, pessoas, etc., o melhor partido possível, com o objetivo de alcançar as metas definidas previamente pela organização no curto, médio e longo prazo. Assenta sobre quatro bases fundamentais: planeamento, organização, coordenação e controlo.

A função de um gestor é tirar o melhor proveito das estruturas, das tecnologias, do capital e das pessoas para alcançar as metas da organização no curto, no médio e no longo prazo.

Numa primeira aproximação podemos referir que GERIR não é mais do que coordenar e motivar todas as pessoas de uma entidade de forma a obter a melhor performance a vários níveis, promovendo a comunicação e o alinhamento das iniciativas com a sua estratégia.

(Jordan et al., 2015, p. 19)

A gestão pode ser dividida em vários campos: gestão de projetos, gestão de recursos humanos, gestão financeira, comercial, entre outras. Um dos campos é precisamente o campo da gestão de tecnologia de informação.

Por existirem várias abordagens, umas mais operacionais, outras mais estratégicas, outras mais conceptuais, torna-se então necessário, na implementação de um projeto CRM, que se perceba de forma bastante clara e

concreta a direção que a organização toma. Assim, é evidenciada a importância dos objetivos da organização, impulsionando-a no âmbito do planejamento e gestão através deste tipo de projeto organizacional na área das vendas e marketing.

A gestão tem que ter como base a estratégia da organização. Existem numerosas definições sobre o conceito de estratégia, espoletando convergência quanto à sua base conceptual, por um lado, e divergência quanto ao conteúdo e processos de formação, por outro. O carácter multidimensional e situacional da estratégia dificulta uma definição de consenso

(Azeitão & Roberto, 2010)

A definição de gestão tem uma envolvimento geral que abrange todos os departamentos das organizações. Um desses departamentos é o de Marketing, que tem de acompanhar a direção e o rumo que a organização pretende seguir, na vertente do relacionamento com os clientes, tendo que estar em linha com o rumo da organização. É a estratégia da gestão, do Marketing, das relações que a organização estabelece com os seus clientes, associada aos sistemas de informação, que tem como base a construção e desenvolvimento de um CRM.

Ao nível organizacional, as tecnologias deverão permitir um acesso rápido e direto das informações necessárias, devendo este acesso ser transversal a todos os colaboradores de uma organização, para que cada colaborador possa desempenhar da forma mais eficiente as suas atividades e tarefas diárias, num ambiente cada vez mais partilhado nas várias dimensões da organização, como a dimensão de Marketing e equipa de vendas. Uma organização retira enormes vantagens com este tipo de partilha alargado.

Através das tecnologias e bases de dados de Marketing, pretende-se:

- ✓ *Provocar maior repetição de compra por parte dos clientes, tendo em vista manter com eles um relacionamento mais prolongado, aumentando progressivamente o seu valor para a empresa;*
- ✓ *Reduzir o custo das vendas, na medida em que se procura que elas sejam efetuadas para os clientes da empresa;*
- ✓ *Aumentar a fidelização dos clientes;*

- ✓ *Ter uma maior capacidade para segmentar o seu mercado, de forma a que seja possível tratar cada cliente de uma forma diferente, preferencialmente de acordo com o seu perfil específico de interesses e necessidades;*
- ✓ *Aproveitar todas as informações que as empresas têm sobre os clientes para, a partir daí, ter capacidade para melhorar os seus produtos/serviços, no sentido de uma maior adequação ao seu perfil, procurando, se possível, que eles possam participar na cadeia de valor das empresas, o que trará também, como consequência, uma maior fidelização;*
- ✓ *Ter também a possibilidade de juntar todas as bases de dados que contenham informação sobre os clientes que existam na empresa, sejam elas marketing, vendas, financeiras, ou outras, de modo a otimizar a sua utilização conjunta na perspetiva da criação da designada “visão única do cliente”, base do seu relacionamento;*
- ✓ *Permitir que se efetuem estudos de mercado, que poderão ser extremamente úteis para a empresa, na medida em que as amostras selecionadas são de clientes efetivos e não de desconhecidos com respostas que poderão não ser aproveitadas (é evidente que esta situação não funciona para qualquer estudo de mercado pois existem alguns que são dirigidos especificamente a não clientes);*
- ✓ *Ser a base de novos negócios, na medida em que com elas é também possível efetuar vendas em “cross selling”, ou mesmo “up selling”, traduzindo-se na prática em ações concretas desse conhecimento que se possui sobre os clientes, isto é, o que é que já comprou (e quando) e sobretudo o que ainda não comprou, mas poderia ter comprado se lhes tivessem feito propostas adequadas;*
- ✓ *Implementar programas de “Customer care” que permitam uma maior aproximação aos clientes, tendo sempre atenção que cada contacto (que pode ser realizado através de vários meios possíveis como sejam os call centers, a internet, ou outra forma) com os clientes deve ser uma oportunidade de venda, e complementarmente transformar cada venda numa prestação de um serviço.*

