

*Research Paper*

## **Marketing Relacional na Mira da Disrupção Digital: Pérolas e perigos da implementação de um sistema de CRM em B2B**

*Relational Marketing in the Face of Digital Disruption: Pearls and perils of implementation of a CRM system in B2B*

Dora Simões \*

Hanna Karachun \*\*

### **RESUMO**

Cada vez mais as empresas que pretendem implementar uma estratégia de marketing relacional devem ser capazes de conhecer bem os seus clientes, saber diferenciá-los, manter com eles uma relação personalizada, e oferecer-lhes produtos e serviços desenvolvidos à sua medida. O conceito de CRM (*Customer Relationship Management*) surge para dar resposta às organizações que a decidem adotar, suportando-as digitalmente. Neste artigo procura-se responder à questão “como a implementação de uma estratégia de marketing relacional, sustentada em tecnologia digital, pode influenciar o relacionamento com os clientes e os resultados do negócio”. Seguindo uma abordagem de estudo de caso sobre uma empresa portuguesa, a atuar no mercado B2B, a recolha e análise de dados assenta em entrevistas semiestruturadas e documentos internos. Os resultados revelam que apesar de enfrentarem alguns desafios (perigos), existem benefícios (pérolas) que podem ter um impacto indireto no desenvolvimento das relações com os clientes e nos resultados do negócio. A implementação de um sistema de CRM para a maioria das empresas é um objetivo a curto-prazo e para a minoria uma realidade que, à semelhança do caso em estudo, se embarcou, mas com muitas dúvidas e incertezas face à escassa investigação ainda existente. Os resultados da investigação desenvolvida e apresentados são um contributo importante para colmatar essa lacuna.

**Palavras-chave:** Marketing relacional; CRM; disrupção digital; mercado B2B; desafios e benefícios

\* ISCA-UA, University of Aveiro, Portugal. E-Mail [dora.simo@ua.pt](mailto:dora.simo@ua.pt)

\*\* OLI – Sistemas Sanitários, S.A./University of Aveiro, Portugal. E-Mail: [hanna.karachun@ua.pt](mailto:hanna.karachun@ua.pt)

## ABSTRACT

Increasingly, organizations that want to implement a relational marketing strategy must be able to know their customers well, know how to differentiate them, keep a personalized relationship with them, offer products and services tailored to them. The concept of CRM (Customer Relationship Management) arises to answer the organizations that decide to adopt, supporting them digitally. In this article we try to answer the question "how the implementation of a relational marketing strategy, based on digital technology, can influence the relationship with the customers and the business results". Following a case study approach on a Portuguese organization, operating in the B2B market, the collection and analysis of data is based on semi-structured interviews and internal documents. The results reveal that although facing some challenges (perils), there are benefits (pearls) that can have an indirect impact on the development of customer relationships and business results. The implementation of a CRM system for most organizations is a short-term goal and for the minority a reality that, like the case under study, was embarked on, but with many doubts and uncertainties in view of the scarce investigation that still exists. The results of the research developed and presented are an important contribution to fill this gap.

**Keywords:** Relational marketing; digital disruption; CRM; B2B market; challenges and benefits

**Received on:** 2019.11.07

**Approved on:** 2020.03.19

Evaluated by a double blind review system

## 1. INTRODUÇÃO

A globalização do mercado e o aumento da concorrência, a maior oferta dos produtos e serviços, o desenvolvimento do mercado digital, ou um maior nível de conhecimentos e exigência dos clientes obrigam as empresas a encontrar novas formas de criar valor para o cliente e novas fontes de vantagem competitiva (Berry, 2002; Marques, 2014; Peppers & Rogers, 2017). Nesta emergência, desde o início do século XXI, o marketing relacional surge como a resposta para as empresas “*desenvolverem mutuamente relações valiosas e de longo-prazo com os seus clientes*” (Leverin & Liljander, 2006, p.234). É visto como uma estratégia para atrair, desenvolver, manter e melhorar as relações com clientes e parceiros de negócio, para atingir as metas de todas as partes envolvidas (Ndubisi, 2007).

Para fazer face à premissa de marketing relacional, as empresas necessitam de suportar a sua estratégia de gestão dos relacionamentos em tecnologias digitais centradas no

cliente. Customer Relationship Management (CRM) (Parvatiyar & Sheth, 2001; Peppers & Rogers, 2017) apresenta-se como a solução. CRM é entendido como uma abordagem integrada para identificar, adquirir e manter clientes, permitindo que as organizações giram e coordenem as suas interações com os mesmos (Buttle, 2006). O CRM é mais do que o marketing relacional ou o aparecimento de uma nova tecnologia digital, é uma abordagem integrada que requer novas capacidades, subsistemas, processos, competências, mentalidades e reorganização da cultura organizacional (Peppers & Rogers, 2017) - uma estratégia, uma tecnologia digital e um conjunto de processos para gerir, melhorar e facilitar as vendas e as ações de marketing (Zeng, Wen, & Yen, 2003). Assim, quando falamos na implementação de uma estratégia de marketing relacional suportada em CRM, estamos na verdade a referir-nos a implementar um sistema de CRM. Tratando-se, portanto, de um Sistema de Informação (SI), as empresas são confrontadas com muitos desafios (perigos) que devem ter em conta, mas esperam-se, também, benefícios (pérolas) futuros. Neste cenário, o objetivo principal deste estudo é perceber como a implementação de uma estratégia de marketing relacional, sustentada num sistema de CRM, pode influenciar o relacionamento com os clientes e os resultados do negócio. Para tal, a investigação segue a metodologia de estudo de caso aplicada ao contexto da OLI – Sistemas Sanitários, S.A.

Este artigo encontra-se estruturado em 4 secções. Após a introdução para contextualização e justificação da relevância da investigação, apresenta-se o estado da arte sobre os principais conceitos relacionados. Segue-se uma breve resenha sobre a abordagem metodológica, onde se descrevem os objetivos e questões de investigação bem como os métodos de recolha e análise de dados. Ao que se apresenta uma análise crítica dos resultados obtidos, ilando-se algumas conclusões importantes sobre os desafios e os benefícios sentidos pela empresa durante a implementação e utilização de CRM, bem como o seu impacto no relacionamento com o cliente e nos resultados do negócio. Finalmente, apresenta-se a conclusão do estudo.

