



# MARKETING DE RELACIONAMENTO (CRM): ESTADO DA ARTE, REVISÃO BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO NACIONAL DE PRIMEIRA LINHA, INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PESQUISA NO BRASIL E AGENDA DE PESQUISA

## **GISELA DEMO**

*Pós-doutorado em Organizations & Management pela Anderson School of Management da University of California, Los Angeles (Ucla).  
Doutora em Psicologia Organizacional pelo Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília (UnB).  
Professora do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília.  
UnB Campus Darcy Ribeiro, Prédio da Face, sala AT111-4, Asa Norte, Brasília – DF – Brasil – CEP 70910-900  
E-mail: giselademo@unb.br*

## **NATASHA FOGAÇA**

*Doutoranda em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (UnB).  
Mestre em Administração pela Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Universidade de Brasília (Face-UnB).  
UnB Campus Darcy Ribeiro, Prédio da FACE, Asa Norte, Brasília – DF – Brasil – CEP 70910-900  
E-mail: natasha.adm@gmail.com*

## **VALTER PONTE**

*MBA em Gestão de Serviços e Atendimento a Clientes pela Fundação Getulio Vargas de Brasília (FGV/DF).  
Analista judiciário, Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça (STJ).  
Safs, Quadra 6, Lote 1, Trecho III, Plano Piloto, Brasília – DF – Brasil – CEP 70095-900  
E-mail: valter.ponte@gmail.com*

## **THAIS FERNANDES**

*Bacharel em Administração pelo Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB).  
UnB Campus Darcy Ribeiro, Prédio da Face, Asa Norte, Brasília – DF – Brasil – CEP 70910-900  
E-mail: ths.frnnds@gmail.com*

## **HUMBERTO CARDOSO**

*Bacharel em Administração pelo Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB).  
Executivo de Negócios do Departamento Retail – Dealer da TIM Celulares.  
SIG Quadra 4, Lote 217, Asa Sul, Brasília – DF – Brasil – CEP 70610-440  
E-mail: humbertojcfilho@hotmail.com*

## RESUMO

Já é consensual entre os principais autores da área de *customer relationship management* (CRM) ou *marketing* de relacionamento, a relevância da gestão estratégica do relacionamento entre as organizações e seus clientes, especialmente em um contexto de competitividade recrudescente. Destarte, este estudo enseja desenharmos um panorama dos estudos sobre CRM, apresentando os resultados de uma revisão bibliométrica que abrange sínteses do estado da arte e dos estudos empíricos produzidos em periódicos nacionais de primeira linha ( $\geq$  Qualis Capes B1), no período compreendido entre 2001 e 2013, para destacar a produção no novo milênio. Tal análise permitiu o delineamento de uma agenda de pesquisa, bem como a institucionalização da pesquisa sobre CRM no Brasil. As informações extraídas dos artigos para análise foram: nome do periódico, ano de publicação, enquadramento do estudo, instituições de origem dos autores dos estudos e assuntos mais estudados dentro do tema CRM. No caso de estudos teórico-empíricos, selecionaram-se os seguintes dados: a natureza do estudo, o setor em que a empresa pesquisada se insere, o ramo de atuação, os instrumentos de coleta de dados utilizados pelos pesquisadores e os métodos de análises de dados realizadas. Foram encontrados 52 artigos. As revistas REAd, RAC e *Faces* são as que possuem mais artigos publicados sobre CRM, sendo a USP a instituição que liderou as publicações no período analisado. O CRM no contexto *business-to-consumer* (B2C) e suas variáveis correlatas (por exemplo, satisfação e lealdade) foram os assuntos mais trabalhados nos artigos, cuja maioria constituiu-se em trabalhos teórico-empíricos, de natureza quantitativa e com foco no setor privado da economia, mormente nos ramos bancário e varejista. Os resultados engendrados apontaram, de fato, a relevância estratégica para as organizações dos estudos sobre CRM, o que foi demonstrado por um patente aumento no interesse de pesquisadores, considerando a criação de grupos de pesquisa sobre CRM no Brasil e os indicadores de produção científica, técnica e de assessoria da base de dados da Plataforma Lattes.

## PALAVRAS-CHAVE

*Marketing* de relacionamento (CRM). Revisão bibliométrica. Produção nacional. Institucionalização da pesquisa. Agenda de pesquisa.

# 1 INTRODUÇÃO

É relevante considerar, nos estudos organizacionais, a perspectiva da competitividade, fenômeno que leva as organizações a repensar suas maneiras de conduzir negócios, seu posicionamento no mercado e suas estratégias empresariais na consecução de suas metas. Nesse sentido, a adequação da capacidade empresarial às oportunidades detectadas no mercado e o esforço sistemático das organizações em estabelecer relacionamentos duradouros com seus parceiros de negócios e, em especial, com seus clientes vêm se estabelecendo como prioridade das organizações. Na verdade, mais que produzir produtos e serviços de qualidade superior, uma organização deve produzir satisfações superiores em todos os seus relacionamentos (Demo, 2014). A partir daí, propõem-se os seguintes questionamentos:

- Como está o cenário das pesquisas concernentes ao *customer relationship management* (CRM), ou *marketing* de relacionamento, publicadas, em nível nacional, nos principais periódicos da área de *marketing* e administração, no novo milênio?
- Como está o panorama da institucionalização da pesquisa sobre o tema no Brasil?
- O que ainda pode ser feito?

Assim, o objetivo precípua deste trabalho é apresentar um panorama dos estudos sobre CRM e os resultados de uma revisão bibliográfica que abrange sínteses da produção internacional sobre o tema e dos estudos empíricos engendrados nacionalmente nas principais publicações brasileiras de *marketing* e administração, cuja análise permitiu o delineamento de uma agenda de pesquisa. Será enunciado, em primeira instância, o referencial teórico concernente ao tema. Em seguida, serão apresentados os procedimentos adotados no trabalho no que tange às diretrizes que nortearam a revisão da produção nacional e a categorização metodológica dos estudos selecionados. Num terceiro momento, foi desenhado o cenário das publicações nacionais, por meio de estudo bibliométrico.

trico, a partir da síntese do levantamento realizado. Por fim e tendo como base os resultados coligidos, uma agenda de pesquisa sobre o tema será proposta e a institucionalização da pesquisa a respeito do CRM apresentada. Considerações finais, especialmente quanto às contribuições e limitações da pesquisa, encerram o trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Já é peremptório considerar, nos estudos organizacionais, a perspectiva da competitividade. Com a globalização e as novas tecnologias, a competitividade é imperativa, resumindo, em sua essência, a busca incessante das organizações por alternativas de diferenciação competitiva. Para Mishra e Mishra (2009), o *marketing* de relacionamento (ou CRM) ajuda as empresas a gerenciar de maneira efetiva as interações com os consumidores para manter a competitividade.

Segundo Porter (1991), a vantagem competitiva é o resultado da capacidade da organização de realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo menor que o dos concorrentes ou de organizar tais atividades de forma única capaz de gerar um valor diferenciado para os clientes. Kumar, Jones, Venkatesan e Leone (2011) investigaram se a orientação ao mercado é de fato fonte de vantagem competitiva sustentável e descobriram um efeito positivo da orientação para o mercado sobre o desempenho do negócio tanto em curto quanto em longo prazos. O estudo realizado por Mishra e Mishra (2009) mostrou que, à medida que mais organizações percebem a importância de tornar-se centradas no cliente na era competitiva atual, mais elas adotam o CRM como estratégia central de negócio, o que levou esses autores a concluírem que o CRM pode ajudar as organizações a gerenciar suas interações com os clientes de forma mais eficaz, a fim de manter a competitividade.

Visando, então, à prosperidade das organizações e à otimização de sua capacidade de se reinventar e competir, os relacionamentos entre organizações e clientes adquirem conotação especial, e o CRM, ao englobar aspectos da satisfação e lealdade de clientes e, mormente, a oferta constante de experiências únicas e encantadoras a eles, apresenta-se como diferencial profícuo quando a questão é competitividade (Demo, 2014).

Conforme Grönroos (1994), Sheth e Parvatiyar (2002) e Payne (2006), o *marketing* de relacionamento representa uma mudança de paradigma dos conceitos de *marketing*, defendendo uma mudança na orientação do *marketing* para a conquista de clientes para o foco na retenção ou lealdade de clientes. Na visão de Payne (2006), o CRM provê oportunidades para utilizar informações, conhecer

melhor os clientes, oferecer valor por meio de ofertas customizadas e desenvolver relacionamentos duradouros. É então necessário que a empresa possua processos, operações e pessoas integradas para que a essência do *marketing* possa ser a filosofia que norteia todo o negócio. Essa visão confirma a ideia holística do *marketing* de relacionamento, em que há integração entre todas as partes da organização.

Vavra (1993) também considera a compra como o início de um relacionamento. A interação continuada pós-venda representa uma parte importantíssima para que o relacionamento seja firmado, sendo tão necessária quanto a própria venda. O autor defende a mudança na mentalidade de “completar uma venda” para a de “iniciar um relacionamento” e de “fechar um negócio” para “construir lealdade”. Tal mudança reflete a passagem do *marketing* transacional para o de relacionamento.

Na mesma linha, McKenna (1999) apresenta uma visão estratégica do *marketing* de relacionamento colocando o cliente em primeiro lugar e mudando o papel do *marketing* de manipular os clientes para um envolvimento genuíno com eles. Assim, defende os princípios que enfatizam a retenção de clientes lucrativos, múltiplos mercados e uma abordagem de *marketing* multifuncional, em que a responsabilidade pelo desenvolvimento de estratégias de *marketing* e relacionamento com o cliente não se limita ao departamento de *marketing*.

