

Adoção dos hubs de marketing multicanal nas empresas a operar em Portugal: uma proposta de investigação

Multichannel marketing hubs adoption in companies operating in Portugal: a research proposal

Hugo Arnauth Mendes, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL),
hugo_alexandre_mendes@iscte-iul.pt

Bráulio Alturas, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), ISTAR-Iscte,
braulio.alturas@iscte-iul.pt

Resumo

A digitalização dos negócios, torna a informação sobre o cliente numa vantagem competitiva das empresas. A necessidade de comunicar de forma personalizada, a mensagem ideal, ao cliente certo, no momento e canal adequado, evoluiu as soluções de marketing, incrementando a implementação nas empresas.

Os sistemas de informação só geram valor às organizações quando são usados, pelo que é necessário perceber a sua adoção. Tendo como referência o modelo TOE (Tecnologia, Organização e Ambiente), a identificação dos contextos (organizacional, tecnológico ou negócio) mais relevantes na adoção dos hubs de comunicação multicanal, permite otimizar a sua implementação e aumentar o valor para a organização e para o cliente final.

Face ao número de empresas a utilizar este sistema em Portugal, a metodologia proposta é baseada na análise qualitativa de entrevistas a serem feitas junto dos fornecedores das principais soluções de mercado e de alguns clientes empresariais que utilizam/utilizaram este sistema de informação.

Palavras-chave: adoção de tecnologia, hubs de marketing multicanal, gestão da relação com o cliente

Abstract

The business digitalization has made customer information a competitive advantage for companies. The need to delivery personalized communication, with the ideal message, to the right customer, at the right time and in the right channel, has led the marketing solution and increase their implementation in companies.

Because the Information Systems only add value in organization with correct adoption, it is important to understand how these technologies are adopted. Having as reference the Technology Organization Environment (TOE) framework, the identification of relevant context (organizational, technological, business) in the adoption of multichannel marketing hubs allows process implementation optimization and increase the value for business and final clients

Given the number of companies using this system in Portugal, the proposed methodology is based on qualitative analysis of interviews to be carried out with the suppliers of the main market solutions, as well with a sample of business customers who use/used this Information Systems.

Keywords: *technology adoption; multichannel marketing hubs, customer relationship management*

1. INTRODUÇÃO

O tema de estudo é a adoção dos sistemas de informação no contexto empresarial. Dado que existe uma multiplicidade de sistemas nas arquiteturas das empresas, o foco de estudo serão os sistemas de gestão da relação do cliente, em especial os hubs de marketing multicanal. Estas tecnologias ganham relevo num contexto de transformação digital das empresas, em que é exigido uma “gestão da relação do cliente com a empresa mais integrada e consistente, qualquer que seja o canal com o qual a empresa comunique ou o ponto de contacto do cliente com a empresa (Kotler et al., 2017).

A motivação para este tema de estudo, surge por dois motivos:

- em primeiro lugar, porque um dos domínios da digitalização das empresas reside na evolução da forma como estas se relacionam com os seus clientes, passando de uma comunicação unilateral, massificada, genérica para todos os clientes, para uma realidade em que a relação com o cliente é personalizada, ocorrendo em diversos canais e momentos, com conteúdos e propostas alinhados entre eles (Rogers, 2016). A forma como as empresas gerem e potenciam a relação com os seus clientes, quer sejam atuais (que têm que ser fidelizados e retidos) ou potenciais (que têm que ser conquistados), tornar-se-á numa das vantagens competitivas das empresas. Para responder às áreas de gestão de cliente, as áreas de tecnologia têm investido na evolução da sua arquitetura de sistemas, com a incorporação de soluções que garantam uma comunicação personalizada, com a mensagem ideal, ao cliente certo, no momento e no canal adequado. Surgem tecnologias que permitam personalizar a mensagem a comunicar com o cliente, orquestrando-a nos diversos canais e momentos: os hubs de marketing multicanal. Uma das motivações do presente estudo é definir e conhecer este tipo de sistemas de informação, percebendo como é que se enquadram na estratégia de gestão de relação com os clientes das empresas;
- A segunda motivação relaciona-se com os processos de adoção de tecnologia, nomeadamente com as variáveis que afetam a adoção de um sistema em contexto empresarial. Os sistemas de informação só geram valor às organizações quando são usados. O estudo da adoção dos sistemas de informação permite perceber os benefícios da tecnologia implementada na empresa (Karahanna et al., 1999). O estudo da adoção tem despertado interesse junto da comunidade de investigação, na medida em que a tecnologia só gera valor ao negócio, compensando o respetivo investimento de implementação, se este for usado em todas as suas potencialidades, gerando os benefícios para o negócio e maximizando o investimento feito.