## **2. MARKETING RELACIONAL NA MIRA DA DISRUPÇÃO DIGITAL**

O marketing tem ganho uma importância crescente para o desenvolvimento e implementação de uma estratégia de negócio, pois através das práticas de marketing as empresas conseguem estudar e atender às necessidades dos consumidores, adaptar os

seus produtos e serviços ao consumidor e ao mercado, ganhando vantagem competitiva. Durante o início da era industrial, as empresas praticavam a produção em massa, ganhando vantagem no fabrico de um único produto em grandes quantidades. A inovação de produtos era a chave para o sucesso do negócio (Peppers & Rogers, 2017). Para aumentar a sua quota de mercado global, as empresas usavam marketing e publicidade em massa e distribuição em grande escala para alcançar o maior número de potenciais clientes. Os produtores estavam muito afastados dos seus clientes finais, não existindo qualquer comunicação e interação entre eles. Mesmo nos mercados Business-to-Business (B2B), embora um vendedor mais experiente pudesse conhecer melhor cada cliente na perspetiva individual, nomeadamente, os seus hábitos de compra, as suas preferências e necessidades, essa informação nunca era registada e analisada. Com a passagem do tempo e as mudanças radicais nos mercados, o marketing em massa começou a perder a sua eficácia (Marques, 2014), impulsionando a emergência do marketing relacional.

### **2.1. Emergência do conceito**

O conceito de marketing relacional surge pela primeira vez em 1983, por Leonard Berry (Berry, 2002). Este autor definiu o conceito como a necessidade de atrair, manter e fortalecer os relacionamentos com os clientes e outros parceiros de negócio, de modo que os objetivos de ambas as partes fossem cumpridos. Mas é a partir dos anos 90 que se assistiu à verdadeira transição para a perspetiva relacional, quer ao nível teórico quer prático, e é aí que emerge também o desafio digital. Esta orientação reve-se no interesse da repetição da compra e fidelidade à marca (Sheth & Parvatiyar, 1995) e impõe às empresas passarem a colocar o relacionamento com o cliente e a satisfação das suas necessidades no topo das suas preocupações (Marques, 2014). A transição é fruto de diversas circunstâncias, entre as quais podemos destacar a globalização do mercado e o aumento da concorrência, a maior oferta de produtos e serviços e a sua qualidade, o desenvolvimento do mercado digital, e um maior nível de conhecimentos e exigência dos clientes (Berry, 2002; Peppers & Rogers, 2017).

Marketing relacional emerge assim como uma nova abordagem para as empresas “*desenvolverem mutuamente relações valiosas e de longo prazo com os seus clientes*” (Leverin & Liljander, 2006, p.234). O seu principal objetivo consiste em melhorar a experiência do cliente e com o cliente.

As empresas que pretendem implementar uma estratégia de marketing relacional devem ser capazes de conhecer muito bem os clientes, saber diferenciá-los, manter com eles uma interação personalizada, e oferecer-lhes produtos e serviços desenvolvidos à sua medida. Ou seja, implica serem capazes de identificar, diferenciar e interagir com os clientes, personalizando o marketing-mix da empresa (Ndubisi, 2007; Marques, 2014; Peppers & Rogers, 2017). Desta forma, o objetivo último do marketing relacional reveste-se em promover a lealdade do cliente. A rentabilidade vislumbra-se pela aquisição e retenção dos clientes de “alta qualidade”, com baixos custos de manutenção e alta receita. O marketing relacional pressupõe assim uma relação de aprendizagem com cada cliente, permitindo à empresa ajustar a sua oferta ao que realmente o cliente procura (Berry, 2002; Peppers & Rogers, 2017).

No início do século XXI dá-se verdadeiramente a viragem e muitas empresas começam a investir em melhorar a sua experiência com o cliente, confrontando-se com a emergência em mudarem a sua filosofia, a sua cultura, a sua estrutura organizacional, para colocar o cliente em primeiro lugar. As empresas vêem-se assim na contingência de manter uma comunicação e troca de informações contínuas, e que façam transparecer aprendizagem para ambas as partes. Participar num relacionamento envolve custos (dinheiro, tempo, esforços) e riscos, no entanto, o valor futuro gerado deve cobrir e compensar os mesmos (Marques, 2014). Em suma, uma estratégia de marketing relacional envolve necessariamente tratar diferentes clientes de forma diferente (Marques, 2014; Peppers & Rogers, 2017). Os segmentos mais rentáveis, normalmente, são mais pequenos, mas têm os clientes mais leais, que valorizam os relacionamentos e apresentam melhores resultados para a empresa (Leverin & Liljander, 2006). Identificando os aspetos de relacionamento mais valorizados em diferentes segmentos, os gestores poderão aplicar as estratégias apropriadas e alocar os recursos de uma forma mais eficaz (Ndubisi, 2007).

## **2.2. Suporte em tecnologia digital**

A importância de criar relacionamentos com os clientes tem levado os responsáveis de marketing a superarem-se na utilização das novas tecnologias digitais e a adotarem novas práticas, como o marketing direto, o marketing *database*, ou os cartões de fidelização, com o objetivo de satisfazer os clientes e promover relações fortes e sólidas numa perspetiva individual (Marques, 2014). Tudo isto com o objetivo último de criar valor para o cliente, e em consequência, para a empresa (Payne & Frow, 2005; Eggert,

Ulaga, & Schultz, 2006).

Vários estudos têm mostrado uma relação positiva entre lealdade e rentabilidade da empresa (p.e., Leverin & Liljander, 2006; Peppers & Rogers, 2017; Kumar & Reinartz, 2019). Desejando manter e desenvolver os clientes leais, a empresa deve ser confiável e comprometida com a ética do serviço, deve comunicar com precisão e resolver os conflitos de forma a minimizar a perda de clientes lucrativos (Ndubisi, 2007). Para este objetivo, a satisfação desempenha um papel importante na formação dos relacionamentos (Kotler & Keller, 2006; Marques, 2014). Os clientes satisfeitos normalmente têm maior propensão a permanecer no relacionamento, influenciando o seu comportamento de compra no futuro, mas também de amigos e conhecidos (Peppers & Rogers, 2017). Um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais, fala bem da empresa e dos seus produtos, dá menos atenção às marcas concorrentes e é menos sensível ao preço. Estes clientes, muitas vezes, são a fonte de ideias sobre produtos ou serviços para a empresa (Kotler & Keller, 2006). A satisfação é assim um determinante chave na geração de confiança, e esta por conseguinte, no desenvolvimento da lealdade. Clientes que desenvolvem confiança com os seus fornecedores tendem a manter essas relações, uma vez que tal lhes reduz a incerteza e vulnerabilidade nas escolhas (Berry, 2002; Peppers & Rogers, 2017). Uma empresa que deseja desenvolver uma estratégia de fidelização rentável, para além de satisfazer o cliente, terá que criar com ele uma verdadeira relação de confiança, reduzindo a incerteza e mostrando cumprimento das promessas. A confiança tem efeitos positivos para as partes envolvidas no aumento da duração dos relacionamentos, no aumento da cooperação (partilha de informação) e na redução de risco (Marques, 2014), sendo um elemento central no estabelecimento e manutenção de relações de longo prazo.

