

# Análise Qualitativa da Produção Acadêmica Brasileira sobre *Customer Relationship Management* (CRM): O Primeiro Passo em Busca da Consolidação Conceitual

## Qualitative Analysis of Brazilians' Academic Production about Customer Relationship Management (CRM): The First Step to Reach Conceptual Consolidation

Flávio Régio Brambilla

Universidade Luterana do Brasil – ULBRA, Canoas, RS

*flaviobrambilla@terra.com.br*

**Resumo:** O estudo do *Customer Relationship Management* (CRM), galga proporções nos últimos anos. A produção de conhecimento acadêmico nesta área, através da publicação de artigos ilustra que o tema é pertinente e vem ao encontro dos movimentos do mercado em atender, da melhor maneira possível, aos consumidores. Justamente o gerenciamento dos relacionamentos com clientes é o foco desta disciplina, que combina o aparato tecnológico com o Marketing de Relacionamento, proporcionando uma alternativa para que organizações, de diferentes portes, possam aproximar suas iniciativas dos clientes. Através do conhecimento da produção científica do CRM no cenário brasileiro, é possível definir o direcionamento para pesquisas futuras. Esta análise bibliográfica, por meio da metodologia de coleta sistemática de artigos em periódicos e anais de eventos, propõe a classificação do conteúdo e dos métodos deste material, mediante princípios adotados nos estudos da biblioteconomia. Apesar da simplicidade do estudo, sua contribuição é relevante diante da fragmentação deste tópico de pesquisa, especialmente na literatura nacional. Pesquisas futuras podem contemplar o presente estudo como um ponto de partida para uma mais profunda análise sobre o CRM.

**Palavras-chave:** gerenciamento do relacionamento com os clientes (CRM); pesquisa qualitativa; produção acadêmica brasileira.

Recebido em 27/05/2010 - Aceito em 07/10/2010.

RECEN      Guarapuava, Paraná      v. 12      n° 2      p. 295-326      jul/dez 2010

**Abstract:** The Customer Relationship Management (CRM) study has reached considerable proportions in the last few years. The production of academic knowledge in this area, through the publication of academic articles illustrates that the subject is pertinent and in line with the market movements in assisting as best as possible the consumer's needs. The sense of relationships management is the focus of that discipline, combining technological apparatus and the Relationship Marketing, promoting an alternative philosophy to the organizations, from different sizes, to approximate their initiatives to the customers. Based on the scientific knowledge of CRM in the Brazilian academic productions, it is possible to determine streams for future research. This bibliographical analysis, by the systematical articles collected in journals and scientific communications, proposes a subject/content and methodological classification of the compiled material throughout bibliotheca classification studies. If in one perspective it is a simple study, in the other hand it contributes significantly due to the fragmentation of that body of knowledge, especially in Brazilian literature. Future studies can contemplate that research as a starting point to a deeper analysis about CRM.

**Key words:** Brazilian's academic production; Customer Relationship Management (CRM); qualitative research.

## 1 Introdução

*Customer Relationship Management* (CRM), em tradução livre, e em sentido amplo, trata acerca do gerenciamento geral dos relacionamentos com os clientes da firma. Consiste na abordagem gerencial que permite, às organizações, identificar, atrair e aumentar relações, tendo em vista práticas de retenção dos clientes (destinadas, em especial, aos clientes de maior valor). Mencionam Parker, Nítse e Tay [1] que CRM responde pela combinação entre pessoas, processos e tecnologias de relacionamento, os quais buscam “adequado balanço entre investimento corporativo e satisfação dos consumidores”. Trata-se da busca por um diferencial competitivo mediante construção e gerenciamento dos relacionamentos com os clientes [2-4].

Posicionam-se Im e Workman Jr. [5], quanto ao CRM, classificando esse tipo de ação como aquelas orientadas para clientes, mediante emprego dos preceitos de marketing relacional. Para Kellen [6], são técnicas organizacionais para o gerenciamento do valor dos consumidores, com vistas ao incremento longitudinal, em caráter mútuo (valor para empresa e para o cliente). Responde pelo mapeamento e identificação dos clientes, e pela construção de conhecimentos e de relacionamentos adequados [7].

Ações de CRM, para Rogers [8], focam no domínio de vantagem competitiva em segmentos específicos de mercado, obtida através da lealdade dos consumidores. Lin e Su [9] complementam considerando CRM uma alternativa para o melhor entendimento e declaração dos negócios. Deve proporcionar um melhor tipo de atendimento aos desejos dos consumidores. Neste paradigma, CRM deve ser entendido como uma disciplina que extrapola o aporte tecnológico, incorporando, nas ferramentas, características estratégicas e relacionais [7]. A Consultoria BearingPoint, Inc.[10], entende que CRM é “um caminho para a realização de negócios” mais produtivos e dinâmicos.

Gerenciando as relações com os clientes, a empresa pode utilizar estas informações tendo em vista superar expectativas [11]. Esta modalidade transacional é uma alternativa para que a organização promova ganhos comerciais mútuos [12]. Entendem Kivetz e Simonson [13] que é mais importante construir o conhecimento individual dos consumidores do que “medir preferências absolutas dos clientes, as quais podem ser confusas e instáveis”. Deste ponto de vista, refere-se à identificação, manutenção e construção de relacionamento individual de consumo entre a empresa e um cliente específico [14]. Refere-se ao posicionamento competitivo da firma tendo em vista a construção de uma vantagem competitiva sustentável, sendo uma estratégia de Marketing dimensionada através da análise focada na perspectiva dos clientes [15].

Apresentados os preceitos gerais do CRM, o foco deste estudo é a análise inicial da produção acadêmica no contexto brasileiro, tendo por objetivo identificar o direcionamento geral da disciplina. Muitos trabalhos abordam a temática de maneira geral, apresentando contextos exemplificados do que é o gerenciamento dos clientes por CRM. Outros tratam questões conceituais e indicadores para verificação dos es-

tágios das soluções de tecnologia, bem como estágios organizacionais de maturidade. Uma melhor representação do conjunto da obra pode ilustrar o estado da arte desta temática no cenário nacional, e evidenciar alternativas para futuros estudos. O propósito primário desta pesquisa é clarificar o direcionamento da produção acadêmica brasileira sobre CRM de maneira geral.

Por meio de levantamento em produção bibliográfica, alguns periódicos e eventos nacionais foram analisados para compor o material analítico nas etapas seguintes deste trabalho. Primeiro, é apresentada a metodologia de seleção dos artigos. Posteriormente, a caracterização conceitual dos assuntos e apresentação sistemática dos quadros de referência (úteis para que pesquisas futuras sejam conduzidas). Por fim, considerações gerais acerca do referencial de CRM brasileiro investigado, assim como sugestões para pesquisas futuras.

## **2 Caracterização do *Customer Relationship Management* (CRM)**

Para Assis [16], CRM é “uma ferramenta estratégica e tecnológica voltada para o atendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa”. Em sistemas CRM adequadamente relacionados ao Marketing de Relacionamento, contempla-se filosofia de negócio e tecnologia. Alerta Assis [16], que é essencial “banir a possibilidade de tentar interagir com o cliente sem buscar conquistar a sua permissão, a sua confiança”. Interação através de CRM requer o aceite do consumidor para que a empresa promova seus benefícios de produtos e serviços. Como exemplo, o serviço de contato dos bancos com o público. Uma situação é a televenda ativa, para pessoas que não interagem com o banco, e geralmente são conduzidas de maneira invasiva. Outra é o gestor do banco, ou gerente da conta de um determinado indivíduo, que oferece serviços compatíveis com seu perfil. Uma das dificuldades é identificar em que situação a iniciativa empresarial é adequada.

Pode-se evidenciar o CRM como “disciplina focada na automação e melhoria dos processos de negócio associados com o gerenciamento dos relacionamentos com os clientes”, concebendo-se uma fusão entre marketing e tecnologia [17]. Neste sentido, CRM congrega uma filosofia-estratégica do Marketing de Relaciona-

mento, utilizada para aumentar os laços junto aos clientes, em especial na orientação de identificar os consumidores de maior valor agregado para a firma. Essas práticas são operacionalizadas mediante aplicação tecnológica, adaptada à estrutura de negócios. A premissa basilar caracteriza que a adoção de uma solução de CRM “permite campanhas de marketing mais arrojadas e bem direcionadas, com taxas de retorno superiores às das campanhas tradicionais” [18]. As principais ferramentas de ordem tecnológica para contato com os clientes estão tratadas nos subitens 2.1 e 2.2 deste estudo.