De acordo com Reichheld e Sasser (1990), à medida que o relacionamento do cliente com a empresa estende-se, os lucros crescem. Segundo os autores, “as empresas podem aumentar seus lucros em quase 100% retendo apenas mais 5% de seus clientes” (Reichheld & Sasser, 1990, p. 105). Defendem ainda que os clientes geram lucros maiores a cada ano a mais que permanecem com a empresa. Por causa do grande aumento da concorrência e do constante aprimoramento tecnológico, os clientes têm um leque muito maior de escolhas do que possuíam anteriormente. Destarte, a retenção dos clientes, o desenvolvimento de um relacionamento com eles e a criação de formas de satisfazê-los continuamente podem ser considerados as bases de uma trajetória bem-sucedida na maioria das organizações: “Clientes de longo prazo compram mais, tomam menos tempo da empresa, são menos sensíveis ao preço e trazem novos clientes, além de não possuírem custo de aquisição” (Reichheld, 1996, p. 2).

Com seu surgimento na década de 1990, o CRM rapidamente se tornou uma proposta de patente relevância. No entanto, a compreensão do que o CRM significa ainda se faz limitada. Muitas empresas não entendem o CRM como um sinônimo do *marketing* de relacionamento e o encaram como uma solução tecnológica, confundindo a gestão do relacionamento com o cliente com os sistemas de apoio para implementação do CRM. Relativamente a essa controvérsia,

Bygstad (2003) conduziu um estudo de caso longitudinal de seis anos em uma empresa que implementou o CRM tanto como um princípio de *marketing* quanto como um sistema de informação. O autor concluiu que projetos de CRM devem ser tratados como desafios complexos e sob uma perspectiva gerencial, necessitando de controle rigoroso e da aplicação de técnicas de gestão da mudança, com foco nos processos de *marketing* e na qualidade das informações.

Na visão de Payne (2006), é certo que o CRM consiste em uma abordagem estratégica holística para gerenciar o relacionamento com clientes, a fim de criar valor para o acionista. O autor defende que o CRM provê mais oportunidades para o uso de dados e informações no sentido de entender o cliente e implementar melhor as estratégias de *marketing* de relacionamento, mas isso não o limita a um sistema de informação ou a uma ferramenta tecnológica. Ressalta, ainda, que a importância em definir o CRM corretamente não é apenas um preciosismo semântico. Tal definição impacta significativamente a maneira como o CRM é entendido, implantado e praticado nas organizações. Nesse contexto, o CRM, para ser bem-sucedido, precisa estar imbuído de visão estratégica para criar valor ao acionista por meio do desenvolvimento de relacionamentos com clientes estratégicos, unindo o potencial da tecnologia da informação (TI) às estratégias de *marketing* de relacionamento que resultarão no estabelecimento de relacionamentos lucrativos de longo prazo.

Zablah, Bellenger e Johnston (2004, p. 475) concordam que a literatura CRM ainda é inconsistente e altamente fragmentada em razão da falta de uma conceituação comum e assim propõem uma definição de CRM como um “processo contínuo que envolve o desenvolvimento e a alavancagem de inteligência de mercado com o objetivo de construir e manter um portfólio de maximização do lucro de relacionamento com os clientes”. Essa ideia converge para o quadro conceitual apresentado por Campbell (2003) quanto aos processos internos envolvidos na competência de criar conhecimento sobre os clientes, composta por quatro componentes: processo de informação do cliente, interface entre *marketing* e TI de interface, envolvimento da alta administração e sistemas de avaliação e recompensa aos empregados.

A produção recente sobre CRM em artigos internacionais traz estudos como o de Huang e Xiong (2010), que constataram que o CRM atingiu uma maturidade estratégica e influencia todo o ciclo de vida de um produto, e não apenas etapas de pré ou pós-venda. Ainda sobre a ampliação da influência do CRM, Ernst, Hoyer, Krafft e Krieger (2011) argumentam que o potencial do CRM tem sido investigado somente no caso de produtos existentes, devendo ser considerado também no desenvolvimento de novos produtos, uma vez que seus estudos evidenciaram que a gestão de relacionamento com o cliente tem uma correlação positiva com o desempenho e o sucesso de novos produtos.

Considerando, ainda, que a cultura corporativa não tem sido suficientemente estudada no *marketing* de relacionamento, Iglesias, Sauquet e Montaña (2011) apresentaram um modelo da cultura corporativa de uma empresa orientada para o CRM. Os resultados da pesquisa demonstraram que os dois fatores primordiais necessários para sua efetivação são a “orientação ao cliente” e o “alto grau de cuidado para com os funcionários”. Além disso, outros seis valores comparilhados (confiança, envolvimento, trabalho em equipe, inovação, flexibilidade e orientação para resultados) também facilitariam o desenvolvimento da orientação para o *marketing* de relacionamento.

Quanto às revisões da literatura sobre CRM, foi considerado como marco o primeiro artigo de Ngai (2005), que, com base na literatura científica acadêmica sobre gestão de relacionamento de cliente, analisou 205 artigos em diferentes bases de dados e publicados em 85 revistas acadêmicas, no período de 1992 a 2002. O estudo de Ngai (2005) concluiu pelo vigor da pesquisa acadêmica sobre *marketing* de relacionamento, interrogou sobre a baixa percentagem de trabalhos relacionados à privacidade em CRM e vaticinou que o setor continuará a apresentar um crescimento significativo nos próximos anos.

As revisões mais recentes foram de Ngai, Xiu e Chau (2009) e Wahlberg, Strandberg, Sundberg e Sandberg (2009). Ngai *et al.* (2009) realizaram a primeira revisão acadêmica sobre as aplicações das técnicas de mineração de dados para a gestão de relacionamento com o cliente. Os resultados mostram que a área de retenção de cliente é a mais pesquisada, e os temas mais investigados, o *marketing* um para um e os programas de fidelização. Por sua vez, modelos de classificação e associação são os modelos mais comumente usados para a mineração de dados em CRM.

Wahlberg *et al.* (2009) contribuíram para o conhecimento da pesquisa em CRM ao questionarem como tem sido a evolução da pesquisa em CRM ao longo do tempo, identificando as tendências e os tópicos de pesquisa a partir de quatro áreas de investigação, a saber: CRM estratégico, CRM analítico, CRM operacional e CRM colaborativo. Os resultados indicaram que o número de artigos sobre CRM como tópico específico era relativamente baixo até o final dos anos 1990, conforme já apontado por Ngai (2005), ratificando o caráter inovador do CRM à época. Além disso, os autores perceberam uma maturidade no campo da pesquisa científica em CRM, que é dominada pelos subcampos do CRM estratégico e analítico com uma mudança do CRM analítico para o CRM estratégico, o mais popular ao final do período investigado. Outra conclusão do estudo é a predominância de pesquisa de CRM em grandes empresas em detrimento de médias e pequenas empresas, cujas características devem ser levadas em conta.

No que tange a medidas de CRM, foram encontrados alguns estudos com validação de escala baseados principalmente nos trabalhos de Wilson e Vlosky



(1997), Sin, Tse e Yim (2005), Agariya e Singh (2012) e Rozzett e Demo (2010). Wilson e Vlosky (1997) desenvolveram uma escala de CRM para o mercado corporativo (*business-to-business* – B2B), e Viana, Cunha e Slongo (2005) adaptaram-na para o setor industrial no Brasil. Sin *et al.* (2005) validaram uma escala para medir as dimensões de CRM praticadas pelas empresas do setor de serviços financeiros de Hong Kong. A partir daí, Soch e Sandhu (2008) desenvolveram uma escala de CRM aplicada às indústrias manufatureiras na Índia, Wang e Feng (2008) validaram uma escala de CRM para o setor de serviços na China, e Öztaysi, Sezgin e Özok (2011) propuseram um instrumento para avaliar os processos internos de CRM na Turquia.

Recentemente, Agariya e Singh (2012) desenvolveram um indicador de CRM para os setores bancário e de seguros, e uma escala de CRM para os clientes de hospitais públicos na Índia, e Zulkifli e Tahir (2012) validaram uma escala de práticas de CRM especificamente para clientes de bancos. Finalmente, Rozzett e Demo (2010) conduziram estudos no Brasil e nos Estados Unidos (Demo & Rozzett, 2013) para desenvolver e validar uma escala para o mercado consumidor (*business-to-consumer* – B2C), com o objetivo de avaliar a percepção dos clientes quanto aos seus relacionamentos com as empresas em geral. A partir desses trabalhos, três escalas personalizadas foram adaptadas e validadas em diferentes setores: parques de diversões (Vasconcelos & Demo, 2012), jogos eletrônicos (Batelli & Demo, 2012) e bebidas (Demo & Lopes, 2014).

### 3 MÉTODO

Com vistas à consecução do objetivo deste trabalho, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre CRM abrangendo o período de 2001 a 2013. Pesquisaram-se os periódicos científicos brasileiros de primeira linha, ou seja, classificados com avaliação maior do que B1 ou igual a essa pontuação pelo sistema Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes (Qualis, 2014) da área de administração, o que totalizou 25 periódicos. O corte foi feito em B1 por ser o critério usado pela maioria dos programas de pós-graduação em Administração para computação de produção de primeira linha. Os periódicos considerados estão indicados no Quadro 1. Foram encontrados 52 artigos.

Selecionadas as fontes de coleta de informações, estipularam-se quais informações deveriam ser extraídas dos artigos: 1. nome do periódico, 2. ano de publicação, 3. enquadramento do estudo (estudos teórico-empíricos ou ensaios teóricos), 4. instituições de origem dos autores dos estudos, 5. autores que mais publicaram no período e 6. assuntos mais estudados dentro do tema CRM, quais



sejam, conceitos e fundamentos, CRM B2B (*business-to-business* ou mercado corporativo), CRM B2C (*business-to-consumer* ou mercado consumidor), tecnologia e serviços da informação, variáveis correlatas, desenvolvimento e validação de medidas, e estudos relacionais. Os estudos identificados como teórico-empíricos foram analisados ainda quanto aos seguintes critérios: 7. natureza do estudo (quantitativa, qualitativa ou multimétodo), 8. o setor da economia em que as empresas pesquisadas se inserem, 9. o ramo de atuação das empresas pesquisadas, 10. os instrumentos de coleta de dados utilizados pelos pesquisadores e 11. os métodos de análises de dados realizadas.