Existem ainda outros fatores que podem influenciar a lealdade dos clientes, como uma comunicação oportuna, uma gestão de reclamações eficiente, e a qualidade do produto e serviço ao cliente. A comunicação refere-se à capacidade da empresa em fornecer informação oportuna e confiável aos seus clientes, durante as fases de pré-venda, venda, consumo e pós-consumo (Ndubisi, 2007; Marques, 2014). A gestão e resolução eficiente de reclamações irá promover a confiança do consumidor, provando que a empresa tem a capacidade de cumprir as suas promessas, e potenciando a geração de novos negócios e fortalecimento das relações. A lealdade dos clientes também depende

de uma forma indireta da qualidade dos produtos e serviços (Kotler & Keller, 2006). Os novos canais de comunicação e os avanços digitais permitem suportar significativamente a forma como as empresas interagem com os seus clientes, desenvolvendo um maior grau de integração entre marketing, vendas e serviço ao cliente (Peppers & Rogers, 2017). O foco no cliente implica assim usar novas estratégias, bem como tecnologias digitais, para se concentrar no crescimento do valor da empresa e aumentar o valor dos clientes (Parvatiyar & Sheth, 2001; Zablah, Bellenger, & Johnston, 2004; Payne & Frow, 2005; Kotler & Keller, 2006; Peppers & Rogers, 2017). O conceito de CRM é visto como essa promessa, mas os diferentes entendimentos da sua definição podem comprometer a sua aplicação.

Analisando a literatura existente podemos identificar uma perspetiva mais filosófica do significado de CRM (Zablah et al., 2004; Prieto & Carvalho, 2005; Benner, Coelho, & Kato, 2008), mas a que interessa realmente é a que o entende como uma estratégia do negócio que requer uma integração multifuncional de processos, pessoas e recursos que são potenciados através de dados e informação, tecnologia digital e aplicações (Gummesson, 2004; Payne & Frow, 2005; Buttle, 2006; Marques, 2014; Kumar & Reinartz, 2019). Toda a empresa deve estar envolvida na sua implementação e utilização, sendo este um fator crítico de sucesso.

Enquanto estratégia de negócio focada no cliente, o CRM deve ser entendido como um conjunto de processos empresariais e políticas globais destinado a transformar os dados dispersos em informações concretas e centralizadas, e utilizar esta informação em benefício do cliente e da empresa (Marques, 2014). Relacionando com a teoria de SI, podemos clarificar que CRM é um SI integrado que é usado para planear, agendar e controlar as atividades de pré-venda, venda e pós-venda. A aplicação engloba todos os aspetos de lidar com os clientes atuais e potenciais, ligando as funções de front-office (vendas, marketing, serviço) e back office (finanças, recursos humanos, produção). Com a função de proporcionar uma gestão eficiente de interações através de diferentes pontos de contacto, mas também eficaz, através de maior suporte na tomada de decisões. As aplicações de CRM permitem a recolha, o armazenamento e a análise de dados sobre os clientes, construindo um conhecimento que é partilhado por toda a organização (Zablah et al., 2004; Buttle, 2006; Marques, 2014; Kumar & Reinartz, 2019). O CRM é portanto mais do que marketing relacional ou uma nova tecnologia digital, é uma abordagem integrada que requer novas capacidades, subsistemas, processos, competências,

mentalidades e reorganização da cultura organizacional (Peppers & Rogers, 2017). Os autores reforçam que a implementação bem-sucedida de CRM requer uma integração e equilíbrio entre a tecnologia digital, os processos e as pessoas.

Em suma, o termo CRM refere-se a um SI organizacional orientado para melhorar a eficiência e eficácia na gestão de relacionamentos de negócio. Um conjunto de componentes interrelacionados (hardware, software, redes de telecomunicações, bases de dados e, procedimentos e pessoas) orientados para a recolha de dados, processamento e armazenamento, e disseminação de informação com vista a suportar a tomada de decisão numa estratégia de aquisição e retenção de clientes – sistema de CRM.

### **2.3. Desenvolvimento de um sistema de CRM**

A seleção da solução tem de ter por base a satisfação dos requisitos definidos para implementação da estratégia de CRM. Segundo Kumar e Reinartz (2019), as organizações devem fazer uma análise cuidadosa na escolha do software e planear bem a sua implementação. As empresas são diferentes, têm requisitos, competências e necessidades diferentes. As empresas têm que estar cientes dos riscos e possíveis falhas e do seu custo associado.

Antes de implementar um sistema de CRM, a empresa tem que saber quais são os objetivos (de implementação e de utilização). Na escolha do software mais adequado, algumas questões importantes são, nomeadamente, o preço, o tempo necessário para fazer as configurações, a facilidade de uso do sistema, o tipo de suporte, e a possibilidade de fazer atualização do sistema à medida que o negócio cresce/muda (Zoho, 2017). Além disso, como a introdução de um novo sistema pode apresentar um grande desafio para as pessoas que trabalham na empresa, a decisão sobre a aquisição de um sistema de CRM e a explicação dos seus objetivos e vantagens deve ser comunicada previamente. O comprometimento da gestão de topo e a preparação para mudanças culturais e estruturais (Chalmeta, 2006; Payne & Frow, 2005) é também relevante. Depois, é importante que a implementação seja gerida como um programa e não um projeto, isto é, algo que tem um começo mas não um fim. Que exista uma política de comunicação clara e aberta, uma equipa de implementação competente, e apoio e formação contínua dos colaboradores (Curry & Kkolou, 2004; Marques, 2014; Zabliah et al., 2004). A estratégia deve ser compreendida e aceite por toda a organização. Por serem pontos de contacto com o cliente, as áreas como as vendas, o marketing e o

atendimento devem ser naturalmente envolvidas no processo de implementação de um sistema de CRM. As áreas como a distribuição, a cobrança e a produção, mesmo não estando diretamente relacionadas, também são importantes no processo (Chen & Popovich, 2003; Curry & Kkolou, 2004).

