



Centro de Estudos de
Economia Aplicada do Atlântico

WORKING PAPER SERIES

CEEApIA WP No. 04/2013

Adoption of CRM Technology in Multichannel Environment: A Review (2000-2013)

**Flávio Gomes Tiago
Maria Teresa Tiago**

December 2013

**Adoption of CRM Technology in Multichannel
Environment: A Review (2000-2013)**

Flávio Gomes Tiago

Universidade dos Açores (DEG e CEEApIA)

Maria Teresa Tiago

Universidade dos Açores (DEG e CEEApIA)

RESUMO/ABSTRACT

Adoption of CRM Technology in Multichannel Environment: A Review (2000-2013)

Despite the relevance of customer relationship management (CRM), there is a lack of a comprehensive literature review and a classification scheme for it in the last five years. This work provides an academic database of literature between the periods of 2000–2013, covering 28 journals and proposes a classification scheme to classify the articles in accordance to CRM main paths. Around fifty five hundred articles were identified and reviewed for their direct relevance to CRM in a multichannel environment. Eighty-seven articles were subsequently selected, reviewed and classified. Each of the selected papers was categorized on four CRM dimensions (Identification, Attraction, Retention and Development) and in the different channels involved (personnel sales, call center, email, web, and mobile). The review process was independently verified and promote interesting findings: Findings of this paper indicate that the research area of customer retention received most research attention during the first half of the years studied. On the other half, besides retention, development stage was truly relevant. Our analysis provides a roadmap to guide future research, as well as facilitate knowledge accumulation concerning the CRM in multichannel.

Keywords: Customer relationship management, information and communication technology, innovation, marketing

Flávio Gomes Tiago
Universidade dos Açores
Departamento de Economia e Gestão
Rua da Mãe de Deus, 58
9501-801 Ponta Delgada

Maria Teresa Tiago
Universidade dos Açores
Departamento de Economia e Gestão
Rua da Mãe de Deus, 58
9501-801 Ponta Delgada

Flávio Gomes Borges Tiago (flaviotiago@uac.pt)

University of the Azores - Department of Business and Economics

Maria Teresa Borges Tiago (mariaborges@uac.pt)

University of the Azores - Department of Business and Economics

**ADOPTION OF CRM TECHNOLOGY IN MULTICHANNEL ENVIRONMENT: A REVIEW
(2000-2013)**

Abstract: Despite the relevance of customer relationship management (CRM), there is a lack of a comprehensive literature review and a classification scheme for it in the last five years. This work provides an academic database of literature between the periods of 2000–2013, covering 28 journals and proposes a classification scheme to classify the articles in accordance to CRM main paths. Around fifty five hundred articles were identified and reviewed for their direct relevance to CRM in a multichannel environment. Eighty-seven articles were subsequently selected, reviewed and classified. Each of the selected papers was categorized on four CRM dimensions (Identification, Attraction, Retention and Development) and in the different channels involved (personnel sales, call center, email, web, and mobile). The review process was independently verified and promote interesting findings: Findings of this paper indicate that the research area of customer retention received most research attention during the first half of the years studied. On the other half, besides retention, development stage was truly relevant. Our analysis provides a roadmap to guide future research, as well as facilitate knowledge accumulation concerning the CRM in multichannel.

Keywords: Customer relationship management, information and communication technology, innovation, marketing

Acknowledgement: Funding for this work is granted by FCT – CEEApIA, Research Center for Applied Economics.

Introdução

Nos últimos vinte anos, a inovação e a gestão do relacionamento com os clientes têm vindo a assumir um papel relevante no alcance de vantagens competitivas por parte das empresas [1]. Na era do comércio eletrónico um dos grandes desafios que se coloca às organizações é a manutenção e conquista de vantagens competitivas através do estabelecimento e manutenção de relações fortes com os vários *stakeholders*: consumidores, empregados, fornecedores e distribuidores, bem como outros parceiros [2-4].

A acrescida concorrência ao nível da Internet teve como consequência o repensar da forma como as empresas gerem as suas relações com os clientes [5]. O estabelecimento de uma relação de longo prazo com os clientes é chave para a estabilidade e lucratividade das empresas em mercados em constante mutação. Tal como numerosos estudos apontam, a comunicação e o conhecimento dos consumidores são as fundações dessa relação de longo prazo [6]. Neste sentido, na década de noventa surgiu o conceito de gestão da relação com os consumidores (CRM) que rapidamente foi reconhecido e reforçado como de grande relevância, quer pelos empresários, como pelos académicos [7, 8].

Os desenvolvimentos tecnológicos ocorridos nestas últimas décadas e, em especial, a Internet alteraram a forma como os consumidores processam as suas decisões de compra, alterando profundamente as três componentes do processo de decisão de compra [9-13]. Pelas suas características únicas, os mercados virtuais conseguem reduzir os custos de procura de bens e serviços, pelo que consequentemente afetam todo o ambiente competitivo.

A crescente importância da orientação para o consumidor e os seus desenvolvimentos recentes derivados pela incorporação tecnológica, originam a necessidade de se agrupar o conjunto cada vez mais vasto de artigos e contributos científicos em torno do conceito de CRM. Pelo que este trabalho procura sintetizar as principais referências e sumariar as suas conclusões, encontradas num vasto conjunto de repositórios. Pelo que na seção seguinte se apresenta a metodologia empregue, seguida do enquadramento teórico efetuado. O modelo de classificação dos trabalhos compõe a quarta seção e as principais observações e conclusões são apresentadas na quinta seção.

Metodologia de investigação

A natureza do conceito de CRM torna difícil confiná-lo a apenas uma disciplina, encontrando-se artigos relevantes em domínios diversos e, conseqüentemente, em variados *journals* académicos de referência. Conseqüentemente, para se efetuar o levantamento proposto efetuou-se uma análise bibliográfica exaustiva da literatura académica existente acerca do CRM nos canais múltiplos, nas seguintes bases de dados:

- ABI/INFORM Database;
- Academic Search Premier;
- Business Source Premier;
- Emerald Fulltext;
- Ingenta Journals;
- Science Direct;
- IEEE Transaction;
- Google Scholar.