(Ferrão, 2003, pp. 51 e 52)

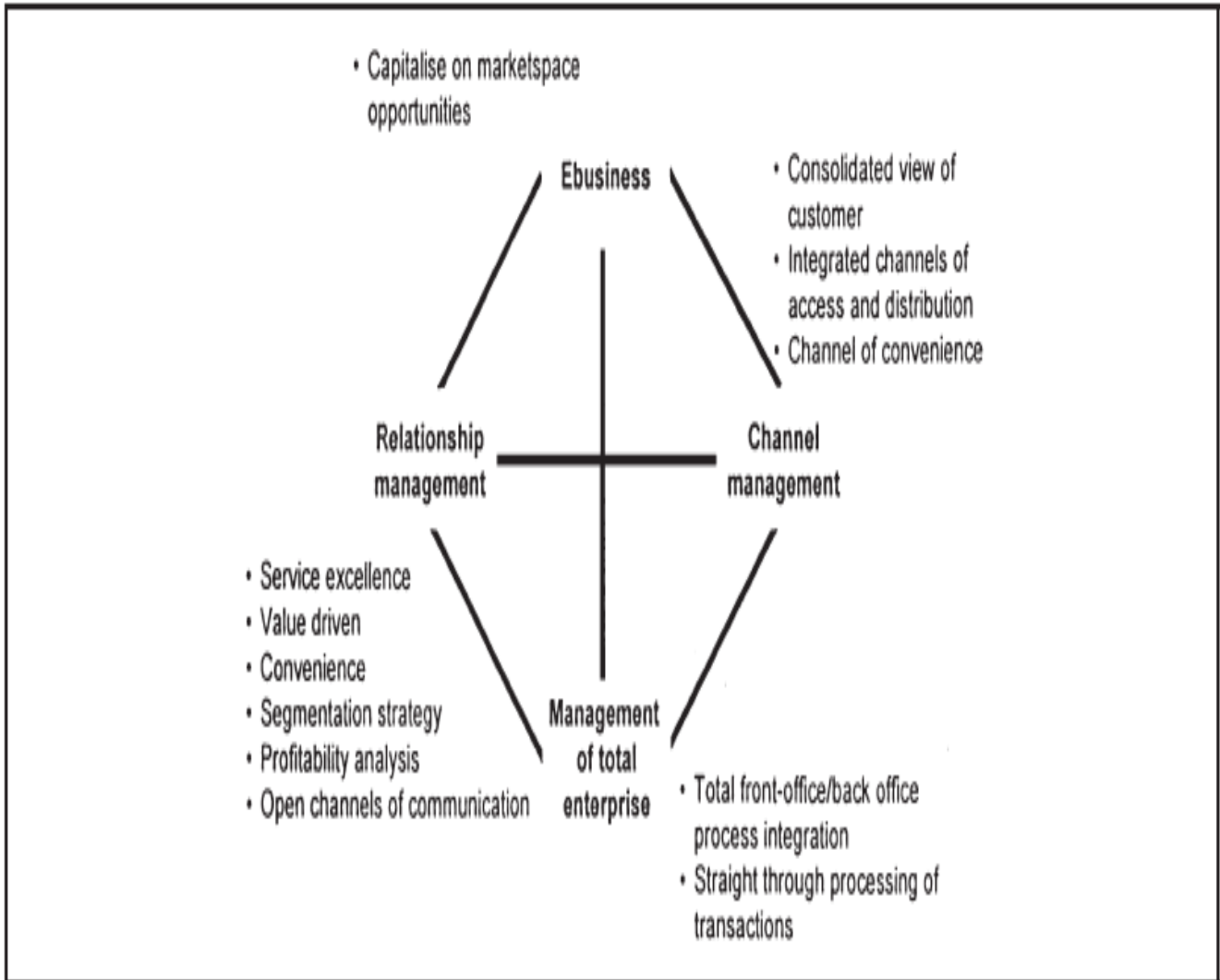
É importante que a gestão de uma organização garanta que as ferramentas utilizadas pela mesma possam ir de encontro com os seus objetivos. É importante que as ferramentas utilizadas pela organização sejam úteis e utilizadas para esse fim. Porter (1996) preconiza que, apesar de existirem melhorias com base nas ferramentas e técnicas associadas a uma boa eficiência e gestão, muitas organizações têm imensa dificuldade em traduzir essas melhorias em lucro sustentável. De uma forma quase impercetível, as ferramentas de gestão substituem a estratégia. Por esta razão, é possível afirmar que o CRM deve ter como base a estratégia definida pela organização. É de extrema importância que a implementação de um CRM vá de encontro com as necessidades das organizações, servindo como uma ferramenta útil para as mesmas, evitando custos desnecessários.