Existem ainda algumas outras condições que afetam a implementação de um SI, no geral, e de que um sistema de CRM não é exceção, como a estrutura da empresa. Quando a estrutura que a empresa possui apresenta alta rotatividade de pessoas, o processo fica muito comprometido, pois além de precisar de tempo necessário para treinar novos membros, acaba por ter despesas adicionais (Benner et al., 2008). Também a criação de incentivos e sistemas de recompensas, para obter colaboradores motivados em assumir o princípio que o cliente está em primeiro lugar, deve imperar (Marques, 2014; Parvatiyar & Sheth, 2001). Ainda, um modelo centrado no cliente requer a partilha dos dados por toda a empresa, e isso requer uma mudança de paradigma fundamental na cultura para partilhar a informação e o conhecimento (Chen & Popovich, 2003).

A implementação de uma estratégia relacional implica naturalmente um investimento significativo em tecnologias digitais (Marques, 2014), que visam a automatização dos processos organizacionais e a sua interligação em todas as interfaces. Também permite armazenar uma grande quantidade de informação relativa aos clientes, para que a procura de padrões de consumo seja facilitada e, conseqüentemente, criar novas oportunidades de negócio, satisfazendo os clientes e criando valor para a organização (Chalmeta, 2006; Chen & Popovich, 2003). O desafio é desenvolver uma plataforma que integre a recolha e registo de dados relevantes em cada interação com o cliente e, simultaneamente, forneça conhecimento sobre as estratégias e táticas adequadas para o negócio com o mesmo. As soluções, sendo baseadas em base de dados que ajudam a partilhar informações do cliente, devem também proporcionar suporte a identificar a entrada de dados apropriados de cada canal de interação com cliente e a usar técnicas analíticas para gerar a saída do conhecimento, podendo este conhecimento ser utilizado durante as interações com os clientes (Parvatiyar & Sheth, 2001; Chen & Popovich, 2003; Payne & Frow, 2005; Buttle, 2006; Richards & Jones, 2008, Peppers & Rogers, 2017).

É de notar também a necessidade de fazer monitorização e análise contínua do sistema implementado. Com as constantes alterações no ambiente interno e externo, a empresa

terá que acompanhar as mudanças fazendo atualizações ao sistema instalado (Curry & Kkolou, 2004) e utilizando indicadores como a quota de mercado, quota de cliente, rentabilidade, margens de lucro, bem como as métricas para avaliar o sucesso da implementação do programa (Chalmeta, 2006; Winer, 2001). Os processos de monitorização servem igualmente para gerir os desafios e os benefícios.

#### **2.4. Mercado B2B**

Os mercados B2B (Business-to-Business) são caracterizados por uma série de fatores, como a natureza da procura, os processos de compra, as dimensões internacionais, as relações que são desenvolvidas entre o comprador e o vendedor. Estes têm um nível de complexidade elevado e um ambiente de decisão de compra dinâmico e longo, pois o risco é bastante grande, as decisões demoram mais tempo e envolvem mais pessoas (Fill & Fill, 2005; Prieto & Carvalho, 2005). Tornam-se também complexos devido à sofisticação dos produtos ou serviços, onde pode ser necessária a consulta de especialistas qualificados. Consequentemente, a natureza e a forma de interação entre as organizações baseia-se na compreensão das necessidades individuais dos clientes empresariais e na predisposição em fornecer e partilhar informações entre si. O crescimento da empresa é altamente dependente da venda de mais produtos para os mesmos clientes (Oracle, 2006). Assim, o valor económico das negociações é bastante alto e por isso, o valor de um único cliente ao longo da sua existência pode ser enorme, o que faz com que maior ênfase seja dada na sua retenção do que na aquisição de novos clientes (Kotler & Keller, 2006; Peppers & Rogers, 2017). Além disso, é de realçar que as empresas dependem umas das outras para alcançar o sucesso e não trabalham de forma isolada, ao contrário do que acontece nos mercados B2C (Business-to-Consumer). Este facto leva a que as mesmas se preocupem e dêem uma importância elevada aos relacionamentos de longo-prazo (Fill & Fill, 2005; Prieto & Carvalho, 2005).

A gestão eficaz do mercado de negócios requer uma avaliação clara do valor do cliente no mercado e, os gestores devem ter uma compreensão detalhada dos seus componentes. As questões como a flexibilidade do fornecedor, o compromisso e a resolução de problemas são mais importantes para o cliente (Menon, Homburg, & Beutin, 2005). A confiança tem um maior impacto sobre os principais benefícios. Os trabalhos em conjunto e envolvimento do cliente nas decisões têm uma grande importância (Anderson et al., 2009; Menon et al., 2005). Assim, para que a premissa de

CRM seja cumprida, as tecnologias digitais podem ser uma importante ajuda no contributo para uma visão unificada das informações do cliente e do produto, permitindo fazer uma análise das necessidades, escolher e propor soluções adequadas (especialmente quando o produto é muito complexo), gerir encomendas, agendar as vendas, calcular o risco, gerir contratos, verificação de direitos, manutenção, gerir reclamações, entre outras (Oracle, 2006; Prieto & Carvalho, 2005). O CRM pode usado internamente, para melhorar a produtividade das vendas e a precisão dos pedidos e externamente, através do website da empresa para ajudar a orientar os compradores através da seleção e customização de produtos. O principal objetivo é fornecer a todos os funcionários que interagem com os clientes, direta ou indiretamente, acesso à informação em tempo real (Fill & Fill, 2005; Oracle, 2006).

Concluindo, o mercado B2B foi desde sempre relacional, principalmente pelo facto das compras serem individualizadas, com negociações específicas e elevado envolvimento pessoal (Fill & Fill, 2005; Marques, 2014). Mas, pode atualmente ser mais eficiente e, também, eficaz, com suporte em tecnologia digital, a nível operacional, analítico e colaborativo.