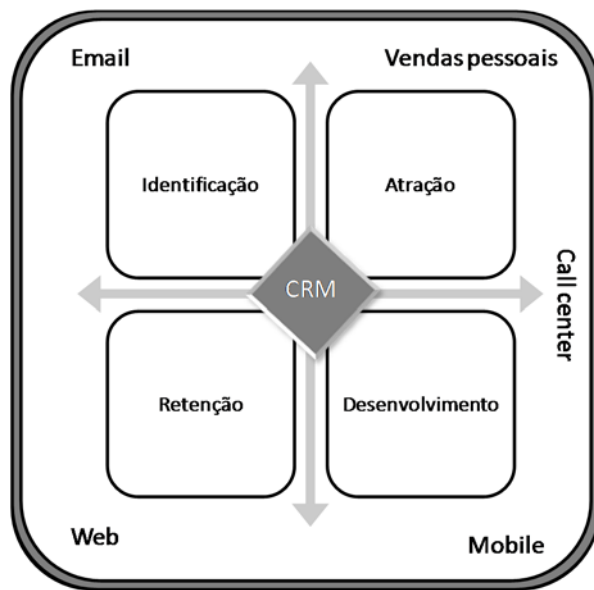
A pesquisa de literatura foi efetuada baseada nos seguintes descritivos: “*customer relationship management*”, “*electronic customer relationship*” e “*customer experience management*” para o período de 2000 a 2013, o que produziu inicialmente um total de 5.540 artigos. Recorrendo a um aplicativo de análise de conteúdo, o texto destes artigos foi analisado, tendo-se aplicado os seguintes critérios de seleção:

- Apenas os artigos que foram publicados em *journals* da área do marketing, marketing relacional e sistemas de informação foram selecionados, dado serem os mais apropriados para a pesquisa que se pretende levar a cabo com esta revisão.
- Somente os artigos que definem claramente a utilização de práticas de CRM em canais distintos foram selecionados.
- *Papers* apresentados em conferências, teses de mestrado e de doutoramento, livros e trabalhos não publicados foram excluídos, uma vez que tanto a academia como os empresários utilizam estes meios para veicular novos desenvolvimentos, nem sempre totalmente validados [14].

De acordo com diversos autores o CRM compreende quatro dimensões a reter: (i) identificação do consumidor; (ii) atração do consumidor; (iii) retenção do consumidor; e, (iv) desenvolvimento do cliente.

Estas quatro fases podem ocorrer através da utilização de múltiplos canais e originando diferentes níveis de interação com o cliente [6, 15-18], como se depreende da observação da matriz seguinte:

Figura 1 – Funcionalidades e canais de CRM



Com base nesta estrutura matricial, cada artigo foi revisto e classificado segundo as quatro dimensões base do CRM e de acordo com o tipo de utilização de canais que efetua. Embora esta pesquisa não seja exaustiva, ajuda a compreender o modo como os diferentes canais é explorado ao longo das diferentes componentes do CRM.

Apesar desta pesquisa não ser exaustiva, ela procura revelar alguns dos elementos que estão subjacentes ao CRM quando se analisam os múltiplos canais de contacto das empresas com os consumidores e as alterações de papeis ocorridas com o aumento da componente tecnológica neste relacionamento. Na seção seguinte, efetuou-se um enquadramento da temática, apresentando-se um conjunto de definições existentes e o modo como se deve implementar um processo de CRM nas organizações num contexto tradicional.

Enquadramento teórico da investigação

A ideia de se apostar na gestão da relação com os consumidores (CRM) foi reconhecida e reforçada quer pelos empresários, como pelos académicos na década de noventa [7, 8]. Neste período as organizações compreenderam que necessitavam de assumir uma postura centrada no consumidor, relegando para segundo plano a orientação de mercado e a anterior orientação para o produto. No desenvolvimento desta orientação, as empresas passaram a investir em soluções tecnológicas que permitissem gerir estrategicamente as suas relações com os vários *stakeholders*, e em especial com os clientes.

Existem, acima de tudo, duas razões de fundo para a atenção que deve ser dada aos consumidores. A primeira consiste, tal como alguns autores apontaram [19], no facto de os consumidores fiéis serem muito mais lucrativos para as empresas, uma vez que apresentam níveis inferiores de sensibilidade ao preço e mais dificilmente deixam as promoções da concorrência influenciar o seu processo de decisão de compra. A segunda razão prende-se com os valores/laços que se criam e que dificilmente são replicados por outros [20], o que os torna fonte de vantagem competitiva.

Este conceito ganha uma dimensão superior quando se atende ao conceito apresentado por Stone et al. [21] de que é muito mais dispendioso adquirir novos clientes do que manter o conjunto atual.

A aplicação do CRM foi a solução encontrada por muitas organizações, tendo este sido inicialmente difundido pelo Gartner Group. O CRM consiste no processo de gestão das interações entre as empresas e os consumidores. Apesar deste fenómeno ter sido amplamente analisado pelos académicos da área do marketing e das tecnologias da informação, não existe uma definição universal de CRM, como se pode constatar na tabela seguinte.

Tabela 1 – Algumas definições de CRM

Autor (Ano)	Definição (versão original)
Swift [22]	<i>“enterprise approach to understanding and influencing customer behaviour through meaningful communications in order to improve customer acquisition, customer retention, customer loyalty, and customer profitability”</i>
Parvatiyar e Sheth [23]	<i>“a comprehensive strategy and process of acquiring, retaining, and partnering with selective customers to create superior value for the company and the customer”</i>

Bose [24]	<i>“is an integration of technologies and business process used to satisfy the needs of a customer during any given interaction”</i>
Kincaid [25]	<i>“the strategic use of information, processes, technology, and people to manage the customer's relationship with your company (Marketing, Sales, Services, and Support) across the whole customer life cycle”</i>
Kim et al. [26]	<i>“managerial efforts to manage business interactions with customers by combining business process and technologies that seek to understand a company's customers”</i>
Fjermestad e Romano [27]	<i>“a very complex combination of technology, software, people and business processes”</i>
Croteau e Li [28]	<i>“is a concept that enables an organization to tailor specific products or services to each individual customer”</i>
Chen e Popovich [29]	<i>“CRM, or Customer Relationship Management, is a company-wide business strategy designed to reduce costs and increase profitability by solidifying customer satisfaction, loyalty, and advocacy.”</i>
Yim et al [30]	<i>“underpinning the paradigm of CRM is the basic belief that customer relationships, like other important assets in an organization, can be effectively developed and managed.”</i>
Akroush et al [31]	<i>“both concepts (CRM and relationship marketing) have come to represent a business philosophy that puts the buyer-seller relationship at the center of the firm's strategic or operational thinking”</i>
Ngai[32]	<i>“CRM as a comprehensive set of strategies for managing those relationships with customers that relate to the overall process of marketing, sales, service, and support within the organization”</i>

Tal como muitas outras aplicações de sistemas de informação, o CRM está fortemente ligado a uma perspectiva de vendas e de marketing. De acordo com a perspectiva apresentada por vários autores [8, 25], o CRM envolve para além das tecnologias de informação, três outras áreas organizacionais: o marketing, a área comercial e a área de apoio e serviço ao cliente.