Em termos de estrutura, o presente artigo está dividido em três capítulos: no primeiro é feita uma revisão de literatura sobre os sistemas de relação com o cliente (focando sobre a automação de marketing e nos hubs de comunicação multicanal) e os modelos de adoção dos sistemas de informação; no segundo capítulo é apresentada a metodologia que se pretende seguir; no último capítulo são apresentados os resultados esperados e as eventuais limitações.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. *Os sistemas de relação com o cliente*

A gestão da relação do cliente com a empresa deverá ser cada vez mais integrada e consistente, qualquer que seja o canal com o qual a empresa comunique ou o ponto de contacto do cliente com a empresa. Este desafio, implica uma mudança organizativa, pela necessidade de mudar a forma de trabalhar e a forma como a empresa se organiza (Kotler et al., 2017).

Esta realidade reforça a necessidade de as empresas apostarem em sistemas de gestão da relação com o cliente, quer nas componentes de vendas e serviços, mas também na componente de marketing, para garantir uma visão única do cliente, nas formas como este se relaciona com as empresas (Laudon & Laudon, 2014).

De acordo com (Meadows & Dibb, 2012), os sistemas de CRM (*customer relationship management*) são os sistemas de informação responsáveis por “capturar e gerir os dados de cliente, para melhorar os níveis de retenção e aquisição do cliente”. O CRM permite suportar o serviço ao cliente interno que prestam serviço aos clientes externos, quer presencial quer virtualmente (Chen et al., 2021).

Dos quatro tipos de CRM identificados em (Buttle, 2008) (estratégico, operacional, analítico e colaborativo), o CRM operacional inclui todos os processos relacionados com as vendas, marketing e serviço ao cliente como por exemplo os programas de fidelização do cliente e a gestão de campanhas (Knox et al., 2007).

Para responder a este desafio, surgiram no mercado os *hubs* de marketing multicanal, cujas principais capacidades incorporam: segmentação de clientes, personalização de conteúdos, execução de campanhas baseadas em eventos da *customer journey* e na execução do envio de mensagens (Sarner et al., 2020)

2.2. A evolução dos sistemas de automação de marketing: os hubs de marketing multicanal

(Knox et al., 2007) define uma campanha como sendo um conjunto de ações promocionais realizadas para atingir os objetivos do marketing: ter a atenção do cliente. De acordo com os mesmos autores, a gestão de campanhas implica quatro fases:

- Planeamento: onde se define o propósito e objetivos;
- Desenvolvimento: criação das ofertas, definição do design e meios de comunicação e seleção dos clientes;
- Execução da campanha, nos meios escolhido, e monitorização;
- Análise da performance da campanha.

2.2.1. A automação de marketing

De acordo com (Singh et al., 2021), a automação de marketing combina a informação sobre o cliente, com as tecnologias que permitem automatizar as tarefas de marketing e aumentar a eficácia do negócio nos vários canais, permitindo:

- direcionar para uma nova mentalidade focada nas experiências personalizadas do cliente (em substituição de uma mentalidade “*one marketing campaign fits all*”);
- otimizar o trabalho conjunto das equipas de marketing e vendas, para potenciar uma melhor experiência de cliente sempre que se relaciona com a empresa, expandindo o ciclo de vida do cliente.