### **3. METODOLOGIA**

A abordagem metodológica assenta no estudo de caso, sobre a empresa OLI – Sistemas Sanitários, S.A. Segundo os autores Ferreira e Serra (2009), um estudo de caso é um relato de situações ocorridas no mundo real e envolve uma decisão, um desafio, uma oportunidade ou resolução de um problema. Permite descrever o resultado de um estudo científico sobre um tema específico e bem delineado. O estudo de caso permite maior flexibilidade para entender um objeto, olhando para uma grande variedade de influências. De acordo com a classificação de Yin (2001), que categoriza o estudo de caso em três tipos (descritivo, exploratório e explanatório), esta investigação enquadra-se nos termos do estudo de caso exploratório. Trata-se de um tema pouco desenvolvido que exige uma investigação mais aprofundada para responder ao objetivo geral e a questões de investigação específicas, e procura definir proposições para investigações futuras.

A elaboração de um caso de estudo passa por várias etapas, desde a preparação e planeamento da investigação até à apresentação dos resultados (Ferreira & Serra, 2009;

Oliveira, Maçada, & Goldoni, 2006). Para garantir o sucesso da investigação é importante:

- Identificar o tema, questões a estudar, escolher a empresa e identificar os fontes de dados.
- Determinar as técnicas de recolha e tratamento de dados (entrevistas, observação, relatórios).
- Preparar a recolha de dados (guião de entrevista, questionário, etc).
- Recolher os dados (realizar entrevistas, observações, recolher dados secundários).
- Analisar os dados e apresentar os resultados finais.

Assim, para responder ao objetivo principal deste estudo - perceber como a implementação de uma estratégia de marketing relacional, sustentada num sistema de CRM, pode influenciar o relacionamento com os clientes e os resultados de negócio – determinam-se as seguintes questões de investigação:

- 1) Quais são os desafios colocados à empresa?
- 2) Quais são os benefícios de implementação percebidos?
- 3) Qual é o impacto percebido no relacionamento com os clientes?
- 4) Qual é o impacto percebido nos resultados do negócio?

Os instrumentos de investigação baseiam-se na pesquisa documental, observação direta e entrevistas semiestruturadas.

As fontes de dados secundárias resultam da análise documental bibliográfica, análise de documentos internos, relatórios anuais, website da empresa, *newsletters* e registos feitos através do software de CRM da empresa.

As fontes de dados primárias resultam de entrevistas semiestruturadas realizadas a colaboradores responsáveis pela implementação e/ou utilização do sistema de CRM (ver Tabela 1). Todos os participantes trabalhavam na empresa há entre 4 a 5 anos. As entrevistas, com uma duração média de 40 minutos cada, foram realizadas nas instalações da empresa, entre agosto e setembro de 2018.

**Tabela 1** – Caracterização dos participantes

<b>PARTICIPANTE</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>FUNÇÃO</b>
Entrevistado A	Departamento de Exportação	Gestor do Cliente
Entrevistado B		
Entrevistado C	Departamento de Marketing e Comunicação	Responsável de Marketing
Entrevistado D	Administrador	Administrador

Os dados recolhidos foram organizados de acordo com as categorias correspondentes às questões de investigação. Foi feita a transcrição das entrevistas realizadas e o conteúdo das respostas foi analisado e colocado numa matriz. Esta matriz é um instrumento bastante importante, porque permitiu fazer uma leitura mais sistemática e objetiva de cada entrevista. A partir da leitura da matriz foi possível realizar, em primeiro lugar, uma síntese dos resultados obtidos, e posteriormente, uma análise e interpretação dos mesmos. Na fase de análise de dados é realizada uma triangulação de dados (Flick, 2005), ou seja, o cruzamento de dados obtidos das várias fontes (entrevista, consulta de documentos, conversas informais, etc.).

#### **4. CASO DE ESTUDO: OLI – SISTEMAS SANITÁRIOS, S.A.**

A empresa OLI – Sistemas Sanitários, S.A. foi fundada em 1954, em Aveiro, e dedica-se à produção e comércio de artigos sanitários e afins, possuindo quatro filiais localizadas na Alemanha, Espanha, Itália e Rússia. Toda a cadeia de valor - da ideia até à industrialização, produção e comercialização – é controlada a partir da sede em Portugal (OLI, 2018). Atualmente, a sua marca global está presente em 80 países dos cinco continentes. Para planear e gerir os seus recursos empresariais, a empresa utiliza uma solução ERP (Enterprise Resource Planning) - IFS Applications (IFS, 2018), através da qual consegue gerir todo o seu processo fabril (compras, planeamento, produção, colocação das encomendas, gestão do *stock*, faturação, expedição, etc.). Em 2017, para manter a lealdade dos seus clientes e construir as relações de parceria, a empresa decidiu avançar com a implementação de IFS Sales & Marketing (S&M). A empresa usa o S&M para gerir as relações estabelecidas com clientes, potenciais clientes, concorrentes, clientes indiretos, obras e projetos, e para consultar dados de cotações, encomendas, faturas e outros elementos que fazem parte da relação entre a

empresa e os seus clientes. A empresa sentiu a necessidade de gerir e suportar o trabalho comercial, simplificando a recolha de informação relevante para a gestão da relação com o cliente e permitindo planificar vários tipos de ações de forma atempada e estruturada. A escolha recaiu sobre uma aplicação de CRM que pudesse ser integrada com o ERP da empresa, permitindo aos utilizadores que interagem com um cliente o acesso total aos dados da empresa sobre esse cliente (faturas, contas a receber, projetos do cliente ou dados de encomendas, inventário, entre outros). Perspetivando-se, assim, maior facilitação na leitura e análise de dados e melhoria na qualidade da tomada de decisão que envolve o cliente (OLI, 2016).