É nestes aspetos que uma ferramenta como o CRM pode auxiliar a descobrir e desenvolver numa organização. O CRM poderá auxiliar os gestores das organizações e os departamentos de Marketing a tomar decisões mais adequadas face ao seu planeamento e estratégia. Num ambiente corporativo B2B, esta exigência de uma gestão eficaz, torna-se ainda mais perentória face ao contexto organizacional.

Tal como alude Peppard (2000), enquanto as tecnologias (TI), desempenham um papel preponderante nos projetos CRM, desempenhando estes um papel vital, estes investimentos tecnológicos devem ser guiados sempre por uma perspetiva estratégica de gestão.

A figura 5 reflete a abordagem do autor relativamente à perspetiva estratégica de gestão que deve estar presente nos projetos CRM.

Figura 4: Perspetiva integrada do CRM



Fonte: Peppard, 2000, p.13

O autor Ferrão (2003), enfatiza a dimensão da gestão como fator extremamente importante para o sucesso dos CRM nas organizações, devendo existir, segundo o autor, uma grande e eficaz simbiose entre a dimensão da gestão e a dimensão da tecnologia.

Também Croteau & Li (2003) salienta a dimensão da gestão nos fatores relevantes para o sucesso dos CRM.

É possível então concluir que, relativamente aos CRM, a literatura aponta para uma relação estreita entre a gestão e os fatores relevantes dos CRM.

São nestes aspetos que a dimensão da Gestão é central. Num projeto CRM, quanto maior for o cuidado ao nível da estratégia, liderança, partilha de informação, entre outros, maior será o sucesso da sua implementação nas organizações.

Tabela 12: Fatores relevantes na dimensão da Gestão

| | |
|--------|--|
| Gestão | <ul style="list-style-type: none"> • Envolvência dos usuários nos sistemas CRM (Kooli, Mansour, & Cornwell (2016)) • A tomada de decisões ao nível estratégico (Kuscar, Draskovuc, & Pavicic (2018)) • Gestão do conhecimento (Curado, Oliveira, & Antunes (2019)) • Suporte da alta gestão da organização (Curado, Oliveira, & Antunes (2019)) • Cultura de partilha (Curado, Oliveira, & Antunes (2019)) • Liderança forte (Curado, Oliveira, & Antunes (2019)) • Organização nas estruturas do CRM (Aliyu & Nyadzayo (2018)) • Satisfação dos colaboradores (Aliyu & Nyadzayo (2018)) • Marketing de relacionamento (Abrar, Biag, Shabbir, & Hussain (2019)) • Gestão do conhecimento (Abrar, Biag, Shabbir, & Hussain (2019)) • Orientação para o mercado (Cambra-Fierro, Centeno, Olavarria, & Vazquez-Carrasco (2017)) • Gestão do conhecimento (Cambra-Fierro, Centeno, Olavarria, & Vazquez-Carrasco (2017)) • Foco nos funcionários (Cambra-Fierro, Centeno, Olavarria, & Vazquez-Carrasco (2017)) • Liderança (Cambra-Fierro, Centeno, Olavarria, & Vazquez-Carrasco (2017)) • Know-how (Cambra-Fierro, Centeno, Olavarria, & Vazquez-Carrasco (2017)) • Estratégia adotada no processo CRM (Aziza, Oubrich, & Søylen (2015)) • Estrutura organizacional (Aziza, Oubrich, & Søylen (2015)) • Capacidade das pessoas envolvidas (Wynn, Turner, Banik, & Duckworth (2016)) • Relacionamentos entre firmas regidos por contratos flexíveis (Williams, Ashill, & Naumann (2017)) • Relacionamentos entre firmas regidos por normas relacionais (Williams, Ashill, & Naumann (2017)) • Fornecedor com o mesmo poder negocial ou maior do que o do cliente (Williams, Ashill, & Naumann (2017)) |
|--------|--|

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fornecedor com recursos únicos e dinâmicos para o cliente (Williams, Ashill, & Naumann (2017)) • Percepção dos funcionários relativamente ao CRM (F. Jaber & Simkin (2017)) • Objetivos e direção claros no projeto CRM (F. Jaber & Simkin (2017)) • Medição da performance do projeto CRM (F. Jaber & Simkin (2017)) • Gestão do conhecimento (F. Jaber & Simkin (2017)) |
|--|---|

Fonte: elaboração própria

3.1.5. Tecnologia

Existe uma relação entre os conceitos de ciência e tecnologia, apesar de existir uma diferença clara entre ambos. A ciência é um processo que tem como intuito esclarecer questões sobre fenómenos da Natureza. É de natureza explicativa e provisória e usa a lógica e base empírica. Já a tecnologia pode ser considerada uma consequência do conhecimento gerado pela ciência. É um produto da ciência e da engenharia que envolve todos os departamentos de uma organização.