**QUADRO 1**

**LISTA DE PERIÓDICOS INCLUÍDOS NA REVISÃO**

PERIÓDICOS INCLUÍDOS NA REVISÃO
<i>Brazilian Administration Review</i> (BAR) – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad-RJ)
<i>Brazilian Business Review</i> (BBR) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (Fucepe Business School/ES)
<i>Cadernos Ebape.BR</i> – Fundação Getulio Vargas (FGV/RJ)
<i>Desenvolvimento em Questão</i> – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí/RS)
<i>Economia Global e Gestão</i> – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas)
<i>Faces: Revista de Administração</i> – Fundação Municipal para Educação Comunitária (Fumec-MG)
<i>Gestão &amp; Produção</i> – Universidade Federal de São Carlos (UFSCar-SP)
<i>Gestão &amp; Regionalidade</i> – Universidade Municipal de São Caetano do Sul-SP
<i>Organizações &amp; Sociedade</i> – Universidade Federal da Bahia (UFBA-BA)
<i>Organizações Rurais e Agroindustriais</i> – Universidade Federal de Lavras (Ufla-MG)
<i>Revista de Administração Contemporânea</i> (RAC) – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad-RJ)
<i>Revista de Administração de Empresas</i> (RAE) – Fundação Getulio Vargas (FGV-SP)
<i>Revista de Administração e Inovação</i> (RAI) – Universidade de São Paulo (USP-SP)
<i>Revista de Administração Mackenzie</i> (RAM) – Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM-SP)

(continua)

## QUADRO I (CONCLUSÃO)

### LISTA DE PERIÓDICOS INCLUÍDOS NA REVISÃO

PERIÓDICOS INCLUÍDOS NA REVISÃO
<i>Revista Eletrônica de Administração</i> (REAd) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS-RS)
<i>Revista Brasileira de Gestão de Negócios</i> – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (Fecap/SP)
<i>Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional</i> – Universidade de Taubaté (Unitau-SP)
<i>Revista de Administração da Universidade de São Paulo</i> (USP-SP)
<i>Revista de Administração da Unimep</i> – Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep-SP)
<i>Revista de Administração Pública</i> – Fundação Getulio Vargas (FGV-RJ)
<i>Revista de Ciências da Administração</i> – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC-SC)
<i>Revista de Contabilidade e Organizações</i> – Universidade de São Paulo (USP-SP)
<i>Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação</i> – Universidade de São Paulo (USP-SP)
<i>Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão</i> (INDEG/ISCTE-Portugal e FGV-RJ)

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 4 RESULTADOS

Esta seção abordará, em primeira instância, a síntese ilustrada do levantamento dos 52 artigos encontrados nos periódicos pesquisados e a institucionalização da pesquisa sobre CRM no Brasil. A partir desses resultados, foi elaborada uma breve análise dessa produção que convida a algumas reflexões, já engendrando a proposição de uma agenda de pesquisa.

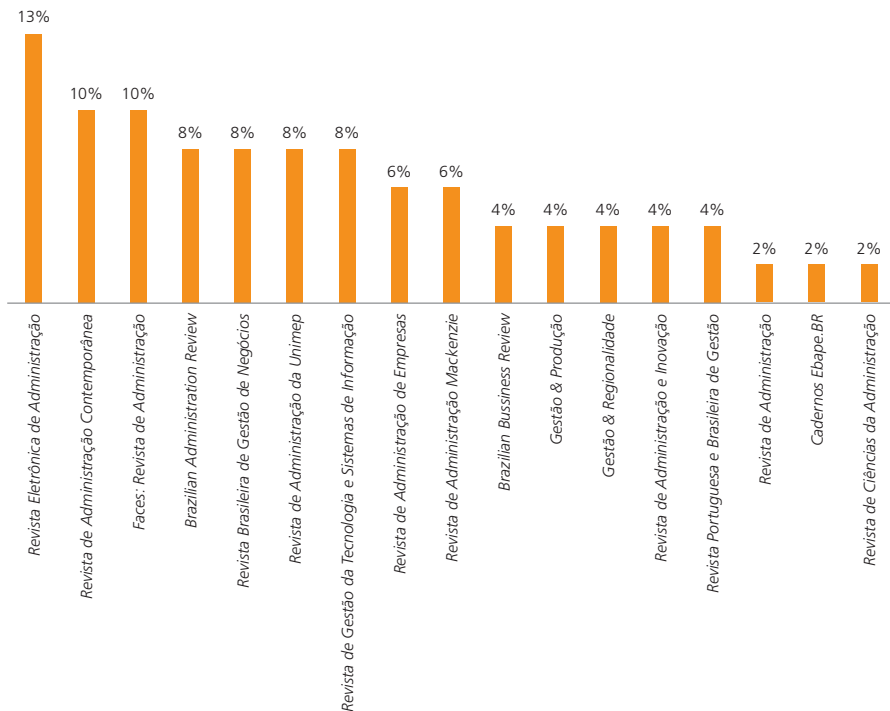
### 4.1 PRODUÇÃO NACIONAL SOBRE CRM

A análise dos 52 artigos permitiu o delineamento do cenário descrito a seguir. Dos artigos pesquisados, a REAd lidera o número de publicações sobre CRM com sete artigos, representando 13% do total. A RAC e a *Faces: Revista de Administração* ficaram em segundo lugar, com cinco artigos publicados e representação de

10% do total cada uma. A BAR, *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *Revista de Administração da Unimep* e *Revista de Gestão da Tecnologia de Sistemas da Informação* publicaram quatro artigos cada nos anos analisados, representando 8% do total. A RAE e RAM obtiveram 6% de representação do total com a publicação de três artigos cada. Os periódicos BBR, *Gestão & Produção*, *Gestão & Regionalidade*, RAI e *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* apresentaram uma produção de 4% do total de escritos encontrados, tendo sido publicado dois artigos em cada. Por último, a *Revista de Administração*, *Cadernos Ebape.BR* e *Revista de Ciências da Administração* publicaram um artigo cada, com uma representação de 2% na produção total. O Gráfico 1 ilustra esses resultados.

GRÁFICO 1

ARTIGOS SOBRE CRM POR PERIÓDICO



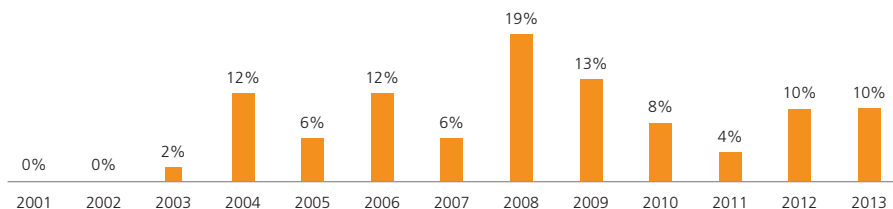
Fonte: Elaborado pelos autores.

O período analisado foi produtivo com relação ao tema, apresentando uma média de quatro artigos por ano. Verifica-se um pico de produção no ano de 2008, apresentando 19% dos artigos ao ano. Em sequência de produtividade, tem-se o ano de 2009 como o segundo mais produtivo no período, com 13%

dos trabalhos apresentados nos periódicos selecionados, e 2004 e 2005 empataram com 12% dos artigos publicados. Em 2012 e 2013, foi alcançada a marca de 10% dos trabalhos publicados em cada ano. Em 2010, identificaram-se 8% dos trabalhos apresentados, e, em 2005 e 2007, 6% dos trabalhos foram verificados em cada ano. Em 2011, publicaram-se 4% de artigos, e, em 2003, apenas 2%. Por fim, os anos 2001 e 2002 não retornaram publicações nos períodos pesquisados. O Gráfico 2 apresenta os resultados.

GRÁFICO 2

### ARTIGOS SOBRE CRM POR ANO

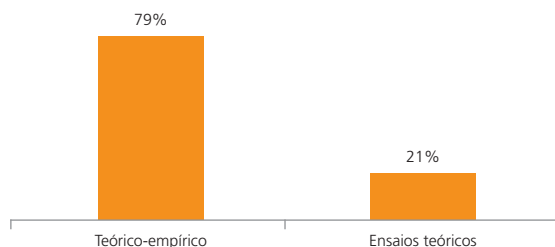


Fonte: Elaborado pelos autores.

A maioria dos estudos enquadrou-se no modelo teórico-empírico, com 79%, e apenas 21% dos trabalhos caracterizaram-se como ensaios teóricos. O Gráfico 3 apresenta a proporção encontrada quanto ao enquadramento dos estudos.