(Heimbach et al., 2015) apresenta o processo geral de automação de marketing (partindo da estrutura inicialmente apresentada por John Little em 2001) (Figura 1 - Framework de automação de marketing (Heimbach et al., 2015)):

- O conhecimento sobre o cliente é crucial, para a criação de segmentos de cliente (baseado nas suas preferências e interesses), para o desenho de campanhas personalizadas e

segmentadas e para fazer disparar as ações de marketing como resposta direta à chegada ou alteração de informação do cliente.

- As ações de marketing, quando relacionadas à informação de cliente através de regras, permitem a execução, em simultâneo, de um grande número de atividades;
- A aplicação das regras é aplicada na personalização (de conteúdos, estrutura ou oferta) no meio/canal adequado. A execução dessas regras, podem ocorrer em tempo real;
- A definição das regras parte de informação, devendo ser ajustada e corrigida, numa lógica de melhoria contínua, por exemplo através da performance das últimas campanhas enviadas para o cliente.

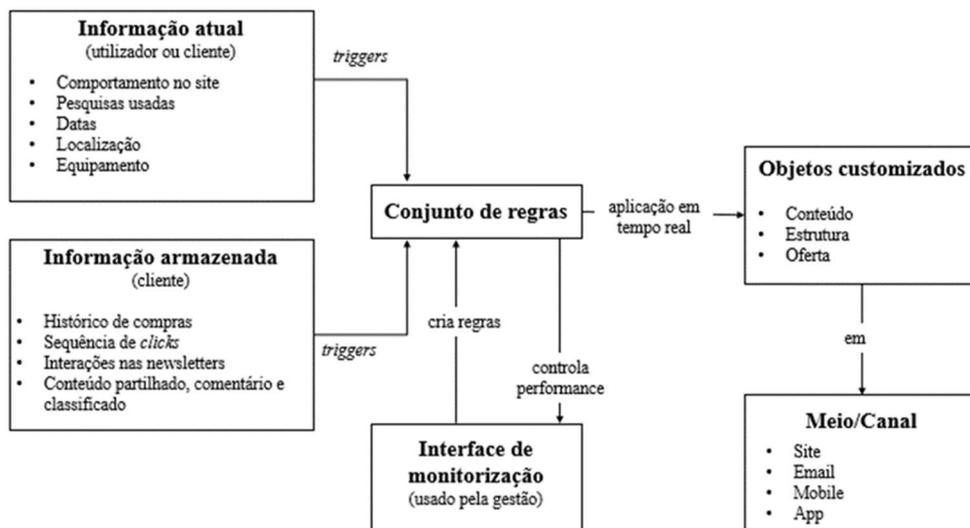


Figura 1 – Framework de automação de marketing (Heimbach et al., 2015)

De acordo com (Singh et al., 2021), a adoção de sistemas de “automação de marketing” é o primeiro passo para oferecer aos clientes uma experiência personalizada. De acordo com os mesmos autores, com a crescente importância do digital é necessário garantir alguns ajustes neste tipo de sistemas:

- com o aparecimento de novos canais, as empresas passam a dispor de múltiplos canais que ficam acessíveis aos clientes, como por exemplo e-mail, redes sociais, publicidade digital, telemóveis, levando à necessidade de o negócio escolher qual o canal adequado a cada cliente, em cada momento da sua jornada com a empresa, com vista a maximizar o retorno de cada canal;
- com a disponibilização de mais dados sobre o cliente, os dados deixam apenas de servir para caracterizar e criar perfis de clientes, passando a serem cruciais para apoiar na tomada de

decisão sobre futuras ações a serem comunicadas ao cliente e para determinar a rentabilidade de cada canal, usado para comunicar com o cliente, ajudando na alocação de recursos.

2.2.2. Os hubs de marketing multicanal

Para responder à evolução sentida nas aplicações de automação de marketing, surgiram no mercado os *hubs de marketing multicanal*, que a Gartner (Sarner et al., 2020) define como “a tecnologia que orquestra as comunicações de uma empresa com o cliente, através de vários canais. Estes incluem os *websites*, telemóveis, redes sociais, email, publicidade digital”.