West [33] sugeriu que existe uma analogia com o ciclo de vida, sendo o CRM o elo de ligação do ciclo de vida de uma relação com os clientes, atravessando as áreas de competência dos três elementos organizacionais supra referidos. Neste contexto, as tecnologias de informação surgem como uma área de suporte e manutenção da relação entre estas três áreas e o próprio processo de CRM [25].

Apesar desta ter sido uma solução implementada pelas empresas, segundo Chase (2001), cerca de 90% dos pioneiros na implementação deste processo viram os seus esforços fracassar. Tal como Ngai [32] refere, ainda que o fracasso das iniciativas de CRM seja elevado, independentemente da sua dimensão as organizações continuam motivadas para adotarem o CRM com vista a criarem e manterem uma relação mais eficaz e eficiente com os clientes.

Neste contexto, compreende-se que nas últimas duas décadas muitos tenham sido os trabalhos empíricos apresentados que procuram estabelecer as fases necessárias para a obtenção de sucesso num processo de implementação do CRM [20, 24, 26, 28, 29, 34]. Seguidamente apresentam-se alguns desses passos, embora o número e constituição destas etapas varie muito entre autores:

1. Definição dos objetivos e planeamento das medidas de acompanhamento da implementação do CRM [26];
2. Implementação de estratégias empresariais orientadas para o consumidor [32];
3. Estabelecimento de uma *frame* de recolha, com diferentes momentos de recolha e uniformização da informação na *data warehouse*, que possibilitem à organização deter uma visão global do consumidor e da relação estabelecida com este [35];
4. Adaptação das tecnologias de informação ao processo de CRM, em vez da relação inversa em que o processo de CRM se adapta às soluções de TI disponíveis [36].

Os benefícios que se conseguem alcançar com um processo de CRM estão na base da sua popularidade [20, 26, 37]. Estes podem ser resumidos a: aumento da taxa de retenção efetiva de clientes; aumento da fidelidade dos consumidores; ações de marketing mais eficazes; criação de valor adicional para o cliente; customização dos produtos e serviços; maior índice de lucratividade dos clientes; redução dos custos e maior qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Tendo em mente os benefícios que podem ser alcançados, pode-se definir como objetivo principal do CRM a maximização do ciclo de vida da relação do cliente com a empresa [38].

Contudo, existem alguns requisitos que devem ser atendidos quando se procura implementar com sucesso um processo de CRM [34]. A tabela seguinte sintetiza alguns desses elementos.

Tabela 2 – Pré-requisitos para o sucesso do CRM

Pre-requisitos	Referência
Cultura organizacional	McDermott e Stock, 1999; Xia e Lee, 2000; Peppard, 2000; Kos et al, 2001; Ryals, 2001; Kalakota e Robinson, 1999
Gestão do Risco	Smith et al, 2001
Integração interfuncional na organização	Peppard, 2001; Anderson et al, 1994; Markus, 2000; Kos, 2001; Elliott, 1997
Empenhamento das hierarquias	Fletcher e Wright, 1996; Wixom e Watson, 2001
Fase de implementação	Flanagan e Safdie 2002; Kim et al 2002
Participação do utilizador	Kim et al, 2002; Puschmann, 2001; Lin e Shao, 2000; Nelson e Kirkby, 2001
Formação do pessoal	Hanaman, 1999; Swallow Group, 2000
Estratégias de promoção do processo	Jiang et al, 2000; META Group, 1998

Fonte: Adaptado de Reinhold e Art [39]

Modelo de classificação

Tal como referido anteriormente, o abandono da postura de orientação para os mercados e aposta numa orientação para o consumidor foi um dos maiores desafios que se colocou às organizações no novo milénio [26]. Quando a esta alteração de paradigma se alia uma intensificação do uso da tecnologia por parte dos consumidores e o aparecimento de novas funcionalidades tecnológicas, torna-se evidente a necessidade de repensar o modo como se gerem os relacionamentos com os clientes de modo a incorporar estas questões.

Neste estudo, considera-se como aceção de CRM o conjunto de processos que auxiliam a organização a otimizar a alocação de recursos ao conjunto de clientes mais lucrativo, através da identificação do ciclo do consumidor, da sua atração, retenção e desenvolvimento enquanto cliente/parceiro. Para se conseguir este tipo de abordagem é necessária a acumulação sistemática de dados, o seu tratamento enquanto informação e a sua difusão por toda a organização, enquanto conhecimento de suporte à gestão deste relacionamento [40, 41].

Esta definição considera quatro dimensões fundamentais do CRM [7]:

Fase 1 - Identificação do cliente: O sistema de CRM inicia-se com a identificação do cliente, que é referida nalguns artigos como aquisição de clientes. Esta fase envolve o reconhecimento na população dos indivíduos que são mais suscetíveis de se tornarem clientes da empresa. Compreende, ainda, uma análise dos clientes que deixaram de o ser e do modo como estes poderão ser reconquistados [42]. Numa ótica de marketing, esta

fase está interligada a duas componentes específicas do marketing estratégico: a segmentação e o targeting [18, 43].