GRÁFICO 3

### ENQUADRAMENTO DOS ESTUDOS RELACIONADOS AO CRM



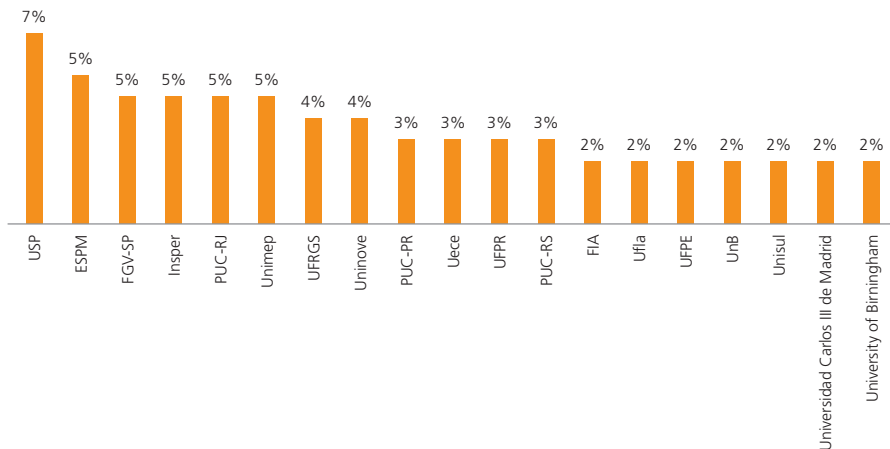
Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto às instituições de origem dos autores dos estudos, conforme mostra o Gráfico 4, observa-se que a instituição que mais publicou artigos foi a Universidade de São Paulo (USP), com 7% do total. Em segundo lugar no número de

publicações, estão: Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Fundação Getulio Vargas de São Paulo (FGV-SP), Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper) e Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep), representando 5% da publicação de artigos cada uma. Empatadas com 3% do total, estão: Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR), Universidade Estadual do Ceará (Uece), Universidade Federal do Paraná (UFPR) e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). Representam 2% dos estudos: Fundação Instituto de Administração (FIA), Universidade Federal de Lavras (Ufla), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade de Brasília (UnB) e Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul). Ainda com 2% de representação, encontram-se autores vinculados a duas instituições internacionais: Universidad Carlos III de Madrid e University of Birmingham, do Reino Unido. As demais instituições, representando 58% do total, participaram com dois ou menos pesquisadores nos estudos no período considerado, não sendo, portanto, ilustrados no Gráfico 4.

GRÁFICO 4

### INSTITUIÇÕES DE ORIGEM DOS AUTORES DOS ESTUDOS SOBRE CRM



Fonte: Elaborado pelos autores.

Dentre os 52 trabalhos encontrados, alguns autores se destacaram ao publicarem mais de um artigo dentro do período de anos estudados. O Quadro 2 apresenta o nome de cada um desses autores e suas instituições de origem; ressalta-se que todos os autores relatados publicaram um total de dois artigos cada um.

**QUADRO 2**

**AUTORES QUE MAIS PUBLICARAM NO PERÍODO ESTUDADO**

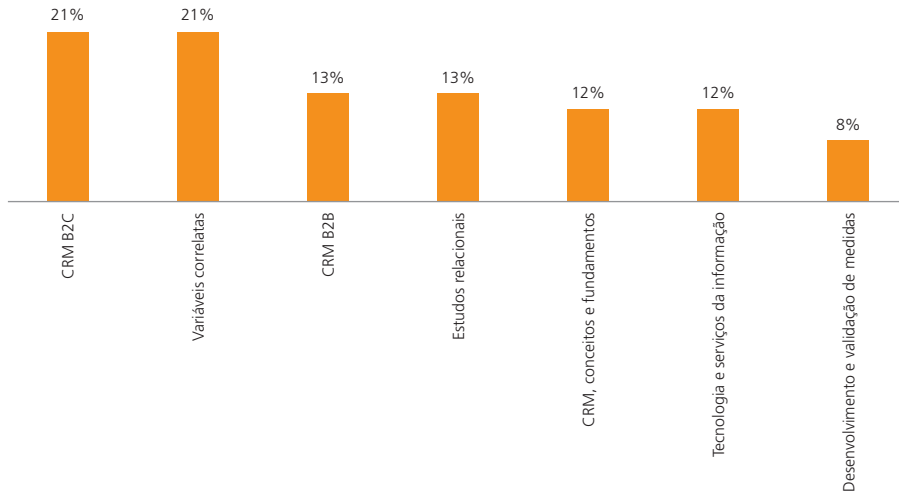
AUTOR	Nº DE ARTIGOS
Antonio Carlos Giuliani – Unimep	2
Carlos Alberto Gonçalves – Fundação Mineira de Educação e Cultura (Fumec)	2
Christophe Benavent – University of Paris Ouest Nanterre La Defense	2
Danny Pimentel Claro – Insper	2
Deonir de Toni – Universidade de Caxias do Sul (UCS)	2
Elias Frederico – USP	2
Luiz Antonio Slongo – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	2
Marcio de Oliveira Mota – Faculdade Integrada do Ceará (FIC)	2
Marie Agnes Chauvel – Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ)	2
Priscila Borin de Oliveira Claro – Insper	2
Paulo Henrique Muller Prado – UFPR	2
Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo – Unimep	2
Thelma Valéria Rocha – Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)	2

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dentre os 52 artigos encontrados, “CRM B2C” e “variáveis correlatas” – artigos que tratavam das variáveis qualidade, lealdade, satisfação e serviço de atendimento ao cliente no contexto do CRM – foram os temas mais estudados, tendo uma representação de 21% cada um. Por sua vez, 13% dos artigos focaram seus temas em “CRM B2B” e “estudos relacionais”. As categorias “CRM, conceitos e fundamentos” e “tecnologia e serviços da informação” também empataram, com 12% das publicações cada uma. Por último, com 8% de representação, encontra-se a categoria “desenvolvimento e validação de medidas”. Os resultados podem ser visualizados no Gráfico 5.

GRÁFICO 5

ASSUNTOS MAIS ESTUDADOS DENTRO DO TEMA CRM

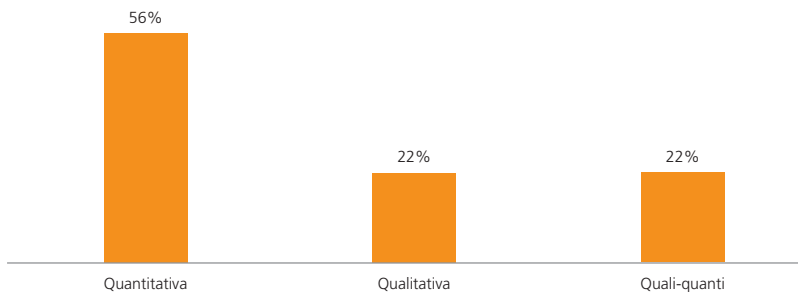


Fonte: Elaborado pelos autores.

Dos 52 trabalhos selecionados, 41 são artigos teórico-empíricos. Entre eles, há uma predominância de estudos quantitativos (23), representando 56% do total. Foram encontrados nove artigos para os estudos de natureza qualitativa e nove para natureza híbrida (qualitativa e quantitativa), representando 22% do total cada um. O Gráfico 6 aponta os resultados quanto à natureza dos estudos, no qual se pode verificar uma patente predominância de estudos de natureza quantitativa.

GRÁFICO 6

NATUREZA DOS ARTIGOS TEÓRICO-EMPÍRICOS RELACIONADOS AO CRM



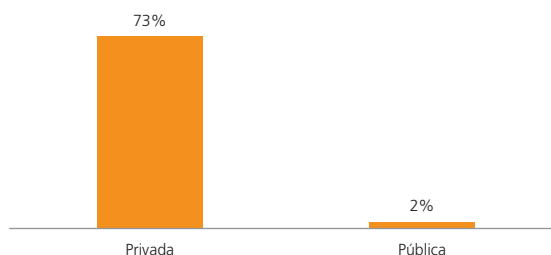
Fonte: Elaborado pelos autores.



No que tange aos estudos teórico-empíricos encontrados, a grande maioria foi desenvolvida em empresas do setor privado, sendo estas objeto de estudo de 73% dos artigos. Apenas um trabalho foi realizado com diversos setores da economia, totalizando 2% dos achados. Pode-se verificar, pelos dados obtidos, que 25% dos estudos não forneceram informações precisas para essa categoria. Esses dados estão sintetizados no Gráfico 7.

GRÁFICO 7

### SETOR DA ECONOMIA DAS EMPRESAS PESQUISADAS



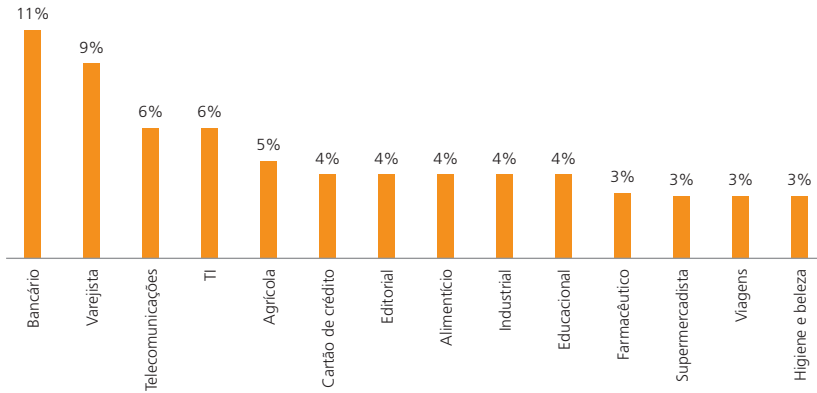
Fonte: Elaborado pelos autores.

As empresas participantes dos estudos distribuem-se nos mais diversos ramos de atuação. O maior foco dos pesquisadores esteve no setor bancário, responsável por 11% do total. Estudos realizados no setor varejista corresponderam 9% do total. Empatados em terceiro lugar, encontram-se os ramos de telecomunicações e TI com 6% cada. O setor agrícola representou 5% dos estudos realizados. Com 4% do total, estão as empresas nos ramos de cartão de crédito, editorial, alimentício e educacional. E com 3% de representação, estão os ramos farmacêutico, supermercadista, de viagens e de higiene e beleza. Os demais setores com representação abaixo de 3% e casos em que o ramo de atuação não ficou evidente não foram apresentados no gráfico. Os dados com relação ao ramo das empresas estudadas podem ser verificados no Gráfico 8.

Os pesquisadores utilizaram diversos instrumentos de coleta de dados nas organizações pesquisadas. Verificou-se que mais da metade dos estudos utilizaram como meio para coleta de dados os questionários, com 61% do total, o que condiz com a predominância de artigos de natureza quantitativa. Em segundo lugar, com 24% dos estudos, encontram-se as entrevistas. Em terceiro lugar, o instrumento mais utilizado foi o estudo de caso, representando 13% dos estudos. E em último, utilizado em apenas um artigo, está o grupo focal, com 2%. Os dados referentes aos principais métodos de coleta encontram-se no Gráfico 9.