Conforme Salomon (1984) alude, a tecnologia inspira-se em métodos científicos, em vez de depender da sua própria natureza especulativa. Segundo este autor, a tecnologia pode ser considerada como o uso do conhecimento racional - seja ele científico ou técnico - para satisfazer necessidades, desejos, ou fantasias, através da criação industrial, distribuição e gestão de bens e serviços.

Neste contexto, e como já se referiu anteriormente, serão essenciais algumas tecnologias que darão aso a uma melhoria do trabalho a executar numa organização, nomeadamente na execução dos vários processos de gestão e marketing existentes. Estaremos assim a falar das tecnologias que permitem um acesso rápido e transversal a todos os colaboradores, no que diz respeito à informação necessária para a execução das suas atividades/tarefas diárias, num ambiente que poderemos designar como trabalho corporativo, orientado para o trabalho em grupo, como acontece frequentemente nas equipas de vendas e marketing.

Relativamente aos CRM, existem várias abordagens relativamente às tecnologias implementadas, mas havendo concordância quanto à sua importância. Segundo o autor Greenberg (2001), os principais componentes tecnológicos dos CRM podem-se dividir em: motor do CRM, Soluções de front office, EAls (Enterprise Application Integrations) e Soluções de back office.

- ✓ *O motor do CRM é o repositório de dados dos clientes, o data mart ou data warehouse. O ideal é que todo o tipo de informação estática ou dinâmica esteja aí, acessível a todos os departamentos da empresa, clientes, fornecedores e parceiros, de acordo com suas especificidades.*
- ✓ *Soluções de front office são as aplicações que funcionam sobre a base de dados do cliente sempre que há interação entre ele e a empresa.*
- ✓ *EAls - Enterprise Application Integrations (Integrações de Aplicativos de Empreendimento) Esses programas compõem o que costumava se chamar de middleware e integrarão seu novo sistema de CRM a tudo que já existe em seu ambiente de tecnologia. A principal questão nesse caso é o custo, embora empresas como a Scribe Systems estejam finalmente conseguindo fazer com que sistemas SAP e Siebel se falem por preços razoáveis.*
- ✓ *Soluções de back office são as ferramentas analíticas, que não interagem diretamente com o cliente, mas estão por trás da estratégia de relacionamento que é colocada em ação.*

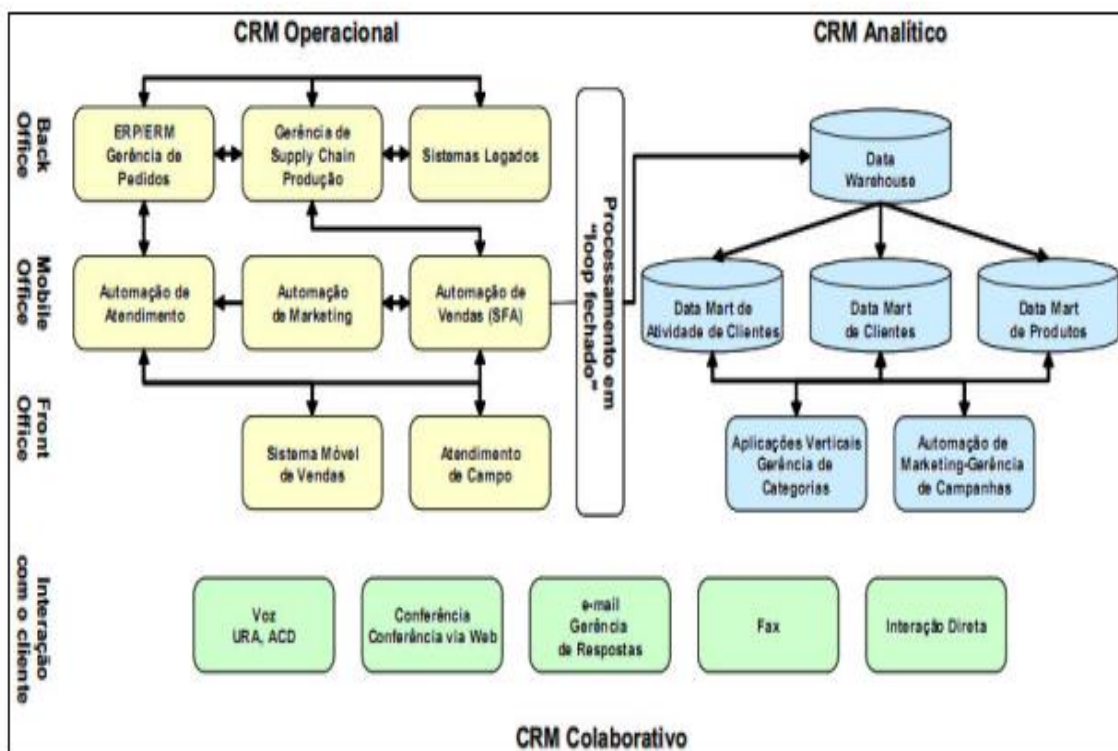
Greenberg (2001)