## 2.1 *Call center* e centro de interação com clientes

Um *Call Center* tradicional é definido como um sistema amplo e de contato dinâmico de relacionamento com os clientes, centralizando suas informações [17]. A ferramenta essencial para a caracterização deste tipo de aplicação é a utilização do telefone. Um típico *Call Center* dispõe da tecnologia de informação utilizada para a automatização dos processos. Quando munido deste aparato tecnológico, identifica-se a capacidade de suportar um grande volume de ligações simultâneas, atendendo, mantendo o registro, e redirecionando ligações, quando necessário. O aparato de tecnologia computacional amplia as possibilidades de utilização de um típico sistema baseado em telefonia, e é a base para sua evolução. Quando a informática é utilizada apenas como suporte, configura um aplicativo tradicional. Se ampliados os canais de interação com os sujeitos, o centro de interação é caracterizado.

Em seu formato elementar, o centro de contato telefônico é utilizado como apoio para catálogos, telemarketing, suporte a produto (*help desk*), ou em serviços diretos de atendimento ao consumidor (SAC). Esta aplicação pode ser operacionalizada com base na filosofia de CRM [19]. Segundo Shoemaker [20], “o avanço tecnológico está aumentando as capacidades dos *Call Centers* e o apropriado uso destas ferramentas é crucial para o desenvolvimento de lealdade positiva nos relacionamentos com clientes”. Os clientes da atualidade esperam que as empresas sejam capazes de responder perguntas e resolver problemas, independente de como foi feita a compra. A evolução direciona uma aplicação de *Call Center* ao que é conhecido por Centro de Interação com Clientes (CICs).

A diferença entre aplicações é que, adicionado ao aparato telefônico, com computadores como ferramentas ativas (além de suporte para cadastros), a organização efetua contatos com os clientes através de aplicativos operados com base na *Internet*. Além da interação telefônica, clientes passam a interagir através de ferramentas como *e-mail* e *chats*. O uso dimensionado para o melhor atendimento dos clientes destas ferramentas caracteriza a essência de um CIC. Para o Peppers and Rogers Group [21], CICs funcionam de forma perfeita quando toda a organização está centrada no cliente. Isto significa que a empresa projeta sua infra-estrutura como se estivesse no lugar do cliente. A medida de desempenho adotada é a satisfação.

Um exemplo pertinente de uma aplicação de contato com os clientes é a Central de Atendimento ao Telespectador (CAT), da Rede Globo de Televisão. Conforme estudo desenvolvido por Oguri, Chauvel e Suarez [22], o objetivo dessa operação “é atender o telespectador, registrar sua opinião e responder-lhe”. Esta ferramenta é utilizada não apenas para captar a percepção dos telespectadores acerca de uma telenovela, como também é a base para eventuais alterações que atendam aos gostos dos clientes. O volume de ligações mensais se aproxima de 50 mil telefonemas. Através desta janela de comunicação com o mercado, a empresa desenvolve uma das ações de CRM que utiliza em seus negócios (para um exemplo de aplicação de Automação da Força de Vendas ver [17]).

## 2.2 Automação da força de vendas e automação do marketing

O termo *Sales Force Automation* (SFA) pode ser traduzido por automação, ou automatização da força de vendas. Não significa que o papel do vendedor seja extinto, mas que este passa a interagir mais com o cliente, deixando para a máquina as rotinas do processo de venda. Em termos operacionais, os procedimentos são parametrizados, deixando para o colaborador organizacional o papel de customizar as ofertas (diferenciação). Ao invés do consumo de tempo em tarefas burocráticas, a operação manual (como emissão de notas fiscais ou de pedidos, por exemplo) é substituída por um sistema informatizado, o qual possibilita que o vendedor centralize sua atenção no consumidor. Alguns restaurantes hoje operam por *note pads*, sendo que o vendedor (ou garçom) aprimora em qualidade e tempo o processo de pedidos para a

cozinha. O pedido é lançado no sistema de maneira dinâmica. Pode-se dizer que, ao mesmo tempo em que o atendente sorri ao cliente, e é cordial, o pedido já está sendo devidamente atendido nos bastidores, na cozinha da lanchonete/restaurante.

Speier e Venkatesh [23] classificam Automação da Força de Vendas como um formato transacional que utiliza tecnologias alinhadas às estratégias organizacionais. Corrobora com a idéia de plataforma tecnológica, na qual são realizadas interações com os clientes e vendas [11]. Embora não seja uma certeza, a tendência é que SFA possa gerar conflitos internos com o pessoal de vendas [23]. Os motivos principais são a falta de treinamento e ruídos nas comunicações.

Na proposta do Peppers and Rogers Group [21], SFA se refere ao *software* para automação da força de vendas, e inclui a gestão dos contatos, previsão de vendas, gestão de vendas e as vendas em grupo. Speier e Venkatesh [23] destacam que é importante “avaliar proativamente como as ferramentas SFA mudam o papel dos vendedores e identificar as capacidades destes vendedores que são mais apropriadas” para a organização. Em essência, a idéia não é a redução de pessoal, embora muitas organizações entendam dessa maneira. O conceito orientador culmina na perspectiva de auxílio, ou como ferramenta de apoio para que estes profissionais conduzam de maneira mais adequada e harmoniosa os procedimentos de venda. Percepção positiva dos serviços é uma das expectativas desta aplicação.

A utilização da tecnologia e dos sistemas computacionais em si não automatiza vendas ou vendedores. A referida utilização pode apenas automatizar etapas do processo de vendas e, com isso, forçar para a disciplina na adesão aos processos definidos pela empresa. Shoemaker [20] entende que uma “força de vendas é a base das interações com os clientes”. A integração tecnológica com cada ponto de toque existente entre empresa e cliente fortalece a habilidade da força de vendas para desenvolver relacionamentos adequados com os clientes.

E-marketing é uma categoria da disciplina orientada para a atuação através da *Internet*. Refere-se ao “mercado automatizado e eletronicamente integrado, em que o intermediário terá de manter o seu foco no cliente final” [16]. O mercado virtual está em constante desenvolvimento, sem horários definidos de interação (como pode ser verificado em diferentes tipos de serviços *web-based*). O foco é gerar valor junto ao

cliente. Assim como o composto de CRM, e-marketing almeja relacionamentos individualizados com os clientes. O conhecimento de cliente é uma variável fundamental para ações de marketing relacional.

### **3 Metodologia de pesquisa: seleção das publicações e classificação da produção**

O objetivo deste estudo é levantar parcialmente a produção brasileira sobre CRM. Para obter uma amostra representativa ao contexto brasileiro, a decisão de seleção dos anais de eventos e revistas científicas para a tomada de decisão foi baseada em critérios de familiaridade e acessibilidade. Apesar de constituir limitação a não inclusão de todas as fontes disponíveis, ao objetivo de ‘dar o primeiro passo’. no entendimento da produção acadêmica nacional sobre CRM, a coleta pode ser considerada suficiente, embora incompleta. Além dos macro-critérios de seleção, micro-procedimentos analíticos foram adotados para cada periódico ou anais de evento. O levantamento bibliográfico geral foi conduzido com base em algumas práticas para a coleta e análise completa dos artigos. Respectivamente, a análise foi conduzida começando pelos títulos, estudo dos resumos e, por fim, nas palavras-chave. Os preceitos norteadores foram o relacionamento com os clientes e o termo central CRM.

Dentro das possibilidades, esse levantamento buscou analisar periódicos e anais de eventos em períodos completos. Quando viável, a análise foi desenvolvida desde o primeiro número publicado do periódico, até as edições atuais. Os próximos parágrafos apresentam de maneira sucinta o detalhamento de cada etapa dessa análise nas produções, contendo quadros-resumo analíticos dos trabalhos, separados por publicação ou blocos de semelhança. Para fins de continuidade, o mesmo procedimento para pesquisas futuras poderá ser seguido. Apesar de o ano inicial não ser estipulado, 2009 é a data final de corte para esta coleta de trabalhos.

Foram levantados os seguintes periódicos e anais de eventos, listados em detalhamento de busca, e precedidos por quadros de resumo. Primeiramente, os Anais do Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI), que é realizado pela FGV-EAESP.

As buscas no período entre 2002 e 2009 (que se encontram disponíveis na *internet*) pelo endereço eletrônico <<http://www.simpoi.fgvsp.br/>>, resultou na categorização abaixo expressa no Quadro 1.