Os *hubs de marketing multicanal*, também conhecidos por gestores de campanhas (*campaign management*) têm como missão a criação de conteúdos específicos para determinados segmentos de cliente, definidos com base em variáveis de negócio, perfil e comportamento do cliente, e adaptados ao canal (web, banners, email, redes sociais) (Martín et al., 2019)

Em termos de capacidades, os *hubs de marketing multicanal* podem ser divididos em quatro blocos: integração e processamento de dados (permitindo por exemplo a segmentação de clientes); configuração das campanhas (por exemplo configurando a personalização de conteúdos ou os eventos da jornada de cliente que disparam as campanhas); concretização da campanha (com ligação

com fornecedores de aplicações, emails ou operações de telecomunicações para envio das mensagens) e monitorização e avaliação das campanhas.

Um dos fatores de sucesso deste tipo de soluções está relacionado com a gestão efetiva dos dados, dado que exigem não só o acesso, mas também à sua gestão e exploração (Keens & Barker, 2009). De acordo com os mesmos autores, o sucesso de implementação tem como factores-chave:

- A qualidade de dados, garantindo total precisão, consistência e integridade;
- A identificação do cliente, garantindo a identificação única do cliente em todos os processos da empresa, mantendo a visão única de cliente;
- O enriquecimento da informação, com base em fontes internas ou externas à empresa, para facilitar a compreensão do conhecimento do cliente;
- O cumprimento da legislação relacionada com a comunicação com os clientes e a gestão de dados pessoais, quer em termos de gestão das permissões de contacto, das regras de privacidade do cliente e da proteção e segurança dos dados;

2.3. Modelos de adoção de sistemas de informação

Os Sistemas de Informação só geram valor às organizações quando são usados. O estudo da adoção dos sistemas de informação permite perceber os benefícios para a empresa (Karahanna et al., 1999).

De acordo com (Alturas, 2021), o estudo da adoção de tecnologias tem ganho importância nos últimos anos, permitindo melhorar alguns processos de gestão de sistemas de informação, nomeadamente:

- compreender o impacto no ambiente de trabalho;
- descrever o motivo que pode levar à descontinuação e substituição de um sistema de informação;
- robustecer o exercício de gestão dos benefícios das tecnologias nas organizações

A teoria TOE foi desenvolvida em 1990 por (Tornatzky, L. G., Fleischer, 1990). De acordo com os autores, o processo de implementação e adoção da tecnologia pode encontrar restrições ou oportunidades em três contextos:

- contexto organizacional, nomeadamente a dimensão, a complexidade da estrutura organizativa (em termos de centralização, formalização, complexidade), a qualidade dos recursos humanos e os recursos disponíveis internamente;

- contexto tecnológico, isto é, todas as tecnologias relevantes para a empresa em determinado momento, sejam elas internas (processos, software ou hardware implementados) ou externas (tecnologias que estão disponíveis para que a empresa comece a utilizar);
- contexto de negócio, que abrange a estrutura de mercado onde a empresa opera, as características da indústria, a concorrência, a disponibilidade de fornecedores tecnológico, a regulamentação a que a empresa está sujeita, bem como a relação que tem com os clientes.

A aplicação da teoria TOE tem sido usada para estudar a adoção de sistemas de gestão da relação com o cliente. (Cruz-Jesus et al., 2019) desenvolveram um modelo, baseado nesta teoria, com vista a perceber a adoção de sistemas de relação com o cliente (CRM).

2.4. Framework de adoção: o modelo Mero

Em (Mero et al., 2020) é apresentada uma framework com vista a explicar a adoção de ferramentas de automação de marketing, isto é, a tecnologia que permite a gestão eficaz e eficiente das operações de marketing, através de atividades automáticas, personalizadas e baseada em dados. A fase de adoção inclui três estados sequenciais: a fase “*sensemaking*”, que é focada na utilização-experimentação *ad-hoc*; a segunda fase designada por “*structuring*”, caracterizada pela definição de objetivos e processos formais de utilização; a terceira fase é a fase “*reforming*”, caracterizada pelas melhorias incrementais nos processos;

Ao longo da fase da adoção existe uma evolução no balanceamento entre uma tomada de decisão flexível, com conhecimento a surgir da experimentação e dos recursos disponíveis e uma adoção caracterizada pela tomada de decisão mais planeado e orientado aos objetivos da empresa.