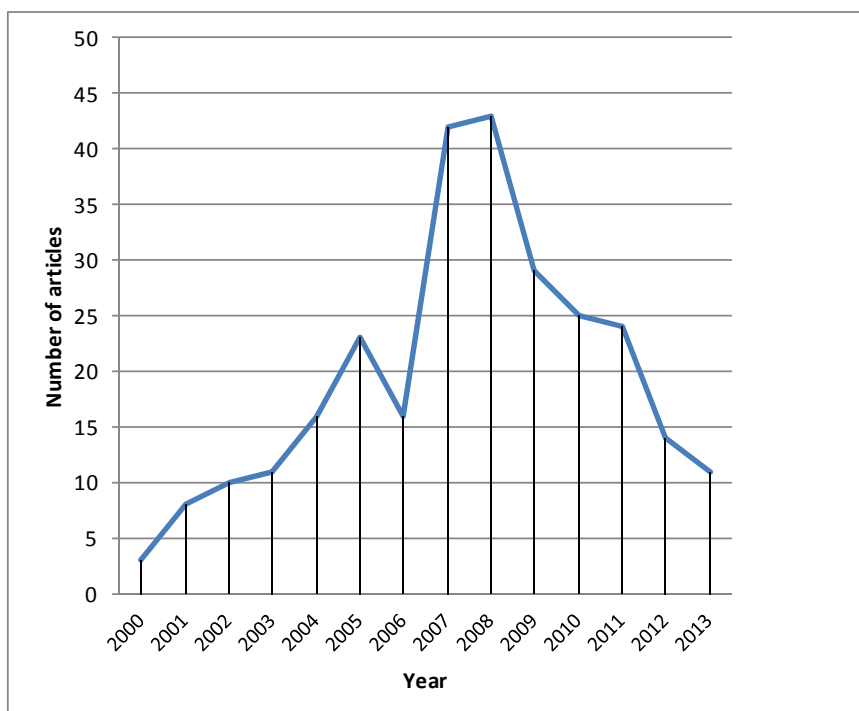
Fase 2 – Atração: O sistema de CRM permite às empresas estabelecer as estratégias de comunicação necessárias à atração dos consumidores para as propostas de valor da empresa. Bem como disponibiliza aos comerciais as ferramentas de software e os dados da empresa, necessários ao suporte e gestão das atividades de vendas [22, 36, 43];

Fase 3 – Retenção – Os sistemas de CRM ajudam a empresa a identificar, a recompensar e a vender aos clientes mais leais e mais rentáveis. Permitem, ainda, aumentar os níveis de fidelidade dos clientes [44-46].

Fase 4 – Desenvolvimento - Com o objetivo de tornar, para os melhores clientes, a relação com a empresa algo fácil e conveniente, procurando a sua satisfação e fidelidade são desenvolvidas ações e estratégias integrando os vários canais e os pontos de contacto/relacionamento entre a empresa e os seus clientes que potenciam o desenvolvimento do relacionamento [28, 29, 31, 47-49].

No gráfico seguidamente apresentado encontra-se a evolução ocorrida ao nível das publicações que analisam o conceito de CRM.

Figura 2 – Evolução das publicações CRM



Constata-se que os anos de 2007 e 2008 foram aqueles em que foram publicados mais artigos nesta área. Em 2013, o número de artigos foi pouco superior ao verificado há uma década atrás, mas a ênfase destes artigos é totalmente diferente. Em 2003, os artigos abordavam os conceitos de base do CRM e havia alguns que enunciavam os benefícios de utilização dos meios digitais. Em 2013, a ênfase é colocada na evolução do CRM para o CXM ou social CRM e os modelos de gestão integrada de CRM em multicanais.

A pesquisa desenvolvida em torno da gestão dos diferentes canais de relacionamento com os clientes oferece importantes elementos [50] sobre: os canais disponíveis; os fatores de escolha dos canais [48]; o valor dos diferentes canais; o processo de migração entre canais [51, 52]; e os esforços desenvolvidos ao nível do marketing [50, 53, 54].

Nas próximas duas subseções procura-se rever o impacto da evolução dos múltiplos canais na gestão dos relacionamentos com os clientes.

Do CRM tradicional ao e-CRM

Teo e Piam [55] sugeriram que apesar de 95% das maiores empresas mundiais possuírem website, a Internet ainda não provou ser a solução para muitos dos problemas das organizações [56, 57]. Contudo, tal como referiram diversos autores os resultados de estudos empíricos apontam para a existência de claro benefícios no estabelecimento de relações entre as empresas e os consumidores pelo facto das empresas operarem na Internet [58]. Os benefícios da Internet foram realçados por outros autores, mas na dimensão da comunicação [59-63].

A Web permite às organizações através da aplicação do CRM aperfeiçoar as suas características *premium* e, simultaneamente, melhor a comoditização através da redução do ciclo de vida dos produtos e das margens envolvidas [64, 65]. Com o CRM, as organizações incrementam a sua posição competitiva ao oferecerem ao consumidor um leque maior de escolhas no processo de decisão de compra, ao melhorarem os fluxos de informação pela implementação de novas tecnologias, ao desenvolverem novos modelos de gestão que permitam o acesso aos diferentes mercados e, ainda, ao transformarem o interface entre a empresa e os consumidores em relações de longo prazo.

Contudo, para além das vantagens em termos competitivos, com a Internet deu-se o surgimento de um público altamente informado e poderoso, que procura a maximização consciente do valor recebido. Deste modo, nos mercados B2C e B2B existe uma clara necessidade de implementação de um CRM aperfeiçoado [66].

Neste contexto, as empresas estão a incorporar o CRM como um dos elementos críticos da estratégia de marketing digital. Porém, e tal como referiram Pan e Lee [47], a atribuição deste papel ao CRM tem implicações que extravasam o departamento de marketing e que estão ligadas a uma necessidade de reestruturação dos elementos e processos organizacionais, com vista a uma interligação organizacional completa.

Em 2007, Tiago et al [67] reforçavam a ideia de o número de empresas que têm apostado na recolha online de informação e criação de bases de dados com o perfil dos consumidores estar a aumentar, mas salientaram também que a recolha pura e simples não pode ser considerada como CRM, mas apenas com um passo na implementação do e-CRM.

Dado que o CRM eletrónico é desenvolvido com base no processo de CRM tradicional compreende-se que não exista uma definição única. Romano e Fjermestad [27] apresentaram o conceito de e-CRM como sendo uma combinação que conglomerava quatro partes: hardware, software, aplicações e compromisso de gestão. Por seu turno, Pan e Lee [47] associaram o e-CRM às capacidades de capturar, integrar e distribuir as informações adquiridas através do website das empresas.