Quadro 1. *Produção acadêmica brasileira sobre CRM analisada nos Anais do SIMPOI.*

<b>Evento</b>	<b>Autoria (Ano) Orientação Metodológica</b>	<b>Tema e Características</b>
Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais  (SIMPOI / FGV)	Facó, Pinochet e Csillag (2005) (Pesquisa-Ação)	Apresenta um caso de insucesso na implantação de sistema CRM com relação às perspectivas de mercado e recursos, decorrente de inconsistências na estratégia.
	Brambilla (2008a) (Estudo de Caso)	Investigação acerca da relação entre Tecnologia de Informação (TI) e implantação de CRM.
	Silva, Junior e Stal (2008) (Estudo de Caso)	Uso do CRM no setor elétrico. Verifica-se inovação de processo e não efetivamente práticas relativas ao Marketing de Relacionamento.
	Brambilla (2009a) (Estudo de Caso)	Analisa o processo da Automação de Vendas como parte de uma solução de CRM operacional.
	Moura, Costa e Cristóvão (2009) (Estudo de Caso)	Breve relação entre diferencial competitivo na venda de automóveis e o uso de CRM.

Mediante pesquisa nos Anais do Encontro de Administração da Informação (EnADI), da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) foram coletados diversos artigos sobre o tema. A busca foi realizada em suas duas edições, respectivamente de 2007 e 2009, com base na procura orientada por palavras-chave nos CDs de Anais. É importante destacar que o EnADI é um dos mais significativos eventos acerca da gestão da tecnologia e de soluções empresariais

automatizadas do Brasil. Este evento é realizado em anos ímpares, desde o ano de 2007. A próxima edição será no primeiro semestre do ano de 2011, em Porto Alegre, RS, Brasil. Os resultados constam no Quadro 2.

Quadro 2. Produção acadêmica brasileira sobre CRM analisada nos Anais do EnADI.

Evento	Autoria (Ano) Orientação Metodológica	Tema e Características
Encontro de Administração da Informação (EnADI / ANPAD)	Ferreira e Santos (2007) (Análise em Dados Secundários)	Integra Gestão do Conhecimento e CRM como práticas gerenciais, com base em modelos conceituais. Usa documentos das empresas de <i>software</i> disponíveis na <i>Internet</i> .
	Gallon et al. (2007) (Estudo de Caso)	Procura estimar, com base em CRM, o 'Valor Real de Cliente' no contexto de supermercado. Relaciona CRM e Contabilidade.
	Joia e Oliveira (2007) (Estudo de Caso)	Desenvolve <i>framework</i> para a implantação de CRM, relevando usuário e organização. Depois, sua aplicação em telecomunicações.
	Noble Junior e Pedron (2007) (Estudo de Caso)	O estudo é centrado nos Portais Corporativos como mecanismos para a Gestão do Conhecimento sobre Clientes, a base do CRM.
	Dantas e Rosa (2007) (Estudo de Caso)	Trata-se da análise do CRM como ferramenta no setor bancário, onde a falta de integração tecnológica gera dificuldades de informação.
	Brambilla et al. (2007) (Estudo de Caso)	Traz uma sugestão de indicadores para analisar a prontidão de CRM no contexto de adoção da solução em critérios de negócio e de TI.
	Catunda e Rabêlo Jr. (2009) (Estudo de Caso)	Propõe que a tecnologia é suporte para a sustentação estratégica em CRM. Analisa as etapas de seleção e implantação do sistema CRM.

	Joia e Oliveira (2009) (Estudo de Caso)	Apresenta um modelo multi-nível para análise do CRM no contexto nacional, relevando como níveis de análise: usuário, organização e o contexto da mudança tecnológica.
	Plebani e Silveira (2009) (Estudo de Caso) *	Verifica o uso do CRM na área da saúde com base nas percepções dos desenvolvedores e dos clientes. Adota critério quali-quantitativo.

\* Apesar de os autores não classificarem como um caso, o método de análise em apenas uma empresa o caracteriza assim.

Além do EnADI, outros dois eventos da ANPAD foram analisados neste artigo. Contemplaram-se os Anais do Encontro Anual da ANPAD (EnANPAD), nos anos 2007 e 2009, através dos CDs fornecidos no evento. Desta etapa, foi desenvolvido o Quadro 3.

Quadro 3. Produção acadêmica brasileira sobre CRM analisada nos Anais do EnANPAD.

Evento	Autoria (Ano) Orientação Metodológica	Tema e Características
Encontro da ANPAD (EnANPAD)	Pedron e Bessi (2007) (Estudo de Caso)	Relata a centralidade humana no processo de CRM com base no setor das telecomunicações. Identificam-se impactos cognitivos e subjetivos no uso do CRM.
	Rodrigues Filho et al. (2007) (Estudo de Caso)	Apresenta o uso de CRM na Educação Superior Privada. Agrupa os resultados em três dimensões, respectivamente: Instituição, aluno e mercado.
	Kubota e Nogueira (2007) (Pesquisa de Campo / Análise Fatorial)	Faz breve menção do CRM em pesquisa de gerência de <i>software</i> .
	Brambilla (2009b) (Estudo de Caso)	Analisa o emprego das ferramentas de <i>Data Warehouse</i> , <i>Database Marketing</i> e <i>Data Mining</i> no CRM.

Finalizando o levantamento baseado em Anais de Eventos, o Quadro 4 traz o Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica da ANPAD, em suas duas últimas edições. Em contraposição ao EnADI, o SIMPÓSIO é realizado em anos pares, e sua próxima edição será em Vitória, no Espírito Santo, Brasil, ao final do mês de novembro de 2010.

Quadro 4. Produção acadêmica brasileira sobre CRM analisada nos Anais do SIMPÓSIO.

Evento	Autoria (Ano) Orientação Metodológica	Tema e Características
Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica (ANPAD)	Gião (2006) ( <i>Survey</i> Internacional / 20 países)	Estudo do <i>Call Center</i> , em questão de <i>offshoring</i> , como parte do CRM.
	Zilber (2006) (Estudo de Casos Múltiplos)	Trata do uso de Portal Corporativo na Universidade pública e privada, na gestão de conhecimento e CRM.
	Bampi, Eberle e Barcellos (2008) (Estudo de Caso)	Remete ao estudo da solução de CRM no contexto de serviço.
	Benner, Coelho e Kato (2008) (Estudo de Caso)	Acompanha a implantação de um sistema CRM na indústria têxtil.
	Brambilla (2008b) (Estudo de Caso)	Aborda o uso do 'Banco de Dados de Cliente' nas práticas de CRM.

As revistas analisadas foram divididas em dois blocos, os quais estão representados por quadros. A primeira etapa contemplou periódicos editados pela ANPAD. O segundo agregou periódicos desenvolvidos por diferentes Instituições, que foram aleatoriamente selecionados.

Resultando no Quadro 5, o autor contemplou os periódicos da ANPAD. Na Revista de Administração Contemporânea (RAC), a coleta de produção se deu desde o volume 1, n.1 de 1997 até o volume 13, n.3 de 2009, mediante pesquisa direta em todos os números publicados, pelo site <[http://anpad.org.br/periodicos/content/frame\\_base.php?revista=1](http://anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1)>. Na Revista RAC - Eletrônica também da ANPAD, do volume 1, n.1 de 2007 até o volume 3 n.1 de 2009, no endereço <<http://anpad.org.br/p>

eriodicos/content/frame\_base.php?revista=3> , onde não foram encontrados trabalhos sobre CRM. Por fim, na revista *Brazilian Administration Review* (BAR) a busca foi efetuada do volume 1, n.1 de 2004 até o 6, n.3 de 2009, disponível através do endereço <[http://anpad.org.br/periodicos/content/frame\\_base.php?revista=2](http://anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=2)>.

Quadro 5. Produção acadêmica brasileira sobre CRM analisada nos periódicos da ANPAD.

Revistas	Autoria (Ano) Orientação Metodológica	Tema e Características
Revista de Administração Contemporânea (RAC / ANPAD)	Xavier e Dornelas (2006) (Estudo de Caso)	Classifica o papel gerencial como central para o sucesso das ações de CRM e, também, ao planejamento.
RAC-Eletrônica (ANPAD)	-	-
<i>Brazilian Administration Review</i> (BAR / ANPAD)	Pedron e Saccol (2009) (Orientação Fenomenológica)	Discute a essência e o significado do conceito CRM, e seu foco nos relacionamentos. Caracterizado como um fenômeno relacionado a TI, estratégia e filosofia da firma.