3. METODOLOGIA PROPOSTA

3.1. Questão de investigação e objetivos

A função de pesquisa que se pretende seguir é compreender quais os fatores que condicionam a adoção dos hubs de marketing multicanal nas empresas a operar em Portugal, do ponto de vista das empresas que os utilizam e das empresas que os fornecem.

Decorrente da função de investigação citada, a questão de investigação que se pretende responder é: quais os fatores (tecnológicos, organizacionais ou de negócio) que influenciam a adoção de hubs de marketing multicanal em empresas a operar em Portugal?

Ao responder à questão de investigação pretende-se cumprir os seguintes objetivos:

- Identificar, junto de algumas empresas utilizadoras, os fatores que influenciam o processo de aceitação;

- Comparar os fatores identificados com as percepções dos principais fornecedores destes softwares;

3.2. *Desenho de investigação*

Para identificar os principais fatores que influenciam a adoção dos *hubs* de comunicação multicanal segue-se uma metodologia qualitativa, baseada em entrevistas, quer a fornecedores, quer a clientes empresariais. O facto de não haver um número elevado de empresas a operar em Portugal impossibilita a realização de uma metodologia quantitativa, baseada em inquéritos. O método proposto está descrito na Figura 2 - Estrutura da metodologia proposta de investigação:



Figura 2 - Estrutura da metodologia proposta de investigação

A estrutura é decomposta nas seguintes fases:

- Identificação do enquadramento teórico que serviu de base, quer à definição do guião de entrevista, quer ao referencial teórico para comparação com os resultados do estudo;
- Seleção dos fornecedores e dos clientes para a realização das entrevistas;
- Realização das entrevistas;
- Análise qualitativa dos resultados com recurso ao Leximancer
- Comparação dos resultados quer entre fornecedores e clientes, bem como comparação com o modelo teórico usado como referência

3.2.1. *Guião da entrevista*

Sendo os hubs de marketing multicanal uma parte integrante da tecnologia da relação com o cliente (CRM), a referência para a elaboração do guião de entrevistas é o modelo desenvolvido por (Cruz-Jesus et al., 2019), que aplica o modelo TOE (Tecnologia, Organização e Ambiente) à adoção da tecnologia CRM. O referido modelo que serve de base, foi construído com uma análise

quantitativa em que a resposta era dada numa escala de 5 níveis, em que 1 significa que está “totalmente em desacordo” e 5 significa “totalmente de acordo”. A equivalência entre os guiões das entrevistas do modelo referido e do guião da presente investigação está descrita na Tabela 2 - Mapeamento entre os contextos do modelo TOE, a aplicação do modelo e o guião usado, a aplicação do modelo e o guião usado. Para garantir que as respostas dos vários intervenientes estão alinhadas, isto é, que dizem respeito à mesma fase do processo de adoção, é pedido para que assumam que a adoção compreende três fases (Cruz-Jesus et al., 2019; Mero et al., 2020): **inicialização** (ou intenção/pré-adoção), que compreende as atividades entre a identificação da necessidade e a tomada de decisão; **adoção** que compreende a mudança na organização provocada pelo novo sistema; **routização** (caracterizada pelas melhorias incrementais nos processos).

Para garantir um enquadramento do interlocutor, da empresa e da fase de implementação deste sistema de informação, são feitas algumas perguntas introdutórias, descritas na Tabela 1 - Questões de enquadramento da empresa. Interlocutor e processo de implementação