Segundo este autor, a força das tecnologias são o elemento central dos projetos CRM. Greenberg (2001) também reforça a ideia da importância das diferentes modalidades existentes nos CRM, dividindo essencialmente em duas grandes vertentes: CRM operacional e CRM analítico. Estas modalidades permitem identificar os diferentes níveis destas tecnologias. Segundo Ferrão (2003), ao nível tecnológico, o CRM também assenta essencialmente nestas duas vertentes, sendo que os relacionamentos automáticos entre clientes e prestadores de produtos/serviços desempenham um papel central. Neste universo de soluções tecnológicas, o CRM pode ser dividido em:

- ✓ *CRM Operacional: aplicações que interagem diretamente com o cliente e integram os designados front-office, back-office e m-office (ou seja, tudo o que tem a ver com a computação móvel), e incluem a automatização da força de vendas, a automatização das tarefas de marketing e ainda o serviço ao cliente.*
- ✓ *CRM Analítico (incluído num contacto mais geral da Business Intelligence): aplicações que analisam os dados dos clientes gerados pelas ferramentas operacionais (através da tecnologia OLTP - online transaction Processing) com o objetivo da gestão da performance empresarial. Ao CRM analítico estão normalmente associadas as tecnologias OLAP - online Analytical Processing, e data Mining.*

Ferrão (2003)

Figura 5: Modalidades de CRM



Fonte: Application Delivery Strategies, Meta Group

O grande objetivo do CRM, no que respeita à sua dimensão tecnológica, é o de ir de encontro com a sua utilização corporativa de forma a que as organizações possam conhecer melhor os seus clientes e, conseqüentemente,

prestar-lhes um melhor serviço, dirigindo especificamente as ações de marketing para as suas necessidades individuais.

Também se constata em alguns artigos, que o uso das redes sociais associadas ao CRM pode trazer benefícios na relação entre a organização e os clientes.

Nos dias que correm, o uso do social media é cada vez maior e prevê-se que as futuras gerações as utilizem cada vez mais. Apesar de existir pouca informação na literatura científica acerca da utilidade do seu uso e ser bastante difícil quantificar os seus benefícios financeiros, há uma utilização cada vez mais pronunciada destas redes. Dependendo do tipo de organização, estas poderão desempenhar um papel importante na obtenção de dados sobre os seus clientes, conforme Mauder (2018) refere, embora, segundo o autor, se verifique que exista um maior uso por parte das empresas B2C, o que estará relacionado com os comportamentos individuais vs os comportamentos das organizações.

Segundo a perspetiva de Ferrão (2003), os CRM devem ter um foco especial nas tecnologias. Esta é a dimensão mais presente na sua abordagem, considerando também importantes as dimensões do cliente, processos e gestão.

No que diz respeito à confidencialidade da informação, a sociedade tem caminhado para uma discussão cada vez mais acesa sobre o tema. Como em todas as tecnologias, a segurança de dados confidenciais e a privacidade de todos os envolvidos é cada vez mais escamoteada e exigida pelas pessoas, sendo um princípio base e norteador na conceção de um projeto desta natureza.

Nas relações B2B, este aspeto ganha um relevo ainda maior, pois a segurança da informação é imprescindível nas relações entre organizações. Para além disso, a confidencialidade da informação sobre determinadas matérias, representa a oportunidade de uma organização deter informações exclusivas sobre algum dado importante de negócio, sobre os clientes, sem haver risco de fuga dessa informação, e, assim, se poder diferenciar das restantes organizações. A importância da segurança da informação é vista, cada vez, como uma característica fundamental e necessária no mundo organizacional.

Como se pode concluir, relativamente aos CRM, a literatura aponta para uma relação estreita entre o nível de tecnologia e os fatores relevantes num

CRM. Conforme Richard, Thirkell & Huff (2007) refere, o grau de tecnologia de um CRM afeta positivamente a força das relações com os clientes. O autor refere também que a performance na relação é positivamente afetada de uma forma proporcional ao nível de tecnologia de um CRM.