Chang et al. [68] apresentaram o e-CRM como sendo um processo evolutivo, orientado para o cliente, que derivava da capacidade de através da Internet e das tecnologias que lhe estão associadas implementar soluções de CRM.

Após analisado o conceito nas mais diversas perspetivas, pode-se considerar o e-CRM como uma estratégia empresarial com forte componente tecnológica [68] que integra todas as áreas organizacionais que estejam envolvidas no processo de interação com o cliente, através da coordenação dos recursos humanos e tecnológicos [27].

As diferenças mais evidentes existentes entre o processo tradicional de CRM e o CRM na sua vertente eletrónica são apresentadas na próxima tabela.

Tabela 3 – Diferenças entre o CRM e o e-CRM

Dimensão de Análise	CRM	e-CRM
Dados dos clientes	<i>Data warehouse</i> <ul style="list-style-type: none"> - Informação sobre os clientes - Historial de transações - Informação sobre os produtos adquiridos 	<i>Webhouse</i> <ul style="list-style-type: none"> - Informação sobre os clientes - Historial de transações - Informação sobre os produtos adquiridos - Percurso de navegação (<i>click stream</i>) - Conteúdos de informação consultados
Análise das características dos consumidores	Análise das transações <ul style="list-style-type: none"> - Perfil do consumidor - Historial de transações 	Análise das transações <ul style="list-style-type: none"> - Perfil do consumidor - Historial de transações - Análise da atividade - Atividades exploratórias (navegação, padrão de compra, forma de pagamento, cartão de crédito, etc.)
Serviço ao consumidor	<i>Target Marketing</i> <ul style="list-style-type: none"> - Serviço estandarizado e único - Serviço unidirecional - Limite de tempo e espaço 	<i>One-to-One Marketing</i> <ul style="list-style-type: none"> - Serviço em tempo real - Serviço bidirecional - Tempo e espaço ilimitado - Cocriação

Fonte: Adaptado de Pan e Lee [47]

Se até 2005, e-CRM podia ser considerado uma tecnologia e ferramenta de gestão que permitia às empresas adquirir e reter informações sobre o perfil dos seus consumidores atuais e potenciais [66], com o surgimento das redes sociais digitais, o e-CRM adquire um novo conjunto de funcionalidades e potencialidade associada à web 3.0.

Em suma, ao contrário do CRM tradicional, o e-CRM fornece suporte às atividades de marketing, vendas e serviço ao consumidor através de canais múltiplos [47] e permite a sua integração com outras ferramentas de marketing e de tecnologias de informação.

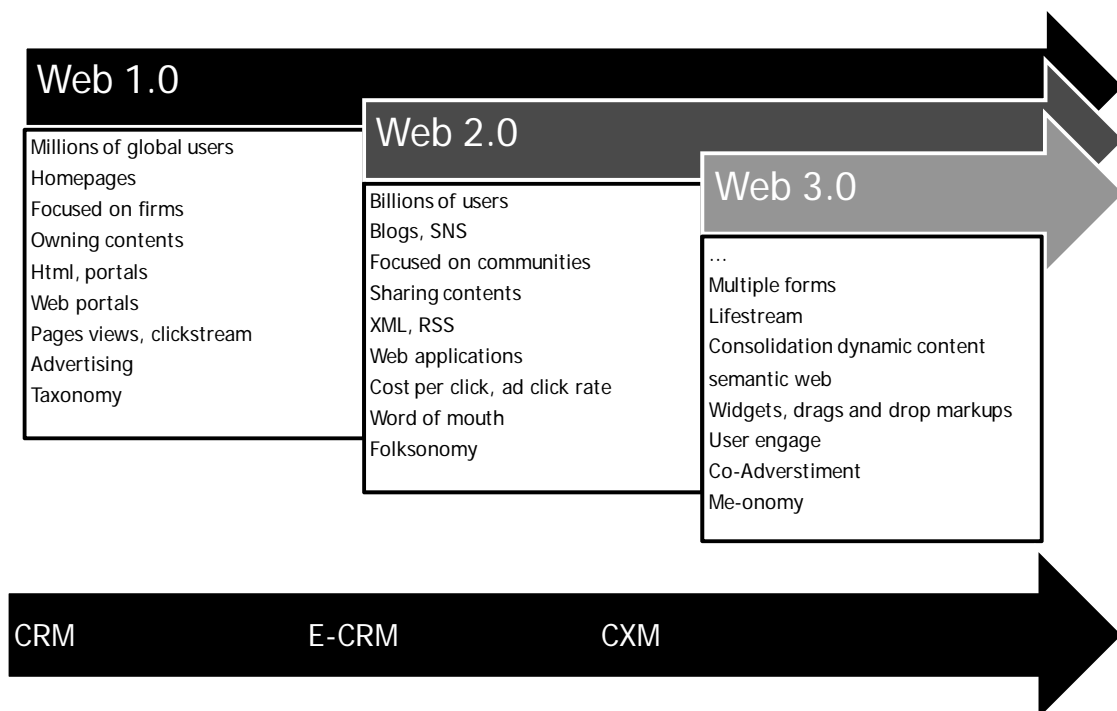
Do e-CRM ao CXM

O trabalho de Carrol [17] foi um dos primeiros que referenciou o conceito de CXM - Customer Experience Management, como uma evolução do próprio paradigma de CRM, em que se considera o papel mais ativo do cliente na construção e desenvolvimento do relacionamento.

Como se depreende da observação da tabela 3, a evolução da tecnológica proporcionou o aparecimento de um relacionamento muito mais interativo entre as organizações e os clientes, assente em novos canais e paradigmas. Permitindo o enriquecimento da base de clientes, com um vasto conjunto de informações, que permitem melhoras as estratégias de negócios das empresas [15].

Com o surgimento da web 1.0, a gestão do relacionamento passou a ser efetuada considerando não somente as características demográficas e comportamentais dos indivíduos, mas incluindo também o seu perfil psicográfico [69]. A web 2.0, não só passou a congrega um número muito superior de utilizadores, como os dotou de capacidades de ação, como é o caso da criação e partilha de conteúdos. Estas novas funcionalidades de cocriação implicam uma evolução da própria gestão do relacionamento, pois ambas as partes passam a ser criadores ativos do relacionamento.