#### **4.1. Desafios (perigos)**

Esta iniciativa - implementação do sistema de CRM - surgiu principalmente pela necessidade da empresa de rastrear as relações mantidas entre os comerciais e os clientes, numa tentativa de monitorizar as interações entre ambos (visitas, orçamentos para obras, envio de amostras para possíveis clientes, etc.) e ter essa informação acessível a todos. O CRM surgiu assim como forma de suportar o trabalho do comercial, simplificando a recolha de informação relevante para a gestão da relação com o cliente. Como a empresa já utilizava o ERP, onde era possível desenvolver e acompanhar todo os processos operacionais da fábrica e do cliente (planeamento, produção, vendas, faturação, cotações, entre outros), sentiu uma lacuna na gestão dos processos comerciais. Este era feito por cada gestor de cliente, mas registado e gerido de forma diferente por cada um. Esse facto gerava a inconsistência ou a perda de informação muito relevante, principalmente no caso de rotatividade das pessoas. *“Foi claramente um grande desafio implementar uma ferramenta que servisse as necessidades de vários departamentos com necessidades e hábitos tão diferentes entre si”*, diz o Entrevistado D.

Quando falamos na implementação de uma estratégia relacional e de um sistema de CRM, as empresas são confrontadas com muitas implicações e desafios que devem ter em conta (Benner et al., 2008; Marques, 2014). Nomeadamente, a definição de uma estratégia adequada; o comprometimento da gestão de topo com a empresa e os clientes; a preparação/formação do pessoal para as mudanças culturais e estruturais necessárias - cultura orientada para o cliente; a existência de uma política de comunicação clara e aberta; a identificação de uma boa equipa de implementação; o apoio e formação

contínua dos colaboradores; o foco tanto na maximização de valor para o cliente como na lucratividade a longo-prazo da empresa; e o investimento significativo em tecnologias digitais.

Para a OLI, os principais desafios foram um elevado investimento na implementação, a customização do sistema, a necessidade de apoio e formação contínua dos colaboradores, a mudança da cultura organizacional e motivação da equipa para a utilização da nova ferramenta. De acordo com os Entrevistados B e D, era necessário definir uma estratégia de implementação, fazer uma análise prévia das necessidades, rever todos os processos da empresa, informatizar grande quantidade de informação, bem como personalizar o sistema de modo a que cumprisse com os requisitos específicos da empresa. Na opinião do Entrevistado B, durante a fase da implementação do sistema era necessário ter elevado suporte técnico e rápida resposta por parte do fornecedor do CRM, pois exigia constantes alterações ao programa, corrigir as falhas detetadas e aplicar as customizações necessárias. Com a implementação do CRM era necessário mudar a cultura de trabalho, motivar a equipa para utilização da nova ferramenta, implementar uma cultura de consulta e edição constante, “alimentar o sistema” com informação comercial relevante. *“Apesar das ações de formação contínuas dos colaboradores, no entanto, existe alguma resistência da equipa por falta de hábito e pouca motivação”* (Entrevistado D).

#### **4.2. Benefícios (pérolas)**

O principal motivo pelo qual as organizações devem adotar sistemas de CRM está diretamente relacionado com a possibilidade de criação de valor e, conseqüentemente, o aumento da rentabilidade do negócio (Buttle, 2006). Para a OLI, os principais benefícios resultantes da implementação de CRM, e identificados com base nas entrevistas realizadas, são: conseguir registo de informação comercial num único “espaço” e que esses registos fiquem disponíveis a todos; ter uma visão global do cliente; conseguir uma maior interação com o cliente, permitir o planeamento das ações comerciais e a geração de estatísticas. Através do CRM, a empresa passa a ter um depósito de informação relevante para gestão do cliente, sendo esta fonte de informação de acesso muito fácil. Na opinião dos Entrevistados A e D, tendo a informação estruturada e disponível num único espaço, a estratégia que o comercial define para o cliente é sustentada por uma informação estruturada e real, o que ajuda a que os bons resultados apareçam. Ter uma visão global do cliente *“ajuda nas negociações e novas*

*propostas ao cliente, fazer o lançamento das campanhas programadas, segmentar o cliente de acordo com o volume de negócio e ter uma maior interação com o cliente”*, diz o Entrevistado A. O facto de a informação passar a ficar disponível a todos e reunida num único sítio é bastante útil perante a rotatividade dos colaboradores.

Os resultados apresentados em conjunto com a observação realizada possibilitam concluir que o CRM permite gerar benefícios que são estatisticamente relevantes. Por exemplo, visualizar todas as oportunidades registadas e verificar quais são ganhas, perdidas ou ainda se se encontram em aberto. Para além disso, é possível saber a razão de uma oportunidade ganha (por exemplo, preço mais competitivo, qualidade do produto ou resposta rápida ao cliente) ou perdida (por exemplo, preço muito elevado, forte concorrência no mercado ou o produto não cumpre os requisitos do cliente).

#### **4.3. Impacto no relacionamento com o cliente**

Quanto ao impacto de um sistema CRM no relacionamento com o cliente, tentou-se perceber se a implementação de um sistema de CRM contribui para o aumento dos níveis de satisfação, confiança e compromisso, determinantes na fidelização do relacionamento com os clientes (Peppers & Rogers, 2011). Além disso, era também objetivo perceber como o CRM podia influenciar a lealdade e retenção de clientes e a aquisição de novos clientes através de identificação dos clientes; a sua diferenciação; a avaliação da sua satisfação; o desenvolvimento de produtos diferentes para clientes diferentes; ou a oferta de produtos/serviços customizados às necessidades dos clientes.

A empresa já tinha a sua estratégia orientada para o cliente antes da implementação do sistema de CRM, fazia a segmentação dos clientes de acordo com a sua tipologia e volume de negócio, desenvolvendo produtos diferentes para clientes diferentes. *“Quanto ao impacto do sistema de CRM nos níveis de satisfação, confiança e compromisso do cliente, não existe ainda uma percepção clara”*, refere o Entrevistado D, o Administrador da empresa. Outros entrevistados tiveram a mesma opinião. No entanto, acredita-se que a implementação e utilização de CRM tem um impacto positivo na satisfação do cliente, pois os gestores conseguem ter uma relação mais próxima e conhecer melhor o cliente. Ainda assim, entende-se que *“apenas influencia no aumento dos níveis de satisfação se houver um controlo e monitorização da informação criada no CRM”*, diz o Entrevistado B. *“Utilizada e explorada de forma correta pode acrescentar valor para o cliente e para a empresa”* (Entrevistado D) e acrescenta *“o*

*CRM ajuda a gerir a relação diária com o cliente da melhor forma, por isso ajuda a criar o sentimento de lealdade no cliente”.*