	QUESTÃO PARA AFERIR A PERCEÇÃO DOS FORNECEDORES SOBRE A ADOÇÃO DOS SEUS CLIENTES	QUESTÃO PARA AFERIR A PERCEÇÃO DOS CLIENTES SOBRE A SUA ADOÇÃO
Enquadramento interlocutor	<ul style="list-style-type: none"> Qual a função que desempenha na empresa. De que forma acompanha a adoção nos clientes? 	<ul style="list-style-type: none"> Qual a sua função da empresa? Qual a sua intervenção a escolha e utilização dos hubs na sua empresa?
Enquadramento empresa	<ul style="list-style-type: none"> Quais os setores de atividade das empresas a operar em Portugal que usam estes SI? Em termos de comunicação, como caracteriza as empresas utilizadoras (em termos de canais, nº comunicações, jornadas de cliente envolvidas) 	<ul style="list-style-type: none"> Qual o sector de atividade da empresa Em termos de comunicação como caracteriza a sua empresa (em termos canais, nº comunicações, jornadas de clientes incluídas)?
Enquadramento produto	<ul style="list-style-type: none"> Como define a sua solução? Quais as três vantagens competitivas do seu produto face aos da concorrência? 	<ul style="list-style-type: none"> Quais as três capacidades que considera mais relevantes nos hubs para a implementação da estratégia de gestão do cliente?
Decisão	<ul style="list-style-type: none"> Qual a motivação que leva as empresas a analisar e escolher este Sistema de Informação? Após a implementação quais os problemas que ficaram resolvidos no cliente? 	<ul style="list-style-type: none"> Qual a motivação que levou a sua empresa a analisar e escolher este sistema de informação? Após a implementação quais os problemas que ficaram resolvidos com maior sucesso?

Implementação	<ul style="list-style-type: none"> Qual o processo de implementação que recomendaria e qual é o processo de implementação que geralmente é seguido pelas empresas a operar em Portugal? 	<ul style="list-style-type: none"> Como descreve o processo de implementação seguido na sua empresa? Em que se fase da adoção está e quais os próximos passos
----------------------	--	---

Tabela 1 - Questões de enquadramento da empresa. Interlocutor e processo de implementação

3.2.2. Seleção dos fornecedores e empresas a partilhar nas entrevistas

Com vista a identificar que soluções existem no mercado, teve-se como referência a informação da Gartner, consultora internacional que fornece informação sobre tecnologias e tendências para auxílio da tomada de decisão das empresas. Uma das ferramentas produzidas anualmente é o quadrante mágico, onde é feita uma avaliação das soluções existentes. As soluções classificadas como leaders neste relatório, são aquelas que entregam uma solução abrangente, que responde as necessidades e tendências do mercado e que têm uma presença no mercado e uma estratégica de desenvolvimento para esta tecnologia.

Para definir as empresas envolvidas para o presente estudo, foram definidos dois pressupostos: por um lado empresas que tivessem clientes a operar em Portugal e, em segundo, empresas que tivessem uma sólida experiência de implementação junto de vários clientes. Fazendo a equivalência com a classificação da Gartner, considerou-se apenas as soluções que fossem leaders.

De acordo com os resultados para 2020 (Sarner et al., 2020), cujo resultado está descrito na Figura 3 - Quadrante Mágico para 2020 para a tecnologia de hubs de marketing multicana, existem cinco tecnologias consideradas leaders com presença em Portugal: *Adobe, Oracle, Salesforce, SAS, e SAP*.



Figura 3 - Quadrante Mágico para 2020 para a tecnologia de hubs de marketing multicana

CONTEXTO (MODELO TOE)	QUESTÕES (Cruz-Jesus et al., 2019)	QUESTÃO PARA AFERIR A PERCEÇÃO DOS FORNECEDORES SOBRE A ADOÇÃO DOS SEUS CLIENTES	QUESTÃO PARA AFERIR A PERCEÇÃO DOS CLIENTES SOBRE A SUA ADOÇÃO
tecnológico – competência tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Adequada infraestrutura de IT para implementar um sistema CRM • Adequada infraestrutura de IT para operar um sistema CRM • <i>Skills</i> adequados para implementar um sistema CRM • <i>Skills</i> adequados para operar um sistema CRM 	Como é que competência técnica (infraestrutura, tecnologias, aplicações) e humanas (skills para implementar e operar o SI) influenciam a adoção? Em que fase é mais significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?	Como é que competência técnica (infraestrutura, tecnologias, aplicações) e humanas (skills para implementar e operar o SI) influenciou a adoção? Em que fase foi mais significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?
tecnológico – dados (integração e qualidade)	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de qualidade de dados são relevantes para a organização na implementação de sistemas CRM • Problemas de integração de dados são relevantes na organização na implementação de sistemas CRM • Os sistemas CRM são suportados com ferramentas que garantam qualidade e integração dos dados Os dados de cliente necessitam de ser integrados e validados quanto à qualidade 	Como é que os processos de integração de dados e data quality influencia a adoção? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?	Como é que os processos de integração de dados e data quality influenciou a adoção? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?