Figura 3 – Evolução da web e do CRM



Fonte: Adaptado de Amaral et al. [70]

O CXM assume-se como um sistema e método de relacionamento com o cliente que visa proporcionar uma melhor experiência, retirando partido da participação dos clientes nas redes sociais, ou seja, da exploração do conceito web 2.0 [39].

Nos últimos anos, tem havido um enorme incremento na quantidade de dados que as empresas conseguem obter, sobre os clientes, através das diversas redes sociais e aplicativos para telemóvel. Devido a essa abrangência de informação existe uma possibilidade muito maior de interação com o cliente, quer através da comunicação [71], quer através da compreensão e influência do comportamento dos consumidores [72].

Desde 2006, constata-se uma expansão mundial na utilização das redes sociais, em parte derivada da própria devido à utilização constante dos aparelhos móveis e a facilidade de ligação a internet. Os clientes passaram a ter facilidade de encontrar informação mais facilmente e, conseqüentemente, manifestar e partilhar o seu contentamento ou descontentamento face aos produtos, serviços e empresas [72]. Esta nova dinâmica modifica a forma como as empresas relacionam-se com os seus clientes, dando lugar muitas vezes a relacionamentos sociais, em lugar dos tradicionais relacionamentos individuais [69].

A integração dos novos canais, pode melhorar processos de negócios, além de ajudar a adquirir, reter, compreender, ouvir e colaborar com os clientes. No processo tradicional de CRM o sistema era equacionado para gerir o relacionamento de determinados departamentos com os clientes, visando a consecução de transações comerciais. Quando se analisa o conceito de gestão de experiências esse âmbito necessita de ser alargado, pois o sistema passa a ser estruturado para ser utilizado e alimentado por qualquer indivíduo, tendo na base o conceito de interação. Existem outras diferenças claras que podem ser observadas na tabela que se segue:

Tabela 4 – Diferenças entre o CRM e o CXM

Dimensão	CRM	CXM
Processos	Processos centrados na estrutura orgânica da empresa	Processos centrados no consumidor
Canais	Canais claramente definidos dentro da estrutura da empresa	Canais definidos a partir das preferências de interação manifestadas pelos clientes
Temporal	Dimensão temporal delimitada	Horário definido pelo cliente, explorando o conceito de ubiquidade da web
Estrutura comunicacional	As mensagens são geradas dentro da organização	As mensagens são geradas no exterior e alimentam o sistema interno

Este fenómeno apresenta grande correlação com o WoM (word-of-mouth), uma vez que grande parte dos novos conteúdos provém de processos comunicacionais interpares que

ocorrem nas redes sociais [49]. Porém, não basta estar presente nas redes sociais, como o Facebook ou o LinkedIn. É necessário conseguir dinamizar o conceito de experiência através da integração desses novos canais, alinhados numa estratégia de CRM bem definida [72].

Em suma, pode-se considerar a gestão dos relacionamentos com os clientes como uma estratégia global de negócio que integra um conjunto de fatores humanos, organizacionais, tecnológicos ao longo de todo o processo de negócio e que acompanha a evolução do mercado [16].

Observações e conclusões

A evolução das tecnologias da informação e da comunicação permitiram avanços únicos ao nível da gestão dos relacionamentos. Ao longo da última década constata-se o interesse tanto por parte dos investigadores, quer pelos empresários pelo desenvolvimento do CRM, enquanto ferramenta estratégica e operacional, relacionada com o marketing relacional e que procura estabelecer a ênfase na gestão do relacionamento com os clientes.

Este artigo identificou 275 artigos relacionados com a utilização do CRM em múltiplos canais, publicados entre 2000 e 2013. Esta pesquisa procura apresentar a evolução conceptual e os principais elementos inerentes ao conceito de CRM. Apesar desta revisão não poder ser considerada exaustiva, permite servir de suporte ao início de um investigação mais completo com relação a este conceito. Assim os resultados apresentados sugerem importantes implicações, que deverão ser aprofundadas em futuras investigações e que servem de linhas de reflexão para os gestores que procurem otimizar a gestão dos seus relacionamentos com os clientes através da utilização de múltiplos canais, a saber:

- A pesquisa em torno do conceito de CRM teve o seu expoente no biénio 2006 e 2007, denotando-se desde então o decréscimo no número de publicações científicas nesta área;
- A maioria dos artigos até 2006 está relacionada com a fase de retenção dos clientes, havendo forte incidência no marketing one-to-one (51,9% dos artigos entre 2000-2006) e nos programas de fidelização (44,4% dos artigos entre 2000-2006);

- A partir de 2006 constata-se uma alteração do foco, estando a grande maioria dos artigos relacionada com a fase de desenvolvimento do relacionamento (76% dos artigos entre 2007-2013);

- Deste conjunto de artigos pós 2007, grande parte analisa a alteração nas dinâmicas de relacionamento entre as organizações e as empresas, enfatizando o facto de os consumidores terem assumido o papel de cocriadores de conteúdos e mensagens, bem como terem passado a assumir um papel ativo no início e no desenvolvimento dos relacionamentos sociais;

- Um pequeno conjunto de artigos neste período (10 artigos) aborda a importância crescente a comunicação interpares, como elemento de suporte do desenvolvimento relacional. Neste sentido, o WoM e em especial o e-WoM assume-se como determinante do sucesso dos relacionamentos. Sendo, portanto, um eixo de investigação a percorrer nos próximos anos, procurando-se um maior entendimento dos elementos comunicacionais, do papel dos indivíduos nas redes sociais e das implicações desta inversão de papéis para as organizações.

Um dos principais contributos desta investigação é o evidenciar a necessidade de um acompanhamento mais aprofundado das ferramentas e modalidades existentes de suporte à fase de desenvolvimento da relação.

Este trabalho apresenta algumas limitações. As primeiras dizem respeito à restrição do estudo aos artigos que têm como palavras-chave “*customer relationship management*”, “*electronic customer relationship*” e “*customer experience management*”. Artigos que abordem este conceito, mas não empreguem estas palavras-chave não foram extraídos e tratados. É igualmente uma limitação a referir, o fato de os artigos serem provenientes de um conjunto específico de bases de dados e da pesquisa nestas ter sido conduzida em inglês. Poderão existir outros *journals* e outros trabalhos que ficaram de fora desta análise e cujos contributos são relevantes para esta área de estudo.