O CRM é um repositório de informação relevante que ajuda a empresa a conseguir atingir os objetivos de ter níveis de satisfação, confiança e compromisso mais elevados. Segundo exemplifica o Entrevistado D, *“Colocando a informação completa do cliente/contacto, sabemos que ele faz anos no dia X e gosta de ser parabenizado, deixando essa informação no sistema para que qualquer pessoa que interage com esse cliente o possa felicitar nesse dia. É um gesto simples, mas que pode aumentar a satisfação deste cliente”.*

#### **4.4. Impacto nos resultados do negócio**

Sobre o impacto do sistema de CRM nos resultados do negócio, tentou-se perceber se a empresa conseguiu mais clientes novos, mais clientes retidos, mais lucro, menos custos, menos reclamações. Segundo a opinião de Entrevistado B, a análise de resultados aponta que não existe uma relação direta de utilização de CRM e impacto nas vendas ou diminuição dos custos, *“pois não se trata apenas de números, mas sim de melhorias no processo e transparência”.* Ainda assim, e de acordo com as respostas do Entrevistado D, em primeiro lugar, a qualidade do acompanhamento melhora, porque a informação colocada no CRM permite que o gestor agregue toda a informação, definindo e agendando ações concretas no curto e médio prazo. Em segundo lugar, existe um ganho de eficiência, pois a informação relativa a cada cliente, que é necessária para que operacionalmente os processos corram com a normalidade desejada, está depositada no CRM. Com isto evitam-se erros que normalmente têm custos e permite-se que os gestores de cliente sejam apoiados pelos colegas em caso de sobrecarga de trabalho ou ausência. Citando o Entrevistado D:

*O CRM por si só não constitui um fator multiplicador, pois é uma ferramenta de apoio. Contudo, permite trabalhar de uma forma mais organizada, melhorando a gestão e qualidade do trabalho que vai forçosamente impactar positivamente nos seus resultados a médio-longo prazo. (Entrevistado D).*

Em suma, os resultados indicam que o impacto não é direto, mas também pode ser medido pelo número de clientes potenciais que passaram a ser clientes reais, pelos clientes retidos (se a empresa teve alguma perda de clientes ou não), pelas obras ou projetos ganhos e pelas atividades realizadas, referem os Entrevistados A e C. É

possível extrair do sistema os relatórios e estatísticas sobre o número de clientes novos que a empresa conseguiu durante um determinado período, o número das oportunidades ganhas (obras, projetos, novos produtos, novos mercados), quais são as vendas associadas a estes novos clientes e/ou oportunidades ganhas, bem como o custo e lucro associados.

## 5. CONCLUSÃO

A adoção de um sistema de CRM por uma organização é uma tarefa complexa, que exige um grande esforço e empenho de todos, desde a gestão de topo até os colaboradores. Nesse âmbito, há diversas condições que, quando geridas corretamente, poderão ter um impacto significativo no sucesso da adoção do CRM. Neste contexto, o objetivo deste estudo foi perceber como a implementação de uma estratégia de marketing relacional, sustentada em tecnologia de CRM, pode influenciar o relacionamento com os clientes e os resultados do negócio, identificando também as principais percepções sobre as principais implicações, desafios e benefícios sentidos. O estudo empírico foi desenvolvido seguindo uma abordagem de estudo de caso, aplicada no contexto da empresa OLI – Sistemas Sanitários, S.A.

Os resultados indicam que durante a fase de implementação e utilização de CRM, a empresa deparou-se com alguns desafios e dificuldades, tais como o elevado investimento, a definição da estratégia de implementação, uma análise prévia das necessidades, revisão de todos os processos da empresa, digitalização de grande quantidade de informação, bem como a personalização do sistema de modo a que cumprisse com os requisitos específicos do negócio. Durante a fase da implementação do sistema era necessário ter elevado suporte técnico e rápida resposta por parte do fornecedor do CRM, pois era preciso realizar constantes alterações ao programa, corrigir as falhas detetadas e aplicar customizações.

Como os resultados apresentados o comprovam, a empresa em causa embora já praticando uma estratégia e cultura direcionada para o relacionamento com o cliente antes da implementação do seu sistema de CRM, passado mais de um ano, indica não ter ainda sido totalmente possível cultivar os hábitos de utilização ou alterar o comportamento dos colaboradores para que utilizem a ferramenta de forma sistemática. No entanto, mesmo existindo esta resistência na utilização e na mudança de hábitos, os

colaboradores têm a noção clara do objetivo que levou a empresa a implementar o sistema de CRM, bem como os benefícios associados. A centralização da informação é uma das primeiras vantagens identificadas decorrente do uso de CRM, ou seja, saber onde a informação está e encontrá-la rapidamente quando é precisa. Acredita-se que a implementação e utilização do CRM tenha um impacto positivo na satisfação do cliente, pois os gestores conseguem ter uma relação mais próxima com o mesmo e conhecê-lo melhor. É importante que essa informação continue a ser registada, e cada vez mais de forma atempada e completa, para posteriormente permitir gerar novo e melhor conhecimento. Tendo uma visão global do cliente, ajuda nas negociações e na edição de novas propostas ao cliente, no planeamento e lançamento de campanhas de marketing programadas, na segmentação do cliente de acordo com o volume de negócio, e a ter uma maior e melhor interação com o mesmo. Para além disso, através da ferramenta de CRM, a empresa destaca a agilização no planeamento de ações, desde feiras, a chamadas telefónicas, adicionando informação relevante sobre as atividades comerciais. A partir do início do século XXI muitas outras empresas têm vindo a aperceber-se da importância de trabalhar a retenção de clientes (além da aquisição), começando a investir em melhorar a experiência com o cliente e em gerar valor para o mesmo. As empresas que estavam orientadas para os produtos têm vindo a mudar a sua filosofia, a sua cultura, a sua estrutura organizacional, para colocar o cliente em primeiro lugar (Peppers & Rogers, 2011). Apesar dos benefícios difundidos, os desafios colocados são ainda um entrave, que no entanto podem ser colmatados com o conhecimento de práticas de outros casos. O estudo empírico com base no caso identificado e, em particular, o guião de entrevistas desenvolvido e as conclusões tiradas podem servir como instrumentos orientadores para outras empresas que pretendam ou tenham implementado recentemente um sistema de CRM, mesmo que de outra área de negócio. Como em qualquer trabalho de investigação, neste foram sentidas algumas limitações, nomeadamente, a disponibilidade dos colaboradores para participar no estudo e a dificuldade no agendamento das entrevistas. Decorrente das mesmas, apontam-se como diretrizes de investigação futura, a aplicação do mesmo estudo empírico a outros casos de indústrias B2B similares.