GRÁFICO 8

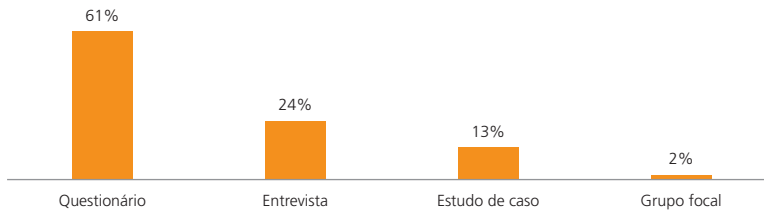
RAMO DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS



Fonte: Elaborado pelos autores.

GRÁFICO 9

INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS UTILIZADOS

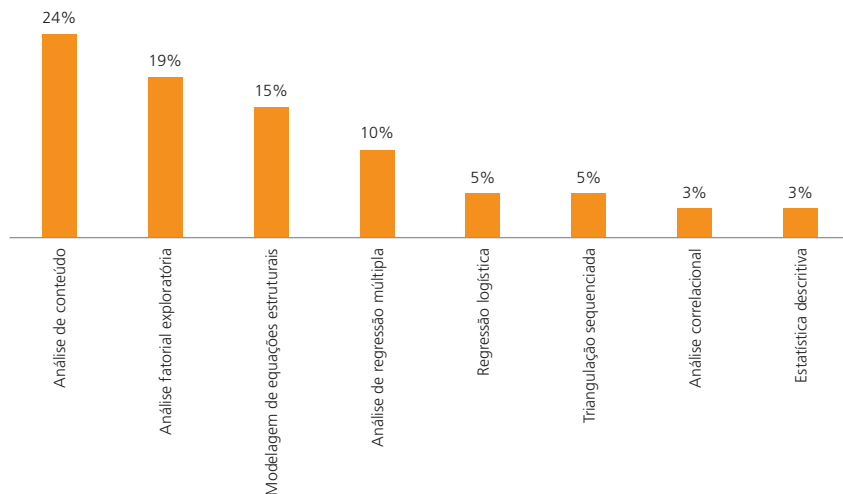


Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto ao método de análise dos dados, os estudos desenvolvidos no período pesquisado utilizaram mormente a análise de conteúdo, método presente em 24% dos estudos. A análise fatorial exploratória foi utilizada para o detalhamento dos resultados de 19% do total. Utilizou-se modelagem por equações estruturais em 15% dos estudos teórico-empíricos. A análise de regressão múltipla foi o método utilizado por 10% dos estudos. Com 5% de representação, estão os métodos de regressão logística e triangulação sequenciada; e com 3%, análise correlacional e estatística descritiva. Os métodos com representação igual ou inferior a 2% não foram relatados neste gráfico. Observe-se que as técnicas quantitativas (estatísticas) somadas superam as qualitativas, uma vez que a maioria dos estudos foi de natureza quantitativa. As informações sobre os métodos utilizados pelos pesquisadores para a análise dos dados estão discriminadas no Gráfico 10.

GRÁFICO 10

## MÉTODOS DE ANÁLISE MAIS UTILIZADOS



Fonte: Elaborado pelos autores.

## 4.2 INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PESQUISA SOBRE CRM NO BRASIL

No que se refere à institucionalização do CRM no Brasil, um retrato atual pode ser obtido a partir dos grupos de pesquisa identificados com as denominações “*marketing* de relacionamento”, “CRM” e “gestão do relacionamento”.

O diretório de grupo de pesquisa – base corrente – da Plataforma Lattes revelou a existência de 25 grupos para a busca “*marketing* de relacionamento”: 22 da área de administração, um de turismo, um de engenharia de transportes e um de comunicação.

A busca por “gestão de relacionamento” indicou a existência de 15 grupos, dos quais apenas três não coincidem com aqueles identificados com a busca por “*marketing* de relacionamento”.

A busca por “CRM” apresentou a existência de dez grupos, dos quais sete não coincidem com aqueles identificados com a busca por “*marketing* de relacionamento” ou “gestão de relacionamento”.

Assim, há um total de 35 grupos relacionados a “*marketing* de relacionamento” ou “gestão de relacionamento” ou ainda “CRM”: 25 (ou 71,4%) da área de administração, três (ou 8,5%) de ciência da computação e três (ou 8,5%) de engenharia da produção; os quatro restantes pertencem respectivamente às áreas de engenharia de transporte, comunicação, turismo e ciência da informação.

O Quadro 3 apresenta a distribuição geográfica desses grupos.

**QUADRO 3**

**DISTRIBUIÇÃO DOS GRUPOS DE PESQUISA SOBRE MARKETING DE RELACIONAMENTO, GESTÃO POR RELACIONAMENTO OU CRM POR UNIDADE DA FEDERAÇÃO E INSTITUIÇÃO**

UNIDADE DA FEDERAÇÃO	INSTITUIÇÃO	NOME DO GRUPO
Alagoas	Universidade Federal de Alagoas (Ufal)	Gestão Estratégica do Conhecimento e Inovação em Organizações Públicas
		Gestão, Marketing e Inovação em Serviços de Saúde
Bahia	Universidade Salvador (Unifacs)	Gestão Estratégica de Marketing
		Uece
Ceará	Universidade de Fortaleza (Unifor)	Gestão Empresarial
		Distrito Federal
Distrito Federal	Universidade de Brasília (UnB)	
		Minas Gerais
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)	Extensão e Pesquisa em Redes Sociais	
	Universidade Federal de Itajubá (Unifei)	
PUC Minas		
	Ufla	Marketing e Comportamento do Consumidor

(continua)

**QUADRO 3 (CONTINUAÇÃO)**

**DISTRIBUIÇÃO DOS GRUPOS DE PESQUISA SOBRE *MARKETING DE RELACIONAMENTO, GESTÃO POR RELACIONAMENTO OU CRM POR UNIDADE DA FEDERAÇÃO E INSTITUIÇÃO***

UNIDADE DA FEDERAÇÃO	INSTITUIÇÃO	NOME DO GRUPO
Paraíba	Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)	Administração, Contabilidade e Sustentabilidade
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFPB)	Grupo de Pesquisa em Gestão e Psicologia Social
Paraná	Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro)	Administração e Ciência da Informação
Pernambuco	UFPE	Inovação, Tecnologia e Consumo
Rio de Janeiro	Universidade Federal Fluminense (UFF)	Estudos Comportamentais (Turismo)
		Marketing Empresarial
	PUC-Rio	Cultura, Tecnologia e Serviços
Rio Grande do Sul	Instituto Luterano de Ensino Superior (Ulbra)	Gestão de Marketing
	PUCRS	Marketing Estratégico
	Universidade de Caxias do Sul (UCS)	Estratégia e Mercado
	Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)	Núcleo de Estudos em Marketing e Estratégia

(continua)

**QUADRO 3 (CONCLUSÃO)**

**DISTRIBUIÇÃO DOS GRUPOS DE PESQUISA SOBRE MARKETING DE RELACIONAMENTO, GESTÃO POR RELACIONAMENTO OU CRM POR UNIDADE DA FEDERAÇÃO E INSTITUIÇÃO**

UNIDADE DA FEDERAÇÃO	INSTITUIÇÃO	NOME DO GRUPO
Santa Catarina	Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc)	Gestão da Qualidade e Produtividade
		Banco de Dados e Engenharia de Software
	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	Inteligência Competitiva Estratégica Organizacional em Marketing e Logística
		Laboratório de Sistemas de Apoio ao Desenvolvimento de Projetos e Investimentos
Universidade Regional de Blumenau (Furb)	Pesquisas em Estratégia e Competividade de Organizações	
	Instituto Federal Catarinense (IF Catarinense)	Rio Inteligente
São Paulo	Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)	Aplicações Não-Convencionais e Modernas Práticas de Marketing
		Administração de varejo e serviços no Brasil
	Universidade de São Paulo (USP)	Markestrat – Centro de Pesquisas em Marketing e Estratégia
		Sistemas de Apoio à Decisão
Sergipe	Universidade Federal de Sergipe (UFS)	Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas Sergipanas
		Marketing

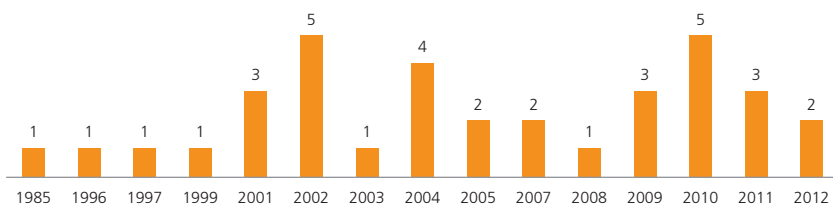
Fonte: Elaborado pelos autores com base na Plataforma Lattes, base atual, acesso em maio de 2014.

A partir dos dados coligidos dos grupos de pesquisa da base corrente da Plataforma Lattes, foi elaborado o Gráfico II, com o consolidado dos anos de criação

dos grupos de pesquisa sobre *marketing* de relacionamento, gestão de relacionamento ou CRM até 2012, última atualização disponível. Os anos que não aparecerem sinalizam que nenhum grupo foi criado. O gráfico demonstra claramente que grupos de pesquisa são criados ininterruptamente, com pelo menos um grupo por ano desde 1999, com um crescimento médio de quase 2,5 grupos por ano, apresentando crescimento mais acentuado nos anos de 2002, 2004 e 2010.

GRÁFICO II

GRUPOS DE PESQUISA SOBRE *MARKETING*  
DE RELACIONAMENTO, GESTÃO DE RELACIONAMENTO  
OU CRM POR ANO DE CRIAÇÃO

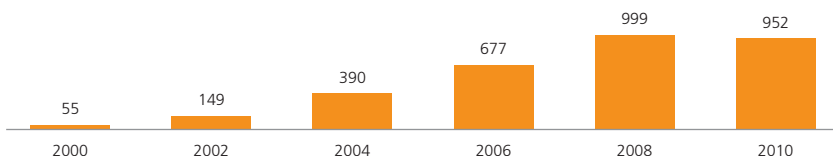


Fonte: Elaborado pelos autores com base na Plataforma Lattes, base atual, acesso em maio de 2014.