Referências Bibliográficas

1. Porter, M., *Strategy and Internet*. Harvard Business Review, 2001. **79**(2): p. 62-78.
2. Laroche, M., *Advances in internet consumer behavior and marketing strategy: Introduction to the special issue*. Journal of Business Research, 2010. **63**(9-10): p. 1015-1017.
3. Cheng, C.X. and L. Xiang, *Research on the Existing Problems and Innovative Strategies of the Internet Marketing of China's Travel Agencies*. Ninth Wuhan International Conference on E-Business, Vols I-Iii, 2010: p. 29-34.
4. Varadarajan, R. and M.S. Yadav, *Marketing strategy in an internet-enabled environment: A retrospective on the first ten years of JIM and a prospective on the next ten years*. Journal of Interactive Marketing, 2009. **23**(1): p. 11-22.
5. Suh, T. and I.W.G. Kwon, *Globalization and reluctant buyers*. International Marketing Review, 2002. **19**(6): p. 663-680.
6. Barnes, J.G. and J.A. Cumby, *Establishing customer relationships on the Internet requires more than technology*. Australasian Marketing Journal (AMJ), 2002. **10**(1): p. 36-46.
7. Ling, R. and D.C. Yen, *Customer relationship management: An analysis framework and implementation strategies*. Journal of Computer Information Systems, 2001. **41**.
8. Xu, Y., et al., *Adopting customer relationship management technology*. Industrial Management & Data Systems, 2002. **102**(8/9): p. 442-52.
9. Butler, P., et al., *A Revolution in interaction*. McKinsey Quarterly, 1997. **1**: p. 4-23.
10. Du, L.Y. and Q. Han, *Study on the conceptual model of precision Internet marketing in the age of web2.0*. Sixth Wuhan International Conference on E-Business, Vols 1-4, 2007: p. 2260-2265.
11. Martin, J.K., et al., *The impact of consumer involvement on satisfaction with and use of assistive technology*. Disabil Rehabil Assist Technol, 2011. **6**(3): p. 225-42.
12. Peterson, R.A., S. Balasubramanian, and B.J. Bronnenberg, *Exploring the implications of the Internet for consumer marketing*. Journal of the Academy of Marketing Science, 1997. **25**(4): p. 329-346.
13. Romano Jr, N.C. and J. Fjermestad, *Electronic commerce customer relationship management: An assessment of research*. International Journal of Electronic Commerce, 2001. **6**(2): p. 61-113.
14. Nord, J.H. and G.D. Nord, *MIS research: journal status assessment and analysis*. Information & Management, 1995. **29**(1): p. 29-42.
15. Rodriguez, M. and R.M. Peterson, *The role of social CRM and its potential impact on lead generation in business-to-business marketing*. International Journal of Internet Marketing and Advertising, 2012. **7**(2): p. 180-193.
16. Özcanlı, C., *A proposed Framework for CRM On-Demand System Evaluation: Evaluation Salesforce. com CRM and Microsoft Dynamics Online*. 2012, KTH.
17. Carroll, B., *Customer Experience Management*. End-to-End Quality of Service over Cellular Networks: Data Services Performance Optimization in 2G/3G, 2005: p. 243.
18. Shaw, M.J., et al., *Knowledge management and data mining for marketing*. Decision Support Systems, 2001. **31**(1): p. 127-137.

19. Berthon, P., et al., *The World Wide Web as an industrial marketing communication tool: models for the identification and assessment of opportunities*. Journal of Marketing Management, 1998. **14**(7): p. 691-704.
20. Day, G.S., *Creating a superior customer-relating capability*. MIT Sloan Management Review, 2012.
21. Stone, D.L. and E.R. Eddy, *A model of individual and organizational factors affecting quality-related outcomes*. Journal of Quality Management, 1996. **1**(1): p. 21-48.
22. Swift, R.S., *Accelerating customer relationships: Using CRM and relationship technologies*. 2001: Prentice Hall Professional.
23. Parvatiyar, A. and J.N. Sheth, *Customer relationship management: emerging practice, process, and discipline*. Journal of Economic and Social research, 2001. **3**(2): p. 1-34.
24. Bose, R., *Customer relationship management: key components for IT success*. Industrial Management & Data Systems, 2002. **102**(2): p. 89-97.
25. Kincaid, J.W., *Customer relationship management: getting it right!* 2003: Pearson Education India.
26. Kim, J., E. Suh, and H. Hwang, *A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard*. Journal of Interactive Marketing, 2003. **17**(2): p. 5-19.
27. Romano Jr, N.C. and J. Fjermestad, *Electronic commerce customer relationship management: a research agenda*. Information Technology and Management, 2003. **4**(2-3): p. 233-258.
28. Croteau, A.M. and P. Li, *Critical success factors of CRM technological initiatives*. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 2003. **20**(1): p. 21-34.
29. Chen, I.J. and K. Popovich, *Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology*. Business Process Management Journal, 2003. **9**(5): p. 672-688.
30. Yim, F.H.-k., R.E. Anderson, and S. Swaminathan, *Customer relationship management: its dimensions and effect on customer outcomes*. Journal of Personal Selling and Sales Management, 2004. **24**(4): p. 263-278.
31. Akroush, M.N., et al., *Customer relationship management implementation: an investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context*. International Journal of Commerce and Management, 2011. **21**(2): p. 158-190.
32. Ngai, E., *Customer relationship management research (1992-2002): An academic literature review and classification*. Marketing Intelligence & Planning, 2005. **23**(6): p. 582-605.
33. West, J., *Customer relationship management and you-Industrial engineers are uniquely qualified to assist in CRM implementation*. IIE Solutions, 2001. **33**(4): p. 34-37.
34. Ko, E., et al., *Organizational characteristics and the CRM adoption process*. Journal of Business Research, 2008. **61**(1): p. 65-74.
35. Sweiger, M., *CRM vs eCRM vs eRM*. Enterprise Systems Journal, 2000. **15**(12): p. 18-54.
36. Ngai, E.W., L. Xiu, and D.C. Chau, *Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification*. Expert Systems with Applications, 2009. **36**(2): p. 2592-2602.