A categoria final de análise contemplou outros periódicos acadêmicos editados por diferentes Instituições nacionais. Além de Instituições de Ensino Superior (IES) públicas, a iniciativa privada também foi contemplada. Em termos de seleção da produção, a natureza das IES não foi critério identificado como relevante para a composição da amostra de trabalhos. Na revista *Perspectivas em Ciência da Informação* (PCI), da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), uma das mais bem avaliadas no *ranking* nacional, a busca de textos pertinentes se deu do volume 1, n.1 de 1996 até o volume 14, n.1 de 2009, disponíveis em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php/pci>>. A PCI é uma das poucas publicações de avaliação A2 no Sistema *Qualis* da Capes (sistema de avaliação da qualidade das publicações instituído pelo órgão responsável do governo brasileiro). A Revista da FAE foi escrutinada entre os volumes 1, n.1/2 de 1998 e o volume 11, n.2 de 2008, que se encontra na rede mundial de computadores em <[http://www.fae.edu/publicacoes/revista.asp#11\\_2](http://www.fae.edu/publicacoes/revista.asp#11_2)>.

Finalizando os procedimentos de coleta e análise de textos, foram contempladas as seguintes publicações: Revista Base, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), do volume 1, n.2 de 2004 até o volume 6, n.1 de 2009, através do endereço eletrônico <<http://www.base.unisinos.br/index.php?e=1&s=1>>; Revista Eletrônica de Administração (READ), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Escola de Administração, da edição 1, v.1, n.1 de 1995 até sua edição número 63, v.15, n.2 de 2009, disponível em: <<http://www.read.ea.ufrgs.br/>> e; RAE-eletrônica (FGV-EAESP), do volume 1, n.1 de 2002, até o volume 7, n.2 de 2008, disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm>>. A etapa final de análise subsidiou a construção do Quadro 6 deste estudo.

*Quadro 6. Produção acadêmica brasileira sobre CRM analisada em periódicos diversificados.*

<b>Revistas</b>	<b>Autoria (Ano) Orientação Metodológica</b>	<b>Tema e Características</b>
Perspectivas em Ciência da Informação (PCI / UFMG)	Jamil (2001) (Conceitual)	Tangencia o conceito CRM como parte da Inteligência de Negócios.
	Brambilla, Sampaio e Perin (2008) (Estudo de Caso)	Este trabalho propõe os indicadores tecnológicos e organizacionais para avaliação de um projeto de CRM. Sua construção teórica é analisada em situação de implantação B2B.
Revista da FAE	Assis (2001) (Conceitual)	Emprego do CRM na perspectiva do comércio virtual, <i>e-commerce</i> .
	Maya e Otero (2002) (Conceitual)	Tangencia o CRM no contexto do comércio eletrônico, <i>e-commerce</i> .
Base (UNISINOS)	Vanti et al. (2004) (Estudo de Caso)	Verifica o CRM no contexto da Inteligência de Negócios, ou <i>Business Intelligence</i> . Foco na vantagem competitiva.

Revista Eletrônica de Administração (REAd / UFRGS)	Perottoni et al. (2001) (Conceitual)	Estuda os Sistemas de Informação em sua evolução, o que culmina no aspecto gerencial do CRM.
	Possas (2004) (Estudo de Caso)	Relaciona pessoas e <i>Call Center</i> , e incorpora a estes o conceito CRM.
	Larentis, Slongo e Milan (2006) (Conceitual)	Aborda o varejo de auto-serviço, onde CRM recebe breve atenção.
RAE-eletrônica (FGV-EAESP)	Zwicker et al. (2007) (Model. Equações Estruturais)	Tangencia o conceito do CRM em Tecnologia de Informação (TI).

Apesar de não contemplar a totalidade dos veículos científicos nacionais (revistas e anais de eventos acadêmicos), por meio da amostra analisada, são identificáveis as principais tendências da pesquisa em CRM no Brasil. No total, foram identificados e codificados, através dos quadros supracitados, 34 trabalhos referentes ao CRM. A investigação nestes estudos viabiliza o conhecimento das tendências na produção sobre o tema em âmbito nacional. No Quadro 7, a sistemática de análise dos periódicos e anais é apresentada de maneira sintética.

Quadro 7. Relação entre fonte, instituição promotora e período de análise da produção acadêmica.

Evento ou Revista: (Instituição Responsável)	Período de Análise
Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais: SIMPOI (FGV-EAESP)	2002 – 2009
Encontro de Administração da Informação: EnADI (ANPAD)	2007 – 2009
Revista de Administração Contemporânea: RAC (ANPAD)	1997 – 2009
RAC-Eletrônica (ANPAD)	2007 – 2009
<i>Brazilian Administration Review</i> : BAR (ANPAD)	2004 – 2009
Perspectivas em Ciência da Informação: PCI (UFMG)	1996 – 2009
Revista da FAE (FAE Negócios)	1998 – 2008
Encontro Anual da ANPAD: EnANPAD (ANPAD)	2007 e 2009
Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica (ANPAD)	2006 – 2008
Revista Base (UNISINOS)	2004 – 2009
Revista Eletrônica de Administração: REAd (EA/UFRGS)	1995 – 2009
RAE-eletrônica (FGV-EAESP)	2002 – 2008

Nos periódicos acadêmicos RAC, RAC-eletrônica, BAR, PCI, FAE, Base, REAd e RAE-eletrônica, a verificação dos artigos foi feita desde sua primeira edição até a disponível no momento de corte da pesquisa, o ano 2009. O critério, nestes casos, foi análise dos títulos, resumos e das palavras-chave. Com exceção da revista RAC-eletrônica, todas as demais continham produção sobre o CRM ou associada ao conceito (ferramentas usadas em CRM). Quanto aos eventos, o EnADI foi contemplado com a totalidade dos anais, respectivamente suas edições de 2007 e 2009.

Demais eventos, SIMPOI, EnANPAD e, Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, foram contemplados em algumas edições, o que ilustra possibilidade da continuação sistemática deste levantamento. O Quadro 7 é uma referência acerca do que já foi analisado, e uma ferramenta para a continuidade desta classificação de referenciais.

Mediante busca em futuros volumes das revistas pesquisadas, anais de eventos, ou fontes de informação não contempladas neste primeiro levantamento acerca do CRM, uma mais completa construção de conhecimento poderá ser delineada. Não é pretensão desta pesquisa a exaustão total da produção nacional; propõe-se como sugestão para futuras intervenções, a idéia de aprofundar a busca iniciada neste levantamento. A diferenciação de critérios, ou o uso de uma base de referência, como classificações de periódicos (*ranking*), pode servir para estudos subsequentes. É importante destacar que estas classificações garantem certo nível de qualidade nos periódicos contemplados. Porém, não quer dizer que as produções de outras fontes sejam irrelevantes ou inadequadas para interpretação. Dando continuidade ao estudo, o capítulo seguinte aprofunda a análise inicial desenvolvida nos quadros analíticos de artigos.

#### **4 Análise do levantamento amostral da produção científica brasileira sobre CRM**

Em primeira observação aos quadros de produção, fica evidente a predominância de técnicas qualitativas de pesquisa na investigação sobre o CRM. Dos 34 trabalhos coletados, apenas 2 empregam técnicas estatísticas multivariadas, Kubota e Nogueira [24] com o emprego de pesquisa de campo e posterior análise fatorial e Zwicker et

al. [25] que faz o uso da técnica de Modelagem de Equações Estruturais. Destaca-se que estes estudos tangenciam o conceito CRM, já que o foco destas pesquisas é gestão de *software*. O objeto destes estudos quantitativos é o conceito Tecnologia de Informação (TI).

Um terceiro trabalho, de natureza quantitativa, emprega estatísticas descritivas. Gião [26] averiguou, em cenário internacional operações *offshore* de *Call Center*. A ferramenta é utilizada como mecanismos de CRM, através da elaboração de *Contact Centers*. As demais publicações, representadas por 31 artigos, utilizam técnicas qualitativas de investigação. Plebani e Silveira [27] adotaram o Estudo de Caso com uma segunda etapa quantitativa de análise, para captar as percepções dos clientes na área da saúde (a primeira etapa qualitativa foi orientada através de entrevista direta e via análise documental), o que define o estudo como metodologicamente misto. Sendo assim, dos 34 trabalhos, 30 são de natureza puramente qualitativa. Esta constatação ilustra a importância de ampliar as metodologias quantitativas, e demonstra o direcionamento qualitativo como preferencial para a análise do tema.

Dos 30 estudos orientados qualitativamente, a predominância é dos Estudos de Casos simples (21), um Estudo de Casos Múltiplos, uma Pesquisa-Ação, uma condução teórica de natureza fenomenológica, e uma pesquisa baseada apenas em dados secundários. Os cinco estudos restantes são trabalhos conceituais, ou seja, não contemplam análise empírica.