São nestes aspetos que a dimensão da tecnologia é central num projeto CRM. Quanto mais robusto e diverso for, em termos de ferramentas operacionais de software, quanto maior o conhecimento que os funcionários das organizações têm ao nível dos SI's, maior será o sucesso da sua implementação nas organizações.

Tabela 13: Fatores relevantes na dimensão da Tecnologia

| | |
|------------|---|
| Tecnologia | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade técnica ao nível dos SI das pessoas envolvidas (Curado, Oliveira, & Antunes (2019)) • CRM dotado de tecnologia (Aliyu & Nyadzayo (2018)) • Utilização das redes sociais (charoensukmongkol & sasatanun (2017)) • Confiabilidade do sistema CRM (pohludka & štverková (2019)) • User friendly (pohludka & štverková (2019)) • Suporte e serviço do CRM (pohludka & štverková (2019)) • Compatibilidade com outros sistemas de informação da organização (pohludka & štverková (2019)) • CRM dotado de tecnologia (Aziza, Oubrich, & Søylen (2015)) • CRM dotado de tecnologia (Wynn, Turner, Banik, & Duckworth (2016)) |
|------------|---|

Fonte: elaboração própria

3.2. Direções para futuras pesquisas

Uma das limitações deste estudo é o facto de não aprofundar algumas vertentes conceptuais, como nos pormenores tecnológicos envolvidos num projeto CRM. Um outro investigador na área da informática, poderia ter um contributo mais focado neste campo.

Uma outra limitação prende-se com o facto de, como já foi referido anteriormente, não existir uma linguagem comum entre os investigadores no que respeita a alguns conceitos organizacionais, levando a que existam alguns fatores que se poderão confundir com outros, devido à sua ambiguidade lexical. Assim, seria importante que houvesse um esforço para adotar um vocabulário comum entre os futuros investigadores desta área.

O CMR (Customer managed relationship), como já foi referido, poderá ser útil para dar resposta a algumas limitações do CRM, tendo como sua abordagem conceptual solidificar alguns princípios fundamentais já existentes no Customer Relationship Management. Para direções futuras, seria interessante e relevante aprofundar este conceito.

É importante que haja uma simbiose entre o mundo académico e o mundo empresarial, entre a teoria e a prática. Assim sendo, uma direção futura seria desenvolver um estudo de caso, ou um outro tipo de estudo mais prático, envolvendo uma ou várias organizações B2B, procurando integrar os resultados deste trabalho, no sentido de investigar outro tipo de abordagem mais específica e prática sobre o tema.

Conclusão

Finalizado este trabalho, conclui-se que na realização desta RSL foi dada resposta aos objetivos, bem como às questões de investigação inicialmente definidas.

Através dos resultados, é possível concluir que existem inúmeros fatores relevantes para o sucesso dos CRM nas relações B2B divididas em diversas dimensões. Dada a prevalência dessas dimensões, pode-se concluir que o foco na dimensão da gestão na conceção de um projeto CRM, poderá ter um contributo extremamente relevante no sucesso de um CRM numa organização B2B.

Há também indícios fortes que nos remetem para a importância da gestão do conhecimento como fator de enorme relevância para o sucesso dos projetos CRM, dada a presença deste fator nos artigos selecionados para a amostra deste trabalho.

A aplicação destas conclusões deverá ser feita pelos responsáveis das organizações, que deverá ser englobada num plano global, tendo como base o tipo de negócios das organizações, bem como os objetivos específicos promovidos pelos departamentos de vendas e marketing.

É possível concluir que existe ainda pouca literatura sobre o tema, principalmente quando o foco é especificamente relações B2B, denotando-se uma necessidade de uma maior investigação sobre este tema, dada a presença de relações B2B no mercado global.

Aquando da pesquisa que deu origem a este trabalho, nenhum estudo realizado em Portugal foi encontrado. Além disso, ao longo da pesquisa bibliográfica subjacente a este estudo, poucos foram os documentos orientadores nacionais encontrados neste domínio. Estes dados denotam uma grande necessidade de um maior investimento na investigação científica nesta área no nosso país.

É importante também referir que seria importante para esta área um investimento maior por parte das organizações na implementação destes projetos, como também por parte dos académicos, para que assim se possa promover uma relação sustentada entre académicos e praticantes.

Com este estudo é possível retirar importantes conclusões sobre as relações B2B, tendo sido possível retirar os fatores mais relevantes para o sucesso destas relações, aquando do desenvolvimento de um projeto CRM.