37. Schmitt, B.H., *Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers*. 2010: Wiley. com.
38. Eshghi, A., D. Haughton, and H. Topi, *Determinants of customer loyalty in the wireless telecommunications industry*. Telecommunications Policy, 2007. **31**(2): p. 93-106.
39. Reinhold, O. and R. Alt, *Social customer relationship management: state of the art and leanings from current projects*. Proceedings of the 25th Bled eConference. University of Maribor, Bled, 2012: p. 155-169.
40. Gottschalk, P., *Knowledge Management Systems: Value Shop Creation*. 2007, Hershey: Idea Group Publishing.
41. Huysman, M. and D. De Wit, *Knowledge sharing in practice*. Vol. 4. 2002: Springer.
42. Gummesson, E., *Relationship marketing in the new economy*. Journal of Relationship Marketing, 2002. **1**(1): p. 37-57.
43. Woo, J.Y., S.M. Bae, and S.C. Park, *Visualization method for customer targeting using customer map*. Expert Systems with Applications, 2005. **28**(4): p. 763-772.
44. Lin, H. and Y. Wang, *An examination of the determinants of customer loyalty in mobile commerce contexts*. Information & Management, 2006. **43**: p. 271-282.
45. Gomez, B.G., A.G. Arranz, and J.G. Cillán, *The role of loyalty programs in behavioral and affective loyalty*. Journal of Consumer Marketing, 2006. **23**(7): p. 387-396.
46. Duncan, M.E., *The Internet and relationship marketing: A frame work for application*. 2000 Ama Winter Educators' Conference - Marketing Theory and Applications, 2000. **11**: p. 72-80.
47. Pan, S.L. and J.-N. Lee, *Using e-CRM for a unified view of the customer*. Communications of the Acm, 2003. **46**(4): p. 95-99.
48. Gensler, S., M.G. Dekimpe, and B. Skiera, *Evaluating channel performance in multi-channel environments*. Journal of Retailing and Consumer Services, 2007. **14**(1): p. 17-23.
49. Berthon, P.R., et al., *Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy*. Business Horizons, 2012. **55**: p. 261-271.
50. Neslin, S.A. and V. Shankar, *Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions*. Journal of Interactive Marketing, 2009. **23**(1): p. 70-81.
51. Kumar, R., J. Novak, and A. Tomkins, *Structure and evolution of online social networks*. Link Mining: Models, Algorithms, and Applications, 2010: p. 337-357.
52. Ansari, A., C.F. Mela, and S.A. Neslin, *Customer channel migration*. Journal of marketing research, 2008. **45**(1): p. 60-76.
53. Andrljic, B., R. Idlbek, and H. Budic, *Marketing strategy in creating of brand equity on internet*. Annals of Daaam for 2007 & Proceedings of the 18th International Daaam Symposium, 2007: p. 19-20.
54. Kiang, M.Y., R.T. Chi, and J.D. Hwang, *Internet marketing strategy: A multi-dimensional modeling approach*. Proceedings of International Conference on E-Business (Iceb2002), 2002: p. 139-143.
55. Teo, T.S. and Y. Pian, *A contingency perspective on Internet adoption and competitive advantage*. European Journal of Information Systems, 2003. **12**(2): p. 78-92.

56. Tiago, T. and F. Tiago, *Revisiting the impact of integrated Internet marketing on firms' online performance: European evidences*. *Procedia Technology*, 2012. **5**: p. 418-426.
57. Nair, S., *Internet marketing basics for small and medium size manufacturers*. *Chimica Oggi-Chemistry Today*, 2011. **29**(2): p. 6-8.
58. Dubelaar, C., A. Sohal, and V. Savic, *Benefits, impediments and critical success factors in B2C E-business adoption*. *Technovation*, 2005. **25**(11): p. 1251-1262.
59. Dwyer, C. and R. Priluck, *Digital Imperatives in Marketing: The Integration of Communications and Technology to Target Consumers While Protecting Privacy*. 2012.
60. Berry, B., *Marketing Communications in a Digital Age*. 2012.
61. Kozhukhovska, R.B., *Aims of Marketing Communications and Usage of Internet Advertising*. *Actual Problems of Economics*, 2010(109): p. 120-126.
62. Grant, I., *Trust and new technologies: marketing and management on the internet and mobile media*. *Telecommunications Policy*, 2010. **34**(5-6): p. 346-347.
63. Mangold, W.G. and D.J. Faulds, *Social media: The new hybrid element of the promotion mix*. *Business Horizons*, 2009. **52**(4): p. 357-365.
64. Kalaignanam, K., T. Kushwaha, and P. Varadarajan, *Marketing operations efficiency and the internet: An organizing framework*. *Journal of Business Research*, 2008. **61**(4): p. 300-308.
65. Illingworth, L., D. Williams, and S. Burnett, *The costs and benefits of the Internet as a marketing and communications tool: the attitudes, perceptions and experiences within the non-profit environmental sector in Scotland*. *Aslib Proceedings*, 2002. **54**(5): p. 280-293.
66. Wu, I. and K. Wu, *A hybrid technology acceptance approach for exploring e-CRM adoption in organizations*. *Behaviour & Information Technology*, 2005. **24**(4): p. 303-316.
67. Tiago, M.T.B., et al., *Knowledge management: An overview of European reality*. *Management Research News*, 2007. **30**(2): p. 100-114.
68. Chang, W., J.E. Park, and S. Cha, *How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability*. *Journal of Business Research*, 2010. **63**(8): p. 849-855.
69. Tiago, T. and J. Verissimo. *Marketing and Social Media: Benefits and Ways Forward*. in *INBAM 2013 Conference*. 2013. Lisboa.
70. Amaral, F., T. Tiago, and F. Tiago. *Social media buzz: tourists are talking - are restaurants listening? in 2nd International Conference on Strategic Innovative Marketing*. 2013. Prague.
71. Schultz, D., E.C. Malthouse, and D. Pick, *From CM to CRM to CN2: a research agenda for the marketing communications transition*, in *Advances in Advertising Research (Vol. III)*. 2012, Springer. p. 421-432.
72. Sashi, C., *Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media*. *Management decision*, 2012. **50**(2): p. 253-272.