## REFERÊNCIAS

Anderson, J.; Narus, J., & Das Narayandas. (2009). *Business market management:*

- understanding, creating and delivering value* (3rd ed.). Pearson International Edition.
- Benner, K.; Coelho, E., & Kato, H. (2008). *Dificuldades na implantação da tecnologia CRM: um estudo de caso*. XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica (ANPAD), Brasília, Brasil.
- Berry, L. L. (2002). Relationship marketing of services: perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1). <http://doi.org/10.1300/J366v01n01>.
- Buttle, F. (2006). *Customer relationship management: concepts and tools* (3rd ed.). Elsevier Verlag.
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 79, 1015–1024. <http://doi.org/10.1016/j.jss.2005.10.018>.
- Chen, I. J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): people, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688.
- Curry, A. & Kkolou, E. (2004). Evaluating CRM to contribute to TQM improvement – a cross-case comparison. *The TQM Magazine*, 16(5), 314–324. <http://doi.org/10.1108/09544780410551241>.
- Eggert, A., Ulaga, W., & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35, 20–27. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.07.003>.
- Ferreira, M. P. & Serra, F. R. (2009). *Casos de Estudo: Usar, Escrever e Estudar*. Lisboa - Porto: Lider - edições técnicas, Lda.
- Fill, C. & Fill, K. (2005). *Business to business marketing: relationships, systems and communications*. Harlow: Prentice Hall.
- Flick, U. (2005). Triangulation in Qualitative Research. Flick, U., Kardorff, E. V. & Steinke I. (eds.). *A Companion to Qualitative Research*, Sage, pp. 178-183.
- IFS. (2018). *IFS software*. <https://www.ifsworld.com/pt>.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing* (12th ed.). Prentice Hall.
- Kumar, V. & Reinartz, W. (2019). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools* (3rd ed.). Springer.
- Leverin, A. & Liljander, V. (2006). Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty? *International Journal of Bank Marketing*, 24(4), 232–251. <http://doi.org/10.1108/02652320610671333>.
- Marques, A. (2014). *Marketing Relacional* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Menon, A.; Homburg, C. & Beutin, N. (2005). Understanding customer value in business-to-business relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(2).
- Ndubisi, N. O. (2007). Relationship marketing and customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(1), 98–106. <http://doi.org/10.1108/02634500710722425>.
- OLI. (2016). *Manual de utilização de CRM*, Documento interno OLI. Aveiro.
- OLI. (2018). *OLI – Sistemas Sanitários, S.A.* <https://www.oli-world.com/pt>.
- Oliveira, M.; Maçada, A. & Goldoni, V. (2006). *Análise da aplicação do método estudo de caso na área de sistemas de informação*. XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). Anais, Rio de Janeiro, Brasil.
- Oracle. (2006). *The CRM imperative for industrial manufacturing*. An Oracle White Paper.
- Parvatiyar, A. & Sheth, J. (2001). Customer Relationship Management: emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), 1–34.
- Payne, A. & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management.

*Journal of Marketing*, 69, 167–176.

Peppers, D. & Rogers, M. (2017). *Managing customer experience and relationships: a strategic framework* (3rd ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Prieto, V. & Carvalho, M. (2005). Gestão do relacionamento com o cliente em mercados business-to-business. *Revista Produção*, 5(1676–1901).

Richards, K., & Jones, E. (2008). Customer relationship management: finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37, 120–130.

<http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.08.005>.

Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (1995). *The evolution of relationship marketing*, 5931(4), 397–418.

Yin Robert. (2001). *Estudo de caso: Planeamento e métodos* (2a edição). Bookman.

Zablah, A.; Bellenger, D. & Johnston, W. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33, 475–489.

<http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.01.006>.

Zeng, Y. E.; Wen, H. J. & Yen, D. C. (2003). Customer relationship management (CRM) in business-to-business (B2B) e-commerce. *Information Management & Computer Security*, 11(1), 39–44. <http://doi.org/10.1108/09685220310463722>.

Zoho. (2017). *Zoho*. <https://www.zoho.eu/>.

-----

## APÊNDICE – GUIÃO DAS ENTREVISTAS

### Características do entrevistado:

- Função
- Anos de serviço

### Caracterização do processo de implementação:

#### *Questões gerais*

- Como surgiu a iniciativa da instalação do sistema?
- Principais razões que conduziram a empresa à aquisição/implementação do sistema
- Há quanto tempo a empresa possui o sistema?

#### *Implicações e desafios*

- Quais são as principais implicações e desafios na implementação e utilização do sistema?
- Quais são as dificuldades sentidas?

#### *Benefícios*

- Quais são os principais benefícios da implementação para a empresa?

*Relacionamento com o cliente*

- Contribui para o aumento dos níveis de satisfação, confiança e compromisso no relacionamento entre a empresa e o cliente?
- De que forma influencia a lealdade e retenção dos clientes? Criação de valor para o cliente e para a empresa?

*Impacto nos resultados do negócio*

- Qual é o impacto nos resultados do negócio?
- Como é medido o impacto? Quais são os indicadores?

**Caracterização da solução tecnológica:**

- Qual é o sistema implementado?
- O que foi considerado durante a escolha de software? (custo, facilidade de usar, suporte pós-venda dado pelo fornecedor, existência de aplicação móvel, facilidade de upgrade, etc.)
- Quais são as principais funcionalidades do sistema (comunicação, gestão das encomendas e de vendas, gestão de campanhas, etc) e como são utilizados?
- O sistema é classificado na empresa como um sistema de sucesso? De uma forma geral, o investimento é considerado vantajoso? Quais são os indicadores usados para avaliar a qualidade/sucesso do sistema?
- O sistema é utilizado por todos os departamentos da empresa?
- As pessoas (equipa) foram envolvidas durante o processo de implementação? Qual a importância do envolvimento de gestão de topo para o sucesso na implementação?

**How to cite this article:**

Simões, D. & Karachun. H. (2020). Marketing Relacional na Mira da Disrupção Digital: Pérolas e perigos da implementação de um sistema de CRM em B2B. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, Special Issue 6 - Marketing, Entrepreneurship and Innovation, 34-55.