Entre os trabalhos conceituais, Jamil [28] contempla a Inteligência de Negócios, Assis [16] e Maya e Otero [29] relacionam CRM ao comércio eletrônico, Perottoni et al. [30] investigam a evolução dos sistemas de gerenciamento de negócio e Larentis, Slongo e Milan [31] abordam CRM no contexto do auto-serviço, apenas tangenciando CRM. Nesses trabalhos, o foco central não é o estudo do CRM. Porém, os assuntos adjacentes remetem ao termo como parte das suas operações e explicações.

No contexto da educação superior privada, Rodrigues Filho et al. [32] tratam a questão relacional como parte da estratégia de retenção dos estudantes e de sobrevivência da Universidade. Neste Estudo de Caso Único, os *stakeholders* educacionais são investigados. Os autores propõem a análise de cliente, empresa e mercado, ou seja, do aluno, da Universidade e do setor educacional, com o objetivo de identificar

ações de CRM viáveis para a Instituição de Ensino Superior. Em contexto similar, mas relevando ensino público e privado, Zilber [33] ilustra aplicação empírica das práticas de CRM na Universidade através do Estudo de Casos Múltiplos. Trata-se da análise dos portais corporativos como mecanismos virtuais que estabelecem o aumento do relacionamento das Instituições com seus alunos. Os autores identificam diferentes utilizações, como por exemplo, comunicação, imagem e serviços.

Diferenciando construtos tecnológicos e organizacionais, em Brambilla et al. [34] e Brambilla, Sampaio e Perin [35], Estudos de Caso Simples são conduzidos para investigar situações gerais da implantação de um sistema de CRM. No primeiro trabalho, os indicadores são propostos e analisados de maneira inicial. O estudo posterior faz a consolidação de possíveis indicadores para analisar o CRM em dimensões tecnológica e organizacional. Uma terceira dimensão de ordem financeira é proposta, mas não é apresentada nem investigada empiricamente por esta sequência de estudos de caso com foco operacional de CRM.

Igualmente sequenciais, os trabalhos de Joia e Oliveira [36, 37] trazem como objetivo a elaboração (mediante Estudos de Caso) de um *framework* para CRM, testado no setor de telecomunicações. Na primeira investigação empírica, o resultado é um modelo para implantar CRM com base na análise de usuários e da organização. Posteriormente, no segundo estudo, a estes dois parâmetros, é incluído o critério contexto da mudança tecnológica para que um CRM seja desenvolvido. Em Vanti et al. [38], a vantagem competitiva é o objetivo do uso de CRM que, para os autores, faz parte das soluções de *Business Intelligence*.

Além das telecomunicações, representadas pelos trabalhos de Joia e Oliveira [36, 37] e Pedron e Bessi [39], em outros setores, a aplicação geral de CRM é analisada. Como exemplo, na área de energia elétrica por Silva, Junior e Stal [40]; no setor automotivo por Moura, Costa e Cristóvão [41]; supermercados por Gallon et al. [42]; bancário, por Dantas e Rosa [43]; além do têxtil [44].

Com base na solução geral de CRM orientada por preceitos estratégicos, no trabalho de Facó, Pinochet e Csillag [45], desenvolvido através de uma Pesquisa-Ação, os autores abordam um caso que não atende as expectativas de um CRM. Justamente em razão de gerenciamento inadequado do mercado e dos recursos atrelado à in-

consistência nas estratégias de negócio. Brambilla [46] é outro macro estudo sobre CRM, no qual o autor aborda o conceito geral Tecnologia de Informação (TI) como base do uso da ferramenta. Trata-se de uma visão geral acerca da estratégia de adoção de CRM do ponto de vista das ferramentas. Também mediante Estudo de Caso, Cautunda e Rabêlo Jr. [47] focam na TI como uma das bases do CRM, relacionada ao aspecto estratégico da empresa. Os autores, inicialmente, relacionam estratégia a TI e, posteriormente, analisam as etapas de elaboração da solução.

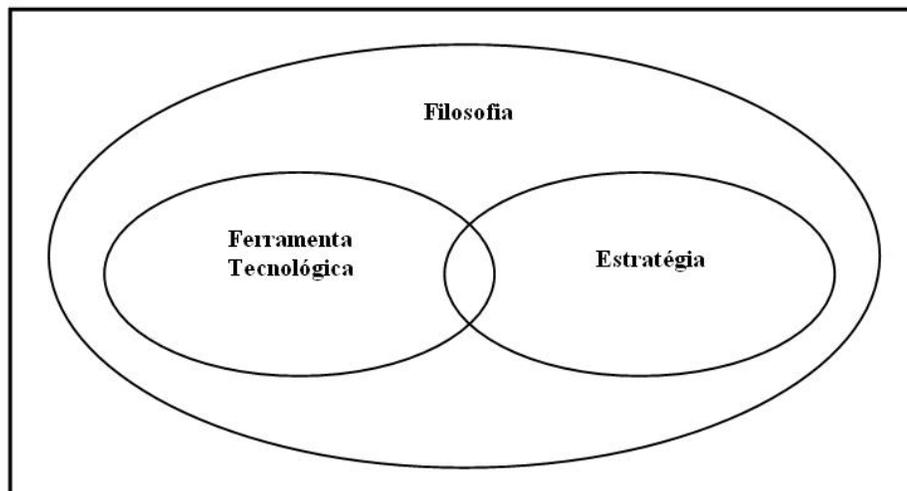
Mediante estudo documental realizado em dados secundários, Ferreira e Santos [48] relacionam a Gestão do Conhecimento ao CRM, o que também ocorre no trabalho de Facó, Pinochet e Csillag [45] em menor intensidade. Este trabalho analítico, em documentos de desenvolvedoras de *software* disponíveis na *Internet* foca na inter-relação entre ambos os conceitos na perspectiva gerencial, o que é desenvolvido através de modelos conceituais. A relação proposta é que o gerenciamento do conhecimento de clientes é central em CRM. No que tange ao gerenciamento, Xavier e Dornelas [49] consideram que este é um papel central para que as práticas relacionais ocorram. Todavia, complementam a observação gerencial de funcionamento com a igual importância da liderança organizacional quando do planejamento.

Gestão do Conhecimento é um tema recorrente em CRM, e é tratado por estudos como Ferreira e Santos [48]; Noble Junior e Pedron [50]; Zilber [33]; Facó, Pinochet e Csillag [45]; Vanti et al. [38]; Maya e Otero [29], que relacionam conceitos em função da importância de gerenciar o conhecimento de clientes para que estes sejam geridos adequadamente. O uso de Portais Corporativos para gerenciar o relacionamento com base nas informações de cliente recebe o foco em Noble Junior e Pedron [50]. O estudo das ferramentas específicas de CRM constituiu, até recentemente, um foco pouco explorado no estudo de CRM no Brasil, o que começou a ser identificado nos últimos cinco anos.

Foco em ferramentas constituintes do CRM ainda proporciona interessantes lacunas para análise no contexto do gerenciamento relacional. Alguns estudos desta década suprem, em parte, esta carência no cenário nacional. É o caso de Brambilla [51], Estudo de Caso direcionado ao entendimento da Automação da Força de Vendas; Brambilla [52], com vistas a entender o uso das soluções de *Data Warehouse*,

*Database Marketing (Data Mart)* e *Data Mining* em CRM; Brambilla [53], sobre o uso dos bancos de dados transacionais de clientes, e Possas [54], sobre o uso de *Call Center* para relacionamento da empresa com os clientes. Identifica-se a existência de estudos orientados aos aspectos técnicos, ou ferramentas que compõem o CRM. Porém, trabalhos relacionados com distribuição de poder na empresa que adota CRM, critérios de treinamento, e métricas que comparem as situações antes e depois de uma adesão à filosofia relacional, ainda não são muito encontrados. Serviço é um setor pouco discutido na lógica de CRM. Um dos poucos trabalhos orientados neste sentido é o de Bampi, Eberle e Barcellos [55], no qual é explícita a aplicação de um Estudo de Caso orientado à prestação de serviços, e que analisa uma prestadora do Rio Grande do Sul.

Dos estudos voltados à origem conceitual e reflexões sobre o tema, Pedron e Saccol [56], através de análise fenomenológica do CRM, orientam a discussão para características teóricas. Consideram o ‘fenômeno’. CRM diante de três aspectos para definição (filosóficos; estratégicos; ferramentais). Mencionado em estudos como Brambilla, Sampaio e Perin [35] e Brambilla et al. [34], o aspecto filosófico extrapola a solução de TI. Pedron e Saccol [56] destacam filosofia como orientação arraigada na estratégia e no uso das ferramentas.