Tabela 2 - Mapeamento entre os contextos do modelo TOE, a aplicação do modelo e o guião usado

CONTEXTO (MODELO TOE)	QUESTÕES (Cruz-Jesus et al., 2019)	QUESTÃO PARA AFERIR A PERCEÇÃO DOS FORNECEDORES SOBRE A ADOÇÃO DOS SEUS CLIENTES	QUESTÃO PARA AFERIR A PERCEÇÃO DOS CLIENTES SOBRE A SUA ADOÇÃO
organizacional – suporte da gestão de topo	<ul style="list-style-type: none"> • A gestão de topo suporta a adoção do Sistema CRM • A gestão de topo suporta a operação do Sistema CRM • A gestão de topo está ativamente envolvida na filosofia de negócio do CRM, ligando-a à estratégia e objetivos da empresa • A gestão de topo está disponível para assumir os riscos (financeiros e organizacionais) envolvidos na adoção de sistemas CRM • A gestão de topo está disponível para assumir os riscos (financeiros e organizacionais) envolvidos na operação de sistemas CRM 	Como é que a gestão de topo influencia a adoção (suporte à adoção e à operação, envolvimento em ligar a estratégia e objetivos de negócio com a implementação destes SI ou gestão dos riscos financeiros e organizacionais)? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?	Como é que a gestão de topo influenciou a adoção (suporte à adoção e à operação, envolvimento em ligar a estratégia e objetivos de negócio com a implementação destes SI ou gestão dos riscos financeiros e organizacionais)? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo?
ambiental – pressão concorrencial	<ul style="list-style-type: none"> • As organizações pensam que o sistema CRM influencia a concorrência na sua indústria. • A organização está sob pressão dos concorrentes para adoptar um sistema CRM • Alguns concorrentes já começaram a usar um sistema CRM • Os concorrentes conhecem a importância do sistema CRM e estão a usá-lo na operação 	<ul style="list-style-type: none"> • Como é que a pressão da concorrência do sector dos clientes influencia a adoção? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo? • As empresas que adotam têm conhecimento sobre a utilização nos concorrentes de soluções idênticas ou similares? Têm percepção sobre a importância dada pelos players no mercado a destes SI? 	<ul style="list-style-type: none"> • Como é que a pressão da concorrência do seu sector influenciou a adoção? Em que fase foi é significativo o seu impacto, quer seja positivo ou negativo? • A sua empresa tem conhecimento sobre a utilização nos concorrentes de soluções idênticas ou similares? Têm percepção sobre a importância dada pelos players no mercado a destes SI?

Tabela 2 - Mapeamento entre os contextos do modelo TOE, a aplicação do modelo e o guião usado

Para conhecer a experiência de empresas que utilizam este tipo de tecnologia nos processos de comunicação com o cliente, foi solicitado a cada um dos fornecedores a identificação de algumas empresas-clientes que tenham integrado este sistema nas respectivas arquiteturas.

4. RESULTADOS ESPERADOS E LIMITAÇÕES

Através da análise qualitativa das entrevistas, pretende-se, para cada fase de adoção:

- Identificar os fatores mais relevantes da implementação, dos contextos do modelo de adoção TOE, quer do ponto de vista dos clientes que implementaram esta tecnologia, quer dos fornecedores que são responsáveis pela venda deste software
- Perceber se existe diferenças entre a percepção dos fornecedores dos clientes que sofrem a mudança na sua organização e arquitetura.
- Perceber se a percepção de adoção difere entre as soluções.