A investigação dos indicadores de produção científica, técnica e de assessoria (C, T&A) nos censos de 2000, 2002, 2004, 2006, 2008 e 2010, uma vez que ainda não se dispunha dos dados de 2012 da base dos diretórios de pesquisa para censos anteriores, com a procura pela expressão “*marketing* de relacionamento”, aplicada simultaneamente para “título da produção C, T&A”, “referência bibliográfica” e “palavra-chave da produção” apresentou aumento exponencial com uma produção de 999, cifra quase 20 vezes maior que em 2000, e um ligeiro decréscimo em 2010, conforme mostrado no Gráfico 12.

GRÁFICO 12

EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO C, T&A DOS GRUPOS DE PESQUISA  
SOBRE *MARKETING* DE RELACIONAMENTO



Fonte: Diretório dos Grupos de Pesquisa Lattes – censos de 2000 a 2010.



Em maio de 2014, os pesquisadores de nacionalidade brasileira com doutorado identificados com a busca exata pela expressão “marketing de relacionamento” chegavam a 1.292, enquanto 17 declaravam-se de nacionalidade estrangeira. Já quantos aos demais pesquisadores (aqueles identificados como mestres, graduados, estudantes ou técnicos), somavam 4.883 para os que se declaravam de nacionalidade brasileira e 25 para os de nacionalidade estrangeira.

Não obstante, se a expressão de busca é “gestão de relacionamento”, então apenas 131 doutores de nacionalidade brasileira são identificados e apenas um de nacionalidade estrangeira. Para os demais pesquisadores (aqueles identificados como mestres, graduados, estudantes ou técnicos), o resultado atinge 337 de nacionalidade brasileira e nenhum de nacionalidade estrangeira.

Dos pesquisadores com doutorado, identificados com a expressão de busca “assunto igual a marketing de relacionamento”, 41 têm bolsa de produtividade de nível 2. Treze têm bolsa de produtividade 1D, dois têm bolsa de produtividade 1C, dois para bolsa 1B e 1 para bolsa de produtividade 1A, tal qual desvela o Quadro 4.

**QUADRO 4**

**LEVANTAMENTO DE PESQUISADORES DOUTORES  
COM BOLSA DE PRODUTIVIDADE – CONSULTA POR  
ASSUNTO “MARKETING DE RELACIONAMENTO”**

NÍVEL DE BOLSA DE PRODUTIVIDADE	Nº DE PESQUISADORES DOUTORES IDENTIFICADOS PELA PESQUISA “MARKETING DE RELACIONAMENTO”
2	41
1D	13
1C	2
1B	2
1A	2

Obs.: A bolsa inicial é 2, e o nível mais avançado é 1A.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na Plataforma Lattes, base atual, acesso em maio de 2014.

Por fim, quando se realizou busca de quantidade de artigos publicados a respeito de CRM no Scientific Electronic Library Online (SciELO), base do Brasil, localizaram-se 31 artigos. As palavras-chave pesquisadas foram CRM, marketing de relacionamento, relacionamento com clientes, relacionamento empresa-

-consumidor, relacionamento comprador-vendedor, relacionamento entre compradores e fornecedores. Em síntese, o aumento do interesse em pesquisas e publicações relativas ao CRM é patente, coincidindo com a própria criação de novos grupos de pesquisa constatada em 2010, o que ratifica a relevância atual do tema para as organizações e a possível formação de um arcabouço teórico consistente que fomenta novos estudos.

## 5 DISCUSSÃO E AGENDA DE PESQUISA

A partir das informações obtidas na seção de produção nacional, é possível traçar um panorama a respeito da evolução dos estudos sobre CRM no país e comparar os resultados com os obtidos nas revisões realizadas anteriormente por Almeida, Lopes e Pereira (2006), Demo, Rozzett, Ponte, Ferreira e Mendes (2011) e Faria, Giuliani, Pizzinatto e Spers (2014), as únicas encontradas sobre o tema no Brasil.

É importante enfatizar a contribuição da presente revisão, uma vez que contempla somente os periódicos científicos brasileiros de primeira linha ( $\geq$  Qualis Capes B1), que representam a produção acadêmica de mais alta qualidade no Brasil. Não obstante, parte-se da premissa de que publicações em congressos são trabalhos em construção que, após aperfeiçoamento, visam a uma futura publicação em periódicos, por isso publicações em eventos não foram consideradas. Esta revisão também avança ao acrescentar o ano de 2013 no escopo da análise e focar o novo milênio, permitindo um delineamento mais fidedigno da produção nacional recente.

A primeira revisão de Demo *et al.* (2011) abrangeu o período de 2000 a 2010 e incluiu anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnAnpad) e Encontro de Marketing da Anpad (EMA), e somente cinco dos principais periódicos da área. Ademais, outras categorias de análise foram contempladas, além das presentes nas revisões de Almeida *et al.* (2006), Demo *et al.* (2011) e Faria *et al.* (2014). Os trabalhos de Almeida *et al.* (2006) e Faria *et al.* (2014) consideraram apenas anais do EnAnpad e dois periódicos (RAE e *Revista de Administração da Universidade de São Paulo – Rausp*), que fazem parte da presente revisão, a qual abrangeu 25 periódicos, todos classificados como B1 para cima pela Capes, um panorama mais completo e representativo da produção científica brasileira recente de primeira linha quanto ao CRM. A presente revisão também inova e diferencia-se por apresentar a institucionalização da pesquisa no Brasil, no que tange aos grupos de pesquisa e à sua produção acadêmica.

É importante ressaltar que, em relação à evolução da produção, percebe-se uma trajetória desigual, oscilando entre altos e baixos, mas, em 2012, há uma retomada da tendência de crescimento, que se mantém em 2013. Esse recente aumento expressivo de publicações pode ser reflexo do crescimento acentuado na criação de grupos de pesquisas no ano de 2010. Considerando a produção dos grupos em si, encontrou-se um pico no ano de 2008. Esse dado alinha-se com a retomada de crescimento de publicações em periódicos no mesmo ano. Conjetura-se que essa tendência se mantenha nos anos subsequentes, devido à relevância do tema para as organizações, sobretudo no que se refere ao diferencial competitivo gerado pelo gerenciamento das interações com os clientes (Demo & Rozzett, 2013; Mishra & Mishra, 2009).

Ainda considerando os aspectos que envolvem a produção científica, verificou-se que a instituição que possui mais autores que publicam sobre o tema é a USP; o trabalho de Demo *et al.* (2011) relacionou essa instituição entre aquelas com maior número de autores sobre o assunto. Instituições como ESPM, FGV-SP, Insper, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) e Unimep também apresentaram uma contribuição significativa de publicações, contudo estão concentradas somente em uma região do país, o Sudeste. Por sua vez, em Demo *et al.* (2011) e Faria *et al.* (2014), verifica-se a forte participação de instituições de outras regiões, como a UFRGS, UFPR e UFPE, mas com publicações em anais de eventos.

A presente pesquisa revelou que foram publicados 52 artigos sobre CRM no período pesquisado. A revisão feita por Demo *et al.* (2011), por sua vez, encontrou 65 artigos em um período menor (2000-2010), contudo é preciso destacar que a revisão de 2011 considerou também as publicações dos anais do EnAnpad e EMA, os principais eventos da área de administração e *marketing* no Brasil. É importante revelar que, dos 65 artigos, 33 foram apresentados no EnAnpad e 14, no EMA. O estudo de Faria *et al.* (2014) encontrou 96 artigos, mas são necessárias ressalvas: apesar de contemplar apenas os anais do EnAnpad e os periódicos RAE e Rausp, o período pesquisado foi bastante abrangente, englobando os anos de 1992 a 2012. Adiciona-se ainda que, dos 96 artigos encontrados por Faria *et al.* (2014), 80 faziam parte dos anais do EnAnpad, e isso corresponde à maioria dos achados.

Essa diferença expressiva, mesmo levando em consideração que outros periódicos foram analisados no presente trabalho, demonstra que nem todos os trabalhos apresentados em congresso são publicados *a posteriori* em periódicos. Por conseguinte, suscitam-se reflexões tais quais:

- Para que periódicos os pesquisadores estão enviando seus trabalhos?
- São periódicos com baixa avaliação no sistema Qualis?

- Ou periódicos que não costumam publicar sobre o tema?
- Ou ainda que demoram muito para dar uma resposta aos autores, realidade desditosamente contundente no Brasil?

Com base no pressuposto de que a publicação em anais é um processo que objetiva aprimorar os artigos para que possam ser futuramente publicados em periódicos de primeira linha, constata-se um vasto campo a ser explorado por pesquisadores de instituições públicas e privadas, de modo a traçar perfis de relacionamento com clientes em todo o Brasil. Ademais, tendo em vista a quantidade de grupos de pesquisa sobre CRM cadastrados no Brasil, como se constatou na institucionalização da pesquisa, esse panorama se traduz num convite a mais pesquisas e publicação efetiva em periódicos a partir de outras instituições que também possuem tradição e vanguarda na área de *marketing*.

Um ponto interessante que merece destaque e que pode servir de referência para os autores do tema é que as revistas *REAd*, *RAC* e *Faces* são as que possuem mais artigos publicados sobre CRM. Resultado similar foi encontrado no trabalho de Demo *et al.* (2011), em que dois, dos três periódicos citados anteriormente, *REAd* e *RAC*, figuraram como aqueles que mais publicaram sobre o assunto. Todavia, os periódicos analisados por Faria *et al.* (2014), *RAE* e *Rausp*, não figuraram como os que mais publicaram sobre o tema na presente revisão; essa constatação ratifica o próprio resultado de Faria *et al.* (2014), pois os autores não encontraram muitos trabalhos nesses veículos.