*Figura 1. Ligações entre as diferentes abordagens de CRM [56].*

A figura 1 ilustra entendimento conceitual do CRM dos pontos de vista analítico e estratégico. Em Brambilla, Sampaio e Perin [35], duas dimensões são propostas: tecnológica e organizacional. Pode-se entender a dimensão tecnológica como equivalente ao aspecto das ferramentas tecnológicas empregadas. O que é delimitado como estratégia por Pedron e Saccol [56] constitui a dimensão organizacional do CRM em Brambilla, Sampaio e Perin [35]. Ambas as dimensões, ou estratégia e TI, são guiadas por um aspecto mais do CRM que é a ideia de relacionamento. Ou seja, a filosofia de Marketing a qual promove suporte para que as ações de CRM atendam aos objetivos. A composição das dimensões propostas em Brambilla, Sampaio e Perin [35], divide-se em variáveis, sendo as da dimensão tecnológica um conjunto de oito (Tecnologia de Informação; Banco de Dados; Dados dos Clientes; *Data Wharehouse*; *Database Marketing*; *Data Mining*; *Call Center*, ou Centro de Interação com Clientes; Automação da Força de Vendas), e na organizacional quatro (Planejamento e Monitoramento do Projeto; Recursos Humanos; Mudança na Filosofia Empresarial; Poder). Para que as ações e ferramentas de CRM sejam adotadas, o aspecto financeiro (a capacidade de investimentos da empresa) requer atenção, mas não aparece em estudos brasileiros.

Mais que uma análise quantitativa de produção (que não é o propósito deste estudo), o Quadro 8 favorece na identificação dos autores que trabalham com o CRM como linha de pesquisa. Supõe-se que os autores com duas ou mais produções sobre CRM trabalhem com linhas de pesquisa no tema. Para diferenciar a intensidade de produção acadêmica, autores com dois ou mais trabalhos estão com os nomes destacados em negrito. Ainda que não seja viável afirmar que os autores de apenas uma obra podem não pertencer ao grupo nacional de estudiosos focados em CRM, a tendência é que aqueles que publiquem mais tenham maior interesse no assunto. Como anteriormente descrito, muitos trabalhos apenas tangenciam o assunto. A continuidade deste levantamento é importante para que estas dúvidas sejam esclarecidas. Pelo que é possível deduzir, poucos pesquisadores estão envolvidos diretamente na pauta de CRM, vistos os poucos casos em que há mais do que uma publicação no tema. Analisar outros tipos de produção acadêmica como teses, dissertações, livros e capítulos de livros podem elucidar mais acerca das prioridades e linhas de pesquisa desses autores. Por questões éticas, a relação entre nomes e quantidade de produção foi

omitida. Neste sentido, os autores com duas ou mais obras são apenas diferenciados através de grifos no Quadro 8.

*Quadro 8. Autores brasileiros das publicações analisadas que trabalham com o conceito CRM.*

<b>Autores brasileiros contemplados no estudo que publicaram sobre CRM</b>
Adolfo Alberto Vanti; Alessandra Vasconcelos Gallon; <b>Alexandre Ferreira de Oliveira</b> ; Amarolinda Zanela Saccol; Amélia Silveira; Andréa Martins Cristóvão; Antonio Roberto Ramos Nogueira; Auri Luiz Moraes Rodrigues Filho; André Rauter; Antonio Geraldo da Rocha Vidal; Carlos Henrique Mora Junior; Cesar Alexandre de Souza; <b>Cláudio Hoffmann Sampaio</b> ; <b>Cristiane Drebes Pedron</b> ; Edimara Mezzomo Luciano; Elisa Thomazi Bratti Coelho; Elisete Dahmer Pfitscher; Eva Stal; Fabiano Larentis; Fábio Dal-Soto; Fernando de Rosa; <b>Flávio Régio Brambilla</b> ; Francisco Lourenço da Silva; Gabriel Sperandio Milan; George Leal Jamil; Gustavo Fernandes de Assis; Heitor Takashi Kato; Henrique Freitas; Iraja Noble Junior; Ivanir Costa; Jairo Simião Dornelas; João Mario Csillag; José de Oliveira Siqueira; José Marcos Saraiva Rabêlo Jr.; Júlio F. B. Facó; Klaus Gustavo Benner; Laura Aguiar Ferreira; Lélis Balestrin Espartel; Leonardo Lemos da Silveira Santos; Leonardo Rocha de Oliveira; Luciene Eberle; <b>Luiz Antonio Joia</b> ; Luis Claudio Kubota; Luis Hernan Contreras Pinochet; Luiz Antonio Slongo; <b>Marcelo Gattermann Perin</b> ; Maria Carolina Dantas; Mírian Oliveira; Moacir Santos; Paulo Cesar da Cunha Maya; Paulo César Pfitscher; Paulo Fernando Pinto Barcellos; Paulo Henrique Possas; Paulo Roberto Gião; Raquel Oliveira Xavier; Reginauro Luz Catunda; Roberto Aures A. Moura; Roberto Canquerini da Silva; Rodrigo Eduardo Bampi; Rodrigo Perottoni; Rodrigo Scapini Meurer; Ronaldo Zwicker; Silvia Novaes Zilber; Solange Plebani; Tatiane da Silva Ferreira Vichroski; Vânia Gisele Bessi; Walter Ruben Iriondo Otero.

Como evidenciado através dos nomes grifados, o grupo de pesquisadores com dois ou mais trabalhos sobre CRM no Brasil é reduzido, apesar de não ser o dimensionamento final de autores no tema. Diante dos 34 artigos analisados, apenas 6 autores possuem mais de uma obra neste levantamento parcial de literatura. Já o grupo de autoria que conta com uma produção é o mais denso, onde estão enquadrados 61 estudiosos. É preciso salientar a opção do autor por estas obras como uma limitação, por deixar de fora outros periódicos, e também a possibilidade de ingressantes na pes-

quisa sobre CRM, que podem estar no grupo de autoria única por uma questão de recente entrada neste domínio de estudo. Outro aspecto interessante é a quantidade de autores por trabalho. Identificou-se que predominam artigos de parcerias, com 25 trabalhos. Apenas 9 produções são assinadas por um único autor.

## 5 Considerações finais

Entende-se que este trabalho é importante principalmente por ser o primeiro a identificar e classificar pelo menos parte da produção acadêmica brasileira no assunto. Analisar o referencial acadêmico já consolidado no tema proporciona que os pesquisadores tenham uma idéia do estado da arte sobre o assunto. Apesar de em certos aspectos o CRM já estar bem desenvolvido, novos caminhos podem ser buscados com base nas lacunas citadas.

Existem aspectos que ainda requerem o aprofundamento. Certos preceitos e dimensões em CRM ainda são pouco explorados. Abaixo, uma lista de sugestões para pesquisas futuras, representadas através de perguntas pertinentes ao estudo do CRM:

- Como dimensionar o aspecto financeiro em CRM?
- É possível identificar e mensurar melhorias advindas da implantação de CRM?
- Como é entendida a solução de CRM por funcionários de uma empresa adotante?
- Quais as melhores práticas e treinamentos necessários para um CRM efetivo?
- Que variáveis tecnológicas adicionais podem ser contempladas em CRM?
- Que variáveis organizacionais devem ser incluídas na análise do CRM?
- Como se dá a relação entre confiança, valor e lealdade de clientes em CRM?
- Existem diferenças substanciais no uso do CRM para produtos ou serviços?
- Como pode ser gerenciado o poder em CRM diante de confiança e oportunismo?
- É possível desempenhar um CRM adequado em redes de cooperação?
- Quais os efetivos papéis dos executivos e da gerência em ações de CRM?

- Empresas que adotaram o CRM conseguiram seguir o cronograma proposto?
- Quais as principais dificuldades da força de vendas em ações de CRM?
- Como empresas se orientam para cliente ao aderirem ao sistema de CRM?
- Existem efeitos positivos em empresas matriciais que adotam CRM?
- De que maneira os colaboradores mais antigos encaram a decisão por CRM?
- Os envolvidos entendem os preceitos relacionais de CRM propostos pela empresa?
- Como difundir a cultura de CRM em empresas de atuação global?
- Existe alguma maneira de adotar CRM em varejo de auto-serviço?
- Grandes varejistas que adotam este tipo de ferramenta logram êxitos? Quais?
- Quais as etapas na transição da orientação de mercado à orientação para cliente?
- Como as práticas de co-criação promovem valor no âmbito de CRM?
- Quais as melhores ferramentas tecnológicas para prover qualidade de serviço?
- Como empresas de desenvolvimento promovem a venda da solução de CRM?
- Quais fatores fazem com que a empresa decida implantar CRM em sua atividade?
- Como os clientes finais reagem à implantação das práticas relacionais de negócio?
- Existem problemas potenciais e recorrentes na adoção dos sistemas de CRM?
- No aspecto financeiro, quais os retornos efetivos da adoção das práticas relacionais?