Em termos de potenciais limitações:

- O investimento nestas soluções, do ponto de vista do negócio, centraliza-se em empresas com dimensão em termos de clientes ou vários canais de comunicação. Atendendo à realidade portuguesa, são poucas as empresas com a solução implementada. Neste caso existe o risco de não haver um número significativo de entrevistas. Como medida de mitigação poderão ser feitas entrevistas a vários intervenientes com responsabilidades diferentes no cliente;
- Derivado do ponto anterior, o recurso a técnicas qualitativas poderá produzir resultados que poderão não ter tão objetivos como os apresentados em estudos baseados em estudos quantitativos. Para ter o maior volume de informação possível, a preferência será sempre para a realização de entrevistas, onde o entrevistador pode complementar e esclarecer o entrevistado, em vez do envio por escrito das respostas.

REFERÊNCIAS

- Alturas, B. (2021). Models of Acceptance and Use of Technology Research Trends: Literature Review and Exploratory Bibliometric Study. In M. Al-Emran & K. Shaalan (Eds.), *Systems, Decision and Control* (Vol. 335, pp. 13–28). Springer. https://doi.org/DOI: 10.1007/978-3-030-64987-6_2
- Buttle, F. (2008). Customer Relation Management, Concept and Technologies, Second Edition. In *Elsevier Butterworth-Heinemann* (Issue 1).

- Chen, L., Po-An Hsieh, J. J., Rai, A., & Xu, S. X. (2021). How does employee infusion use of crm systems drive customer satisfaction? Mechanism differences between face-to-face and virtual channels. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 45(2), 719–754. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/13265>
- Cruz-Jesus, F., Pinheiro, A., & Oliveira, T. (2019). Understanding CRM adoption stages: empirical analysis building on the TOE framework. *Computers in Industry*, 109, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.03.007>
- Heimbach, I., Kostyra, D. S., & Hinz, O. (2015). Marketing Automation. *Business and Information Systems Engineering*, 57(2), 129–133. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0370-8>
- Karahanna, E., Straub, D. W., & Chervany, N. L. (1999). Information Technology Adoption Across Time: A Cross-Sectional Comparison of Pre- Adoption and Post-Adoption Beliefs. *MIS Quarterly*, 23(2), 183–213. <http://www.jstor.org/stable/249751> .
- Keens, D., & Barker, D. (2009). Marketing automation systems integration: The art and engineering to make it all work seamlessly. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 10(3), 223–232. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2008.39>
- Knox, S., Payne, A., Ryals, L., Maklan, S., & Peppard, J. (2007). Customer Relationship Management. In *Customer Relationship Management*. <https://doi.org/10.4324/9780080490854>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2014). *Management Information Systems. Managing the digital firm* (P. E. Limited (ed.); 13th edit). <https://doi.org/10.1007/978-3-540-34520-6>
- Martín, M., Jiménez-Martín, A., & Mateos, A. (2019). A numerical analysis of allocation strategies for the multi-armed bandit problem under delayed rewards conditions in digital campaign management. *Neurocomputing*, 363, 99–113. <https://doi.org/10.1016/j.neucom.2019.06.052>
- Meadows, M., & Dibb, S. (2012). Progress in customer relationship management adoption: A cross-sector study. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), 323–344. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2012.671337>
- Mero, J., Tarkiainen, A., & Tobon, J. (2020). Effectual and causal reasoning in the adoption of marketing automation. *Industrial Marketing Management*, 86(December 2019), 212–222. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.008>
- Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook*. Columbia Business School Publishing.
- Sarner, A., Frank, A., Polk, J., Elkin, N., & Bloom, B. (2020). *Magic Quadrant for Multichannel*

Marketing Hubs (Issue n.a.).

Singh, A., Dode, N., & Barve, R. (2021). *Automation in Marketing : A Survey Abstract* : 3(May), 3–5. <https://doi.org/10.20944/preprints202105.0074.v1>

Tornatzky, L. G., Fleischer, M. (1990). Processes of technological innovation. In *Small Business Economics* (Vol. 48, Issue 3, pp. 559–576). . Lexington, MA: Lexington Books.