Em relação ao tema trabalhado pelos autores, percebe-se um equilíbrio da produção. O CRM B2C e as variáveis correlatas ao CRM, como lealdade, satisfação, qualidade e serviço de atendimento ao cliente, foram os assuntos mais trabalhados, demonstrando a preocupação dos pesquisadores em verificar como tais construtos são avaliados no contexto do CRM, partindo da premissa, com base em Reichheld (1996), de que aspectos como a retenção dos clientes, o desenvolvimento de um relacionamento com eles e a criação de formas de satisfazê-los continuamente podem ser considerados as bases de uma trajetória bem-sucedida de CRM na maioria das organizações. Deve-se destacar ainda que o trabalho de Faria *et al.* (2014) constatou que o B2C é o foco de pesquisa mais explorado por pesquisadores brasileiros, já que 51% dos estudos envolviam esse contexto, ratificando os resultados por ora obtidos.

Não obstante, apareceu uma importante lacuna nos estudos selecionados ao não abordarem a implantação do CRM em micro e pequenas empresas (MPes). Essa lacuna abre espaço para estudos que envolvam a relevância da adoção do CRM em MPes, ratificando os achados de Wahlberg *et al.* (2009), segundo os quais essa categoria de empresa possui características particulares importantes

para o *marketing* que devem ser consideradas nas pesquisas de CRM. Ressalta-se ainda que o CRM voltado à emergência de novos consumidores, com o crescimento das chamadas classes C, D e E, já começa a encontrar espaço nas pesquisas acadêmicas, como é o caso do projeto “Ascensão social e significados do lazer: entendendo os consumidores emergentes”, que se insere na linha de pesquisa “*Marketing* na base da pirâmide” (PUC-Rio).

Destaque-se também que a categoria “tecnologia e serviços da informação” foi uma das menos estudadas na área de CRM, provavelmente porquanto, na academia, o foco no CRM como uma solução tecnológica tem sido final e felizmente suplantado pela ideia do CRM como uma abordagem holística de relacionamento com clientes para gerar valor aos acionistas (Payne, 2006). Todavia, essa realidade é diferente da que se encontra no mercado, em que o CRM pode ser vendido como um módulo de sistema de *enterprise resource planning* – ERP (planejamento de recursos empresariais), conforme atestam Wahlberg *et al.* (2009). Portanto, pesquisas na área poderiam investigar as barreiras e dificuldades que têm impedido a integração do CRM com as outras áreas das empresas e não apenas como uma responsabilidade do departamento de TI, promovendo uma limpeza conceitual para que as teorizações e pesquisas sobre CRM pudessem ser implementadas na prática de maneira efetiva e bem-sucedida. Isso também reduziria a expressiva quantidade de problemas enfrentados quando da implantação do CRM apenas como solução tecnológica (Payne, 2006).

É importante salientar que 13% dos artigos focaram seus temas em “CRM B2B” e “estudos relacionais”. Na pesquisa de Demo *et al.* (2011), o assunto “estudos relacionais” foi o segundo mais pesquisado, enquanto, no trabalho de Faria *et al.* (2014), a expressão “práticas relacionais” no título ou nas palavras-chave foi a menos utilizada no escopo analisado. Ainda, destaca-se que Faria *et al.* (2014) encontraram que o contexto B2B foi o segundo mais pesquisado, equiparando-se aos achados do presente trabalho. Tomados em conjunto, esses resultados apontam para o crescimento potencial de estudos preocupados em analisar a relação entre a empresa e seus clientes organizacionais no mercado corporativo e em compreender os resultados e os efeitos das soluções de CRM em importantes variáveis e até mesmo no desempenho organizacional.

Destarte, constatou-se uma quantidade razoável de medidas de CRM, especialmente para o mercado corporativo (B2B) (Soch & Sandu, 2008; Wilson & Vlosky, 1997) e análise de processos internos (Öztaysi *et al.*, 2011; Sin *et al.*, 2005) conforme desvelado na revisão de literatura. Entretanto, são poucos os estudos nacionais sobre construção e validação de escalas, sendo encontrados apenas cinco, um para o mercado corporativo, de Viana *et al.* (2005), e quatro desenvolvidos pelo Grupo de Pesquisas em Gestão de Pessoas e Clientes da Universidade

de Brasília, liderado pela professora Gisela Demo, para o mercado consumidor em geral (Rozzett & Demo, 2010), setor de parques temáticos (Vasconcelos & Demo, 2012), setor de jogos eletrônicos (Batelli & Demo, 2012) e setor de bebidas e refrigerantes (Lopes & Demo, 2012). Assim, ainda há espaço para desenvolvimento e validação de escalas B2C em diferentes ramos e setores empresariais.

No que tange ao enquadramento do estudo, fica evidente a predominância de estudos teórico-empíricos, com 79% de trabalhos desse tipo. Desses, verifica-se que os estudos quantitativos correspondem à maioria, demonstrando que esses resultados se coadunam com o que foi apontado por Almeida *et al.* (2006), que encontraram a prevalência de estudos de natureza quantitativa nas pesquisas sobre CRM. Em seguida, identificou-se que 22% tratavam de estudos qualitativos, e os outros 22% correspondiam a estudos híbridos. Sugere-se que novos estudos sejam empreendidos envolvendo as duas abordagens, haja vista que o pesquisador como participante de um processo de construção do conhecimento deveria usar as abordagens possíveis para melhor explicar quantitativamente e compreender qualitativamente seu fenômeno de estudo (Günther, 2006). Ainda, ensaios teóricos como esta revisão bibliométrica são bem-vindos para promover uma maior discussão conceitual, bem como retratar os avanços das pesquisas sobre o tema e suas respectivas lacunas.

Deve-se realçar também que 73% dos estudos teórico-empíricos foram empreendidos em empresas do setor privado e que 11% deles tratavam de organizações do setor bancário. Delineia-se, portanto, uma lacuna no sentido de empreender estudos envolvendo empresas que atuem em outros ramos. Uma perspectiva futura é que, com a institucionalização de unidades de Central de Atendimento ao Cidadão em todos os órgãos públicos, resultado da aplicação da Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011, haja um incremento de estudos e publicações sobre CRM no setor público, conforme abordado anteriormente por Demo e Ponte (2008).

Em relação aos métodos de coleta de dados empreendidos nos estudos teórico-empíricos, há o predomínio de questionários estruturados. Tendo em vista que os estudos quantitativos correspondem a uma fatia significativa dos trabalhos encontrados, não causa estranheza que o método mais utilizado seja esse. Quando se observaram os métodos utilizados para a análise dos dados, verificou-se uma forte aplicação da análise de conteúdo; esse resultado atesta que a maioria dos estudos qualitativos e de natureza híbrida adotou esse tipo de análise e, em menor escala, os grupos focais; as técnicas de análise de dados quantitativos, por seu turno, somadas superaram as técnicas qualitativas, ratificando a prevalência de método encontrada e ainda mostrando uma diversidade de opções de análise estatística, das mais simples, como a estatística descritiva, às mais avançadas, como a modelagem por equações estruturais.

Em suma, os resultados engendrados de fato apontaram a relevância estratégica para as organizações dos estudos sobre CRM em tempos de competitividade recrudescente, o que foi demonstrado por um patente aumento no interesse de pesquisadores sobre o tema, considerando a criação de grupos de pesquisa sobre CRM no Brasil, o substancial aumento nos indicadores de produção CTA da base de dados da Plataforma Lattes e a curva ascendente de publicações detectada no fim do período investigado.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

À guisa de conclusão, este trabalho pretendeu contribuir para a produção acadêmica a respeito do *marketing* de relacionamento ou CRM, ao realizar uma revisão bibliométrica e propor reflexões que subsidiassem uma agenda sobre o tema, destacando a institucionalização da pesquisa no Brasil. Também é contributivo por ser um trabalho de desenvolvimento teórico, preenchendo uma lacuna da literatura, uma vez que a maioria dos trabalhos sobre CRM é teórico-empírico.

Não obstante, vale ressaltar que este estudo não pretendeu esgotar a literatura nacional concernente ao assunto no período investigado, em razão de ter se restringido aos periódicos científicos de nível superior (classificados com avaliação maior do que B1 ou igual a essa pontuação pelo sistema Qualis da Capes) da área de administração. A ideia foi realizar um mapeamento sobre a produção científica brasileira de primeira linha e recente concernente ao CRM. No futuro, vislumbra-se um estudo acerca das redes de cooperação sobre CRM em âmbito institucional e referente à produção acadêmica brasileira de qualidade, aferida nos periódicos de níveis A e B da Capes.

Embora as pesquisas com foco teórico-empírico e natureza quantitativa tenham se destacado, defende-se aqui a realização de ensaios teóricos, revisões de literatura e, mormente, o não abandono das abordagens quantitativas em estudos multimétodo, preservando a objetividade e a mensuração garantidas pela pesquisa quantitativa, mas também privilegiando o aprofundamento e a interpretação favorecidos na pesquisa qualitativa. Destarte, será possível repensar e reconstruir as teorias já consolidadas, propor novos paradigmas, novos modelos e relações entre variáveis que subsidiem as tomadas de decisão na gestão organizacional e que contribuam para construção de um arcabouço teórico mais consistente no intento de promover o avanço progressivo do conhecimento teórico-empírico sobre pressupostos e estratégias de CRM nas organizações brasileiras.



## CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM): STATE OF THE ART, BIBLIOMETRIC REVIEW OF HIGH-QUALITY BRAZILIAN PRODUCTION, INSTITUTIONALIZATION OF RESEARCH IN BRAZIL AND RESEARCH AGENDA

### ABSTRACT

It is a consensus among the major authors in the field of customer relationship management (CRM), or relationship marketing, the importance of strategic management of relationships between organizations and their customers, especially within the context of increasingly aggressive competitiveness. Thus, this study aims to build an overview of studies on CRM, presenting the results of a bibliometric review that covers syntheses of the state of the art and of the empirical studies produced in Brazilian high-quality journals ( $\geq$  Qualis Capes B1) in the 2001-2013 period to highlight the production in the new millennium. Such analysis allowed the design of a research agenda as well as the institutionalization of research on CRM in Brazil. The information extracted from the papers to be analyzed were: the name of the journal, year of publication, the study characterization, home institutions of the authors and the most studied issues in the CRM theme. For the empirical studies, we added the nature of the study, the sector in which the researched industry is inserted in, its core business, data collection instruments used by researchers and the methods of data analysis performed. Fifty-two papers were found. Among journals, REAd, RAC and *Faces* are those with more papers on CRM and the University of Sao Paulo was the institution that led the publications in the analyzed period. CRM in the B2C (business-to-consumer) context and its related variables (e.g., satisfaction and loyalty) were the most discussed issues in the papers whose majority consisted of theoretical-empirical studies, quantitative in nature, and focusing on the private sector economy, especially in the banking and retail branches. The results indeed pointed to the strategic importance to organizations of studies on CRM, which was demonstrated by an increase in the interest of researchers on the subject, considering the creation of research groups of CRM in Brazil and its scientific, technical and advisory indicators of production from the database of the Lattes Platform.

### KEYWORDS

Customer relationship management (CRM). Bibliometric review. Brazilian production in the 2001-2013 period. Institutionalization of research on CRM in Brazil. Research agenda.

## MARKETING DE RELACIONES (CRM): ESTADO DEL ARTE, REVISIÓN BIBLIOMÉTRICA DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL DE PRIMERA LÍNEA, INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EN BRASIL Y PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN

### RESUMEN

Se trata de un consenso entre los principales autores en el campo de *customer relationship management* (CRM), o *marketing* de relaciones, la importancia de la gestión estratégica de las relaciones entre las organizaciones y sus clientes, especialmente en el contexto de recrudescimiento de la competitividad. Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo diseñar una visión general de los estudios de CRM, que presenta los resultados de una revisión bibliométrica de la literatura que cubre la síntesis del estado del arte y de los estudios empíricos producidos en revistas científicas nacionales de primera línea ( $\geq$  Qualis Capes B1) en el período comprendido entre los años de 2001 y 2013 para resaltar la producción en el nuevo milenio. Este tipo de análisis permitió el diseño de una agenda de investigación, así como la institucionalización de la investigación sobre CRM en Brasil. Las informaciones extraídas de los artículos para el análisis fueron: nombre de la revista, año de publicación, el marco del estudio, las instituciones de origen de los autores de los estudios, los temas más estudiados dentro del tema CRM. En el caso de los estudios teóricos y empíricos, se seleccionaron los siguientes datos: la naturaleza del estudio, el sector al que pertenece la compañía investigada, su línea de negocio, los instrumentos de recolección de datos utilizados por los investigadores y los métodos de análisis de datos realizados. Se encontraron 52 artículos. REAd, RAC y *Faces* son las revistas que tienen más artículos sobre CRM, siendo la USP (Universidad de São Paulo) la institución que fue líder en las publicaciones en este periodo. El CRM en el contexto B2C (de empresa a consumidor) y sus variables relacionadas (por ejemplo, satisfacción y fidelidad) fueron los temas más trabajados en los artículos cuya mayoría consistió en estudios teórico - empíricos, de naturaleza cuantitativa y que se centran en el sector privado de la economía, sobre todo en bancos y minoristas. Los resultados encontrados apuntan, de hecho, la importancia estratégica para las organizaciones de los estudios sobre CRM, que fue demostrado por un notable aumento del interés por parte de los investigadores sobre el tema, teniendo en cuenta la creación de grupos de investigación de CRM en Brasil y los indicadores de producción científica, técnica y consultiva de la base de datos de la Plataforma Lattes.

## PALABRAS CLAVE

Marketing de relaciones (CRM). Revisión bibliométrica. Producción nacional de 2001 a 2013. La institucionalización de la investigación. Agenda de investigación.

## REFERÊNCIAS

- Agariya, A. K., & Singh, D. (2012). CRM scale development & validation in Indian insurance sector. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 17(2), 1-21.
- Almeida, S. O., Lopes, T. C., & Pereira, R. C. F. (2006). A produção científica em marketing de relacionamento no Brasil entre 1990 e 2004. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 30.
- Batelli, L. S., & Demo, G. (2012). Desenvolvimento e validação de uma escala para avaliar o relacionamento entre jogadores e os jogos do Nintendo Wii. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Bento Gonçalves, RS, Brasil, 32.
- Bygstad, B. (2003). The implementation puzzle of CRM systems in knowledge-based organizations. *Information Resources Management*, 16(4), 33-45.
- Campbell, A. J. (2003). Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management*, 32, 375-383.
- Demo, G. (2014). B2C market: development of a CRM scale. In A. Ghorbani (Ed.). *Marketing in the Cyber Era* (pp. 85-95). Hershey, PA: IGI Global.
- Demo, G., & Lopes, C. (2014). Guaraná Antarctica e Cerveja Skol: desenvolvimento e validação de escalas de relacionamento com clientes. In P. Águas, M. Santos, M. Correia & C. Ramos (Eds.). *Perspetivas contemporâneas em marketing* (pp. 183-199). Faro: TMS Conference Series, Universidade do Algarve.
- Demo, G., & Ponte, V. (2008). *Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte e estudos de casos*. Brasília: Atlas.
- Demo, G., & Rozzett, K. (2013). Customer relationship management scale for the business-to-consumer market: exploratory and confirmatory validation and models comparison. *International Business Research*, 6(11), 29-42.
- Demo, G., Rozzett, K. O., Ponte, J. V. A., Ferreira, L. A., & Mendes, N. M. D. (2011). *Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte, produção nacional na primeira década do milênio e agenda de pesquisa*. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 35.
- Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq (2014). Consulta base corrente. Recuperado em 20 de abril, 2014, de <http://dgp.cnpq.br/buscaoperacional/>.
- Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq (2014). Consulta censos a partir de 2000. Recuperado em 20 de abril, 2014, de <http://dgp.cnpq.br/censos/>.
- Ernst, H., Hoyer, W., Krafft, M., & Krieger, K. (2011). Customer relationship management and company performance: the mediating role of new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 290-306.

- Faria, L. H. L., Giuliani, A. C., Pizzinatto, N. K., & Spers, V. R. E. (2014). 20 anos de publicações sobre *marketing* de relacionamento no Brasil: uma análise da produção acadêmica de 1992 a 2012. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(1), 106-118.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201-210.
- Huang, J., & Xiong, W. (2010). The effect of win-back investment on lost consumers' intention of reinitiating relationship. *Frontiers of Business Research in China*, 4(3), 485-497.
- Iglesias, O., Sauquet, A., & Montaña, J. (2011). The role of corporate culture in relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 45(4), 631-650.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30.
- Lopes, C., & Demo, G. (2012). Desenvolvimento e validação das escalas de relacionamento com clientes da cerveja Skol e do Guaraná Antarctica. *Anais do Encontro de Marketing da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EMA)*, Curitiba, PR, Brasil, 5.
- Mckenna, R. (1999). *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Mishra, A., & Mishra, D. (2009). Customer relationship management: implementation process perspective. *Acta Polytechnica Hungarica*, 6(4), 83-99.
- Ngai, E. W. T. (2005). Customer relationship management research (1992-2002): an academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6-7), 582-605.
- Ngai, E. W. T., Xiu, L., & Chau, D. C. K. (2009). Application of data mining techniques in customer relationship management: a literature review and classification. *Expert Systems with Applications*, 36, 2592-2602.
- Öztaysi, B., Sezgin, S., & Özok, A. F. (2011). A measurement tool for customer relationship management processes. *Industrial Management & Data Systems*, 111(6), 943-960.
- Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Oxford: Elsevier.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.
- Qualis (2014). Consulta periódicos. Recuperado em 20 de abril, 2014, de <http://qualis.capes.gov.br/webqualis/ConsultaPeriodicos.faces>.
- Reichheld, F. F. (1996). Learning from customer's defections. *Harvard Business School Press*, 1-22.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E., Jr. (1990). Zero defections – quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 107-111.
- Rozzett, K., & Demo, G. (2010). Desenvolvimento e validação da escala de relacionamento com clientes (ERC). *Revista Administração de Empresas*, 50(4), 383-395.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2002). Evolving relationship marketing into a discipline. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 3-16.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., & Yim, F. H. K. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11-12), 1264-1290.
- Soch, H., & Sandhu, H. S. (2008). Does customer relationship management affect firm performance? *Global Business Review*, 9(2), 189-206.
- Vasconcelos, H., & Demo, G. (2012). Enchant to retain: an instrumental study about the relationship between Walt Disney World Parks and its Brazilian customers. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Guimarães, Portugal, 18.

- Vavra, T. (1993). *Marketing de relacionamento: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas.
- Viana, D. A., Cunha, M. V. M., Jr., & Slongo, L. A. (2005). Medindo o conceito de *marketing* de relacionamento no contexto brasileiro: a validação de uma escala no setor industrial. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 29.
- Wahlberg, O., Strandberg, C., Sundberg, H., & Sandberg, K. W. (2009). Trends, topics and under-researched areas in CRM research – a literature review. *International Journal of Public Information Systems*, 5(3), 191-208.
- Wang, Y., & Feng, H. (2008). CRM capability in service industries: conceptualization and scale development. *Proceedings of the IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics*, Beijing, China, 1.
- Wilson, E. J., & Vlosky, R. P. (1997). Partnering relationship activities: building theory from case study research. *Journal of Business Research*, 39(1), 59-70.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475-489.
- Zulkifli, Z., & Tahir, I. M. (2012). Developing and validating customer relationship management (CRM) practices construct. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 2(1), 35-48.