As questões propostas representam apenas uma parte das possibilidades para investigação empírica das práticas de relacionamento através do uso das ações de CRM. Todavia, questões já investigadas requerem qualificação e quantificação nas análises, bem como a ampliação dos estudos em temas específicos proporcionaram condições para que situações sejam comparadas através da análise conjunta dos resultados de diferentes estudos. Dentre os tópicos viáveis para aprofundamento e refino das pesquisas, alguns deles são:

- Relação entre o CRM e a Gestão do Conhecimento.
- Emprego da automa(tiza)ção como ferramenta de uma solução.
- Análise das diferentes bases de dados e suas relações no CRM.
- Melhor compreensão da mineração de dados para a identificação dos clientes.
- Situações e oportunidades para que o CRM seja ativo e não apenas receptivo.
- Compreensão do funcionamento dos *Call Center* na comunicação com os clientes.
- Possíveis combinações de TI para que o CRM seja efetivo à empresa que o utiliza.

Sugestões e questionamentos propostos não esgotam as possibilidades e, dentre estes, o aprofundamento conceitual, epistemológico e genealógico do CRM, requer atenção. Nota-se que poucos estudos conceituais e relativos aos aspectos léxicos foram conduzidos, assim como a metodologia predominante (dos Estudos de Caso) não é a única viável para obtenção de resultados interessantes acerca dos fenômenos e conseqüências que circundam o CRM. Lacunas metodológicas e *gaps* empíricos fazem o campo atrativo para a pesquisa.

Como este trabalho torna evidente, boa parte da produção na área é de ordem conjunta, com a predominância de, pelo menos, dois autores por obra. Pesquisadores de diferentes formações, por exemplo, de Marketing e TI podem unir conhecimentos para tratar o tema de um ponto de vista multidisciplinar, integrando ferramental e práticas mercadológicas. Na percepção geral, os trabalhos orientados por Marketing buscam o entendimento da origem conceitual do CRM e Marketing de Relacionamento, dando maior atenção ao relacionamento entre o vendedor, representando a empresa, e o cliente. Já na área de TI, tradicionalmente o enfoque reside nas próprias ferramentas, funcionalidades e possibilidades que representam.

Adequar a tecnologia ao negócio é o desafio comumente citado pelos práticos, assim como questões culturais da empresa adotante destas práticas e critérios, do dimensionamento dos treinamentos e distribuição de poder, e claro, questões orçamentárias. Adotar um *software* de CRM é apenas uma parte do esforço para orientação ao cliente; os custos contratuais e de manutenção, além das mudanças de foco e estrutura

hierárquica nas empresas fazem deste assunto uma questão delicada e que pode representar o paradoxo entre sucesso e fracasso. Como em outros contextos gerenciais, a gestão tecnológica das organizações faz parte da constante busca por uma vantagem competitiva sustentável e difícil de ser imitada.

A pretensão desta pesquisa em elucidar acerca do que já se sabe sobre CRM, é uma maneira de clarificar alternativas, apontar tendências e despertar interesse para esta temática de estudo em acadêmicos das áreas de negócios e tecnologia. Já referidas algumas limitações, este estudo pode ser complementado, e os indicadores podem diferenciar em números, à medida que periódicos não contemplados e estudos em processo de desenvolvimento sejam consolidados. Ainda assim, o primeiro passo foi dado na busca de mapear um foco de conhecimento que é do interesse tanto de acadêmicos quanto dos atuantes do mercado. O dinamismo é regra em âmbito acadêmico e, assim sendo, o trabalho desenvolvido pretende orientar e sugerir, e não estipular caminhos para o desenvolvimento do campo. Consolidada é a noção do CRM como uma postura de ação técnica e relacional, onde estratégias, pessoas e tecnologias interagem. Saber o que já existe é uma alternativa para inovar ou consolidar o conhecimento.

## 6 Referências

- [1] PARKER, K. R.; NITSE, P. S.; TAY, A. S. M. The impact of Inaccurate Color on Customer Retention and CRM. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, v. 12, p. 105–122, 2009.
- [2] BERRY, L. L. Relationship Marketing of Services: Perspectives from 1983 and 2000. *J Relationship Market*, v. 1, n. 1, p. 59–77, 2002.
- [3] WINER, R. S. A framework for customer relationship management. *Calif Manage Rev*, v. 43, n. 4, p. 89–105, 2001.
- [4] ROWE, W. G.; BARNES, J. G. Relationship marketing and sustained competitive advantage. *J Market Foc Manage*, v. 2, p. 281–297, 1998.

- [5] IM, S.; WORKMAN JR., J. Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms. *J Marketing*, v. 68, p. 114–132, 2004.
- [6] KELLEN, V. How to do Customer Relationship Management without spending big bucks. White Paper, Blue Wolf, p. 1–9, 2002.
- [7] RAGINS, E. J.; GRECO, A. J. Customer Relationship Management and e-business: more than a software solution. *Rev Bus*, p. 25–30, 2003.
- [8] ROGERS, B. What Gets Measured Gets Better. *J Target Meas Anal Mark*, v. 12, n. 1, p. 20–26, 2003.
- [9] LIN, Y.; SU, H. Y. Strategic Analysis of Customer Relationship Management: A Field Study on Hotel Enterprises. *Total Qual Manag Bus*, v. 14, n. 6, p. 715–731, 2003.
- [10] BEARINGPOINT, I. Customer Relationship Management: Generating shareholder value through Customer Relationship Management. White Paper, Bearing Point, p. 1–7, 2003.
- [11] HANSOTIA, B. Gearing up for CRM: Antecedents to Successful Implementation. *J Database Mark Cust Strategy Manag*, v.10, n. 2, p. 121–132, 2002.
- [12] ANDERSON, E. T. Sharing the Wealth: When Should Firms Treat Customers as Partners? *Manage Sci*, v. 48, n. 8, p. 955–971, 2002.
- [13] KIVETZ, R.; SIMONSON, I. The Idiosyncratic Fit Heuristic: Effort Advantage as a Determinant of Consumer Response to Loyalty Programs. *J Marketing Res*, v. 40, p. 454–467, 2003.
- [14] PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *J Econ Soc Res*, v. 3, n. 2, p. 1–34, 2001.
- [15] HEISER, R. S.; McQUITTY, S.; STRATEMEYER, A. W. Broadening the Competitive Environment: The Customer’s Perspective. *AMS Review*, v. 12, p. 1–11, 2005.

- [16] ASSIS, G. F. E-Market: O Mercado Automatizado e Eletronicamente Integrado. *Revista da FAE*, v. 4, n. 1, p. 69–75, 2001.
- [17] BRAMBILLA, F. R. Análise do Customer Relationship Management (CRM): Relação Empresa, Cliente Usuário, Teoria – Um Estudo de Caso em uma Empresa Desenvolvedora de Software. Dissertação de Mestrado, FACE/MAN/PUCRS, Porto Alegre, 2006.
- [18] GUIMARÃES, A. S.; JOHNSON, G. F. Sistemas de Informações: administração em tempo real. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- [19] BRETZKE, M. Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real. São Paulo: Atlas, 2000.
- [20] SHOEMAKER, M. E. A Framework for Examining IT-Enabled Market Relationships. *J Pers Selling & Sales Manage*, v.21, n. 2, p. 177–185, 2001.
- [21] PEPPERS and ROGERS GROUP. CRM Series: Call Center 1 to 1. São Paulo: Makron Books, 2001.
- [22] OGURI, L. M. B.; CHAUVEL, M. A.; SUAREZ, M. C. O Processo de Criação das Telenovelas. *Rev Adm Empr RAE*, v. 49, n. 1, p. 38–48, 2009.
- [23] SPEIER, C.; VENKATESH, V. The Hidden Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies. *J Marketing*, v. 66, p. 98–111, 2002.
- [24] KUBOTA, L. C.; NOGUEIRA, A. R. R. O Impacto da Gestão nos Resultados Percebidos de Empresas de Software. In: XXXI Encontro da ANPAD, XXXI EnANPAD, Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, p. 1–16, 2007.
- [25] ZWICKER, R.; SOUZA, C. A.; VIDAL, A. G. R.; SIQUEIRA, J. O. Grau de Informatização de Empresas: Um Modelo Estrutural Aplicado ao Setor Industrial do Estado de São Paulo. *eRAE*, v. 6, n. 2, p. 1–27, 2007.
- [26] GIÃO, P. R. Inovações Tecnológicas nas Estratégias Corporativas no Offshoring de Call Centers. In: XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Gramado/RS: ANPAD, p. 1-13, 2006.