Referências Bibliográficas

- Abrar, M., Biag, S. A., Shabbir, R., & Hussain, I. (2019). Role of CRM Practices in Bank's performance: Moderating role of Market Turbulence. *Journal of Managerial Sciences*, 13(2).
- Agapitou, C., Bersimis, S., & Georgakellos, D. (2017). Appraisal of CRM implementation as business strategy option in times of recession: The role of perceived value and benefits. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 12(2), 18-31.
- Aliyu, O. A., & Nyadzayo, M. W. (2018). Reducing employee turnover intention: a customer relationship management perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 26(3), 241-257.
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1195864>
- Almotairi, M. (2008, May). CRM success factors taxonomy. In *European and Mediterranean conference on information systems* (pp. 25-26). UAE: Dubai.
- Alshawi, S., Missi, F., & Irani, Z. (2011). Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption - SMEs perspective. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 376-383.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.006>
- Amuna, Y. M. A., Al Shobaki, M. J., Naser, S. S. A., & Badwan, J. J. (2017). Understanding Critical Variables for Customer Relationship Management in Higher Education Institution from Employees Perspective. *ITEE Journal*, 6(1), 10-16.
- Antunes, J., & Rita, P. (2008). Uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, (Abril / Junho), 36-46.
- Laney, D. (2001). Application delivery strategies. META Group, Stamford.
- Azeitão, J., & Roberto, J. (2010). O Planeamento Estratégico e a Gestão Estratégica nas PME. *Revista TOC*.
- Aziza, A., Oubrich, M., & Søylen, K. S. (2015). The impact of CRM on QoE: An exploratory study from mobile phone industry in Morocco. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 5(2).
- BERRY, L. (1983), «Relationship Marketing». In L. Berry, G. Shostack e G. Upah (Eds.), *Emerging Perspectives on Services*
- Buhalis, D., & Zoge, M. (2007). The Strategic Impact of the Internet on the Tourism Industry. *Information and Communication Technologies in Tourism 2007*, 481-492. https://doi.org/10.1007/978-3-211-69566-1_44

- Cambra-Fierro, J. J., Centeno, E., Olavarria, A., & Vazquez-Carrasco, R. (2017). Success factors in a CRM strategy: technology is not all. *Journal of Strategic Marketing*, 25(4), 316-333. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1148760>
- Charoensukmongkol, P., & Sasatanun, P. (2017). Social media use for CRM and business performance satisfaction: The moderating roles of social skills and social media sales intensity. *Asia Pacific Management Review*, 22(1), 25-34. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.10.005>
- Croteau, A. M., & Li, P. (2003). Critical success factors of CRM technological initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(1), 21-34. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2003.tb00303.x>
- Curado, C., Oliveira, M., & Antunes, M. (2019). Organizational ambidexterity and customer relationship management: A cycle of virtue. *Knowledge and Process Management*, 26(3), 229-243. <https://doi.org/10.1002/kpm.1605>
- Farhan, M. S., Abed, A. H., & Ellatif, M. A. (2018). A systematic review for the determination and classification of the CRM critical success factors supporting with their metrics. *Future Computing and Informatics Journal*, 3(2), 398-416. <https://doi.org/10.1016/j.fcij.2018.11.003>
- Fernandes, B. G., & Rosa, C. O. (2013). As métricas do Marketing no século XXI. *Revista Panorama-Revista de Comunicação Social*, 3(1), 180-190.
- Ferrão, F. (2003). CRM - Marketing e Tecnologia. Escolar Editora, 2003.
- Garrido-Moreno, A., & Padilla-Meléndez, A. (2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, 31(5), 437-444. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.01.002>
- Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic Research-Ekonomika Istrazivanja*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1676283>
- Gomes, I.S., Caminha, I. de O. (2014). Guia para estudos de revisão sistemática: uma opção metodológica para as Ciências do Movimento Humano. Movimento, Porto Alegre, v. 20, n. 01. Recuperado em 1 de julho de 2015, de <http://www.seer.ufrgs.br/Movimento/article/viewfile/41542/28358>
- Greenberg, P. (2001). CRM customer relationship management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet. Campus, 2001.

- Grönroos, C. (1997). Keynote paper From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/00251749710169729>
- Hanini, E. Al. (2012). The Risks of Using Computerized Accounting Information Systems in the Jordanian banks ; their reasons and ways of prevention. *European Journal of Business and Management*, 4(20), 53-63.
- Jaber, F., & Simkin, L. (2017). Unpicking antecedents of CRM adoption: a two-stage model. *Journal of Strategic Marketing*, 25(5-6), 475-494. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1149212>
- Jari M. Talvinen, (1995),"Information systems in marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 29 Iss 1 pp. 8 - 26 Permanent
- Jordan, H., Neves, João., & Rodrigues, J. O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores. Áreas Editora, 2015.
- Kooli, K., Mansour, K. Ben, & Cornwell, V. (2016). Exploring CRM and SRM user satisfaction in B2B relationship management. *Journal of Customer Behaviour*, 15(1), 81-95. <https://doi.org/10.1362/147539216x14594362873578>
- Kolis, K. and Jirinova, K. (2013). Differences between B2B and B2C customer relationship management: findings from the Czech Republic. *European Scientific Journal*, (4), 22-27.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1997). Social marketing: An approach to planned social change. *Social Marketing Quarterly*, 3(3-4), 7-20. <https://doi.org/10.1080/15245004.1996.9960973>
- Kuscar, R., Draskovic, N., & Pavicic, J. (2018). Market Challenger strategic application of CRM: A Case of Roofing tiles Market re - invention in Croatia. *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*, 7(2), 73-79.
- Law, M., Lau, T., & Wong, Y. H. (2003). From customer relationship management to customer-managed relationship : unraveling the paradox with a co-creative perspective. *Marketing Intelligence & Planning*. <https://doi.org/10.1108/02634500310458153>
- Liu, R. (2017). A reappraisal of marketing definition and theory. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 49. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v4i2.170>
- Lucas, F. J., Molina, F., & Toval, A. (2009). A systematic review of UML model consistency management. *Information and Software Technology*, 51(12), 1631-1645. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2009.04.009>

- Mauder, P. (2018). The impact of social media followers on corporate value : An investigation of Australian firms. *The International Technology Management Review*, 7(1), 1-12.
- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10(26).
- Peppard, J. (2000). Customer relationship management (CRM) in financial services. *European Management Journal*, 18(3), 312-327.
- Pohludka, M., & Štverková, H. (2019). The Best Practice of CRM Implementation for Small- and Medium-Sized Enterprises. *Administrative Sciences*, 9(1), 22. <https://doi.org/10.3390/admsci9010022>
- Porter, Michael E. "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, November-December 1996.
- Rababah, K., Mohd, H., & Ibrahim, H. (2011). A Unified Definition of CRM Towards the Successful Adoption and Implementation. *Academic Research International*, 1(1), 220-228.
- Rajput, A., Zahid, M. M., & Najaf, R. (2018). Using CRM to Model Firm Performance in a Business-to-Business Market. *Journal of Relationship Marketing*, 17(2), 118-151. <https://doi.org/10.1080/15332667.2018.1440142>
- Richard, J. E., Thirkell, P. C., & Huff, S. L. (2007). The strategic value of CRM : a technology adoption perspective, 15(5), 421-439. <https://doi.org/10.1080/09652540701726793>
- Rodriguez, M., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2018). Impact of CRM technology on sales process behaviors: empirical results from US, Europe, and Asia. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 25(1), 1-10. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2018.1424754>
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on Marketing : Using Customer Equity to Focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109-127.
- Salomon, J. J. (1984). What is technology? The issue of its origins and definitions. *History and Technology: An International Journal*, 1(2), 113-156. <https://doi.org/10.1080/07341518408581618>

- Santos, H. M., Santana, A. F., & Alves, C. F. (2012). Análise De Fatores Críticos De Sucesso Da Gestão De Processos De Negócio Em Organizações Públicas. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, 11(1), 1-20. <https://doi.org/10.5329/resi.2012.1101003>
- Shaon, S. K. I., & Rahman, H. (2015). A Theoretical Review of CRM Effects on Customer Satisfaction and Loyalty. *Central European Business Review*, 4(1), 23. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.116>
- Silva, E. C., & Pedron, C. D. (2017). A Utilização Do Customer Relationship Management Como Estratégia Para Aumentar a Capacidade De Inovação Organizacional. *Desenvolve Revista de Gestão Do Unilasalle*, 6(3), 09-27. <https://doi.org/10.18316/desenv.v6i3.3830>
- Sundari, S. T., & Padmapriya, A. (2012). Structure Of Customer Relationship Management Systems In Data Mining. *Structure*, 2(5), 107-111.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1080/16258312.2014.11517339>
- Wang, Q. (2017). Study on the Value Creation of New B2B Platform — Based on the Case of GongChang . com. In *MATEC Web of Conferences (Vol. 100). EDP Sciences*. <https://doi.org/10.1051/matecconf/201710002018>
- Wiechetek, Ł., & Pawłowski, M. (2016). Searching for information and making purchase decisions in b2b online stores. The case of the technical articles wholesale. *Federated Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS) (Pp. 1389-1396). IEEE*. <https://doi.org/10.15439/2016F314>
- Williams, P., Ashill, N., & Naumann, E. (2017). Toward a contingency theory of CRM adoption. *Journal of Strategic Marketing*, 25(5-6), 454-474. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1149211>
- Wynn, M., Turner, P., Banik, A., & Duckworth, G. (2016). The Impact of Customer Relationship Management Systems in Small Business Enterprises. *Strategic Change*, 25(6), 659-674. <https://doi.org/10.1002/jsc>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93-112.

<https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>