- [27] PLEBANI, S.; SILVEIRA, A. Projeto de um Customer Relationship Management (CRM) sob duas óticas: a dos Responsáveis pelo Software Integrado de Gestão e a dos Clientes. In: II Encontro Adm. da Informação, II EnADI, Recife/PE: ANPAD, p. 1-14, 2009.
- [28] JAMIL, G. L. Aspectos do Ambiente Gerencial e seus Impactos no Uso dos Sistemas de Inteligência Competitiva para Processos Decisórios. *Perspectivas em Ciência da Informação*, UFMG, v. 6, n. 2, p. 261-274, 2001.
- [29] MAYA, P. C. C.; OTERO, W. R. I. A Influência do Consumidor na Era da Internet. *Rev FAE*, v. 5, n. 1, p. 71-81, 2002.
- [30] PEROTTONI, R.; OLIVEIRA, M.; LUCIANO, E. M.; FREITAS, H. Sistemas de informações: Um estudo comparativo das características tradicionais às atuais. *REAd*, v. 7, n. 3, p. 1-28, 2001.
- [31] LARENTIS, F.; SLONGO, L. A.; MILAN, G. S. A Relação entre o Gerenciamento por Categorias no Varejo de Auto-Serviço e a Prática do Marketing de Relacionamento. *REAd*, v. 12, n. 3, p. 1-16, 2006.
- [32] RODRIGUES FILHO, A. L. M.; SILVA, R. C.; MEURER, R. S.; OLIVEIRA, L. R. Informações Estratégicas de Suporte à Implementação de Gestão de Relacionamento com o Cliente em Instituições de Ensino Superior. In: XXXI Encontro da ANPAD, XXXI EnANPAD, Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, p. 1-16, 2007.
- [33] ZILBER, S. N. O Uso do Portal Corporativo Universitário para Gestão do Conhecimento: Comparação entre Portais de Universidades Públicas e Privadas. In: XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Gramado/RS: ANPAD, p. 1-16, 2006.
- [34] BRAMBILLA, F. R.; SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G.; ESPARTEL, L. B. Indicadores de CRM nas Dimensões Tecnológica e Organizacional: Um Estudo de Caso Comparativo da Relação entre Teoria, Empresa Desenvolvedora

- e Empresa Usuária de CRM. In: I Encontro de Administração da Informação, I EnADI, Florianópolis/SC: ANPAD, p. 1-17, 2007.
- [35] BRAMBILLA, F. R.; SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. Indicadores Tecnológicos e Organizacionais do Customer Relationship Management (CRM): Relação entre Firma Desenvolvedora, Firma Usuária e Preceitos Teóricos. *Perspectivas em Ciência da Informação*, UFMG, v. 13, n. 2, p. 107-129, 2008.
- [36] JOIA, L. A.; OLIVEIRA, A. F. Implantação de CRM: Dois Lados de uma Mesma Moeda. In: I Encontro de Administração da Informação, I EnADI, Florianópolis/SC: ANPAD, p. 1-17, 2007.
- [37] JOIA, L. A.; OLIVEIRA, A. F. Um modelo multi-nível para análise da implantação de sistemas de informação: Uma aplicação a sistemas CRM. In: II Encontro de Administração da Informação, II EnADI, Recife/PE: ANPAD, p. 1-16, 2009.
- [38] VANTI, A. A.; RAUTER, A.; DAL-SOTO, F.; SANTOS, M. Configuração Informacional na Gestão da Cadeia de Valor e Utilização de Business Intelligence (BI). *Base - Rev Adm UNISINOS*, v. 1, n. 2, p. 43-52, 2004.
- [39] PEDRON, C. D.; BESSI, V. G. CRM e a Gestão da Componente Humana: Um Estudo de Caso. In: XXXI Encontro da ANPAD, XXXI EnANPAD, Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, p. 1-15, 2007.
- [40] SILVA, F. L.; MORA JR, C. H.; STAL, E. Contribuições de um Sistema CRM às Inovações de Processos em uma Empresa Distribuidora de Energia Elétrica. In: XI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, XI SIMPOI, São Paulo/SP: FGV-EAESP, p. 1-16, 2008.
- [41] MOURA, R. A. A.; COSTA, I.; CRISTÓVÃO, A. M. Revisão do Processo de Negócio para Apoiar a Gestão Estratégica de Clientes: Um Estudo de Caso. In: XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, XII SIMPOI, São Paulo/SP: FGV-EAESP, p. 1-12, 2009.

- [42] GALLON, A.; VICHROSKI, T. S. F.; PFITSCHER, E. CRM e a Contabilidade. In: I Encontro de Administração da Informação, I EnADI, Florianópolis/SC: ANPAD, p. 1-17, 2007.
- [43] DANTAS, M. C.; ROSA, F. Gestão da Informação em Ações de Relacionamento com o Cliente no Segmento Bancário. In: I Encontro de Administração da Informação, I EnADI, Florianópolis/SC: ANPAD, p. 1-15, 2007.
- [44] BENNER, K. G.; COELHO, E. T. B.; KATO, H. T. Dificuldades na Implantação da Tecnologia CRM: Um Estudo de Caso. In: XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Brasília/DF: ANPAD, p. 1-15, 2008.
- [45] FACÓ, J. F. B.; PINOCHET, L. H. C.; CSILLAG, J. M. A Importância de Conciliação entre Perspectiva de Mercado e Perspectiva dos Recursos Internos: Um Exemplo de Desalinhamento na Área de Telecomunicações. In: VIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, VIII SIMPOI, São Paulo/SP: FGV-EAESP, p. 1-16, 2005.
- [46] BRAMBILLA, F. R. Tecnologia de Informação como Variável ao Emprego do Customer Relationship Management: O Caso HP-Globo. In: XI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, XI SIMPOI, São Paulo/SP: FGV-EAESP, p. 1-14, 2008a.
- [47] CATUNDA, R. L.; RABÊLO JR., J. M. S. Seleção e Implantação de CRM como Solução Tecnológica Empresarial: Teoria e Prática. In: II Encontro de Administração da Informação, II EnADI, Recife/PE: ANPAD, p. 1-16, 2009.
- [48] FERREIRA, L. A.; SANTOS, L. L. S. Uma Avaliação de Soluções de Software de CRM sob a ótica da Gestão do Conhecimento. In: I Encontro de Administração da Informação, I EnADI, Florianópolis/SC: ANPAD, p. 1-16, 2007.
- [49] XAVIER, R. O.; DORNELAS, J. S. O Papel do Gerente num Contexto de Mudança Baseada no Uso da Tecnologia CRM. *Rev Adm Contemp, RAC*, v. 10, n. 1, p. 9-30, 2006.

- [50] NOBLE JR., I.; PEDRON, C. D. Portais Corporativos: Uma Ferramenta para Gestão do Conhecimento sobre Clientes. In: I Encontro de Administração da Informação, I EnADI, Florianópolis/SC: ANPAD, p. 1-17, 2007.
- [51] BRAMBILLA, F. R. Sales Force Automation (SFA) como Ferramenta de Vendas em Aplicação do Customer Relationship Management (CRM). In: XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, XII SIMPOI, São Paulo/SP: FGV-EAESP, p. 1-16, 2009a.
- [52] BRAMBILLA, F. R. Utilizando Data Warehouse, Database Marketing e Data Mining: Uma Análise Empírica à luz das Estratégias de Customer Relationship Management (CRM). In: XXXIII Encontro da ANPAD, XXXIII EnANPAD, São Paulo/SP: ANPAD, p. 1-15, 2009b.
- [53] BRAMBILLA, F. R. A Importância do Banco de Dados de Cliente para Efetividade do Customer Relationship Management (CRM): Um Estudo de Caso no Segmento B2B. In: XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Brasília/DF: ANPAD, p. 1-12, 2008b.
- [54] POSSAS, P. H. A Importância dos Recursos Humanos no Processo de Informatização e a Lógica Competência: O Estudo de Caso do Call Center RGE – Rio Grande Eletricidade. *REAd*, v. 10, n. 1, p. 1-20, 2004.
- [55] BAMPI, R. E.; EBERLE, L.; BARCELLOS, P. F. P. A Prática e Aplicabilidade da Ferramenta CRM: Estudo Desenvolvido em Empresa Prestadora de Serviços na Serra Gaúcha. In: XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Brasília/DF: ANPAD, p. 1-16, 2008.
- [56] PEDRON, C. D.; SACCOL, A. Z. What Lies Behind the Concept of Customer Relationship Management? Discussing the Essence of CRM through a Phenomenological Approach. *Braz Adm Rev*, v. 6, n. 1, p. 34-49, 2009.