

Marketing de Relacionamento (CRM): Estado da Arte, Produção Nacional na Primeira Década do Milênio e Agenda de Pesquisa

Autoria: Gisela Demo Fiuza, Késia Rozzett Oliveira, Valter Ponte, Lucian Alves Ferreira, Nilda Maria Domingos Mendes

RESUMO

Já é consensual entre os principais autores da área de CRM (*Customer Relationship Management*), ou ainda, “marketing de relacionamento” (VAVRA, 1993; WILSON e VLOSKY, 1997; MCKENNA, 1999; NGAI, 2005; PAYNE, 2006) a relevância da gestão estratégica do relacionamento entre as organizações e seus clientes. É importante abordar, nos estudos organizacionais, a perspectiva da competitividade, fenômeno que faz com que as organizações repensem suas maneiras de conduzir negócios, seu posicionamento no mercado e suas estratégias empresariais na consecução de suas metas. Nesse contexto, a adequação da capacidade empresarial às oportunidades detectadas no mercado, o esforço sistemático das organizações em estabelecer relacionamentos duradouros com seus parceiros de negócios e, em especial, a conquista da lealdade de seus clientes, especialmente os estratégicos, principal fonte de lucro empresarial, vêm se estabelecendo como prioridade das organizações. Destarte, este estudo enseja desenhar um panorama dos estudos sobre CRM, apresentando os resultados de uma revisão bibliográfica que abrange sínteses do estado da arte e dos estudos empíricos engendrados em nível nacional no período compreendido entre 2000 e 2010, a primeira década do novo milênio. Tal análise permitiu o delineamento de uma agenda de pesquisa. Foram considerados os periódicos científicos de nível superior (maior ou igual a Qualis B2) que publicam sobre Marketing, dentro da área de Administração, bem como os anais do EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) e do EMA (Encontro de Marketing da ANPAD), os principais eventos da área de Administração e Marketing no Brasil. Definidas as fontes de coleta de informações, estipularam-se quais informações relevantes deveriam ser extraídas dos artigos, num total de 6: nome do periódico, ano de publicação, enquadramento do estudo, natureza do estudo, instituições de origem dos autores dos estudos e, por fim, assuntos mais estudados dentro do tema CRM. Foram encontrados 65 artigos. Dos periódicos e anais pesquisados, o EnANPAD, o EMA, a REAd e a RAE foram os campeões de publicações sobre o tema. Quanto ao ano de publicação, observaram-se picos de produção em 2004 e 2006, com nova ascendência no fim da década. Houve larga predominância de estudos teórico-empíricos, de natureza quantitativa, em relação aos ensaios teóricos. Mais da metade da produção originou-se de apenas 5 universidades (UFRGS, UFPR, USP, UFPE e UFMG). A maior parte dos artigos focou o CRM em geral. O esforço em se construir e validar medidas para avaliar a percepção de clientes corporativos e consumidores foi parco, fazendo-se necessário. 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 e os indicadores de produção Científica, Técnica e de Assessoria (CTA) da Base de Dados Lattes do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico).

1. INTRODUÇÃO

É relevante considerar, nos estudos organizacionais, a perspectiva da competitividade, fenômeno que faz com que as organizações repensem 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, 2010). A partir daí, propõem-se os seguintes questionamentos: como está o cenário das pesquisas concernentes ao CRM, publicadas nos principais periódicos e eventos da área de Marketing e Administração em nível nacional na primeira década do milênio? Como está o panorama da institucionalização da pesquisa sobre o tema? O que ainda deve ser feito?

Assim, o objetivo precípua deste trabalho é apresentar um panorama dos estudos sobre CRM, apresentando os resultados de uma revisão bibliográfica que abrange sínteses da produção internacional sobre o tema e dos estudos empíricos engendrados em nível nacional nas principais publicações de Marketing e Administração na última década, 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 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 da pesquisa, encerram o trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Já é peremptório considerar, nos estudos organizacionais, a perspectiva da competitividade. Junto 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. Nesse contexto, a conquista da lealdade dos clientes vem se estabelecendo como prioridade das organizações (DEMO, 2010).

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 et al. (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 a curto como a longo prazo. A orientação para o mercado teria um efeito mais pronunciado no lucro do que nas vendas dado que os esforços concentram-se mais na retenção do cliente do que no fator aquisição.

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, englobando aspectos da satisfação e da 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.

Apesar de ter emergido como um novo fenômeno, o marketing de relacionamento remonta à Era Pré-Industrial. O desenvolvimento do marketing como um campo de estudo e prática sustenta a reconceitualização de uma orientação transacional para uma orientação relacional (SHETH, PARVATIYAR, 1995; PAYNE, 2006). Numa visão voltada para o relacionamento, “o valor para os clientes é criado durante todo o relacionamento, em interações entre eles e o fornecedor ou provedor do serviço” (GRÖNROOS, 2003, p. 39). Há claramente uma mudança de foco, dos produtos para os processos de criação de valor. Nesse contexto, o marketing serve como facilitador dos processos de consumo e utilização pelos clientes durante todo o relacionamento.

Para Grönroos (1994), Sheth e Parvatiyar (2002) e Payne (2006), marketing de relacionamento representa uma mudança de paradigma dos conceitos de marketing desenvolvidos desde 1960, como, por exemplo, os 4P’s do mix de marketing (produto, preço, praça, promoção). Nesse sentido, Vavra (1993), precursor da proposta de marketing de relacionamento, defende uma mudança na orientação do marketing para a conquista de clientes para o foco na retenção ou lealdade de clientes. Lauterborn (1990) já havia proposto os 4C’s do marketing, a saber, cliente, custo, conveniência e comunicação.

McKenna (1999) divide o novo paradigma do marketing em duas partes, baseando a abordagem relacional no conhecimento e na experiência. O marketing baseado na experiência enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade. “As empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de *feedback* (retorno)” (McKENNA, 1999, p. 4). De fato, quando consumidores e produtores lidam um com o outro, há um grande potencial para o desenvolvimento de um laço emocional que transcende a troca econômica. Uma parte consegue entender melhor as necessidades da outra, o que faz com que ambas sejam mais propensas a cooperarem mutuamente e a fortalecerem seu relacionamento. Grönroos (2003) concorda que se um cliente sentir que há algo especial e de valor nos contatos que ele mantém com uma dada empresa, então um relacionamento pode se desenvolver.

Para 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 tenha processos, operações e pessoas integradas para que a essência do marketing possa ser a filosofia que norteia todo o negócio. Nesse sentido, segundo Payne (2006), o marketing de relacionamento dá ênfase a dois importantes aspectos: (1) só é possível otimizar relacionamentos com os clientes a partir do entendimento e gerenciamento de relacionamentos com outros *stakeholders* (todo e qualquer público interessado ou afetado pela organização) relevantes; (2) as ferramentas e técnicas usadas no marketing para os clientes, como o plano de marketing, podem ser igualmente efetivas se utilizadas no gerenciamento de relacionamentos com outros, que não os clientes.

Essa visão confirma a idéia holística do marketing de relacionamento, em que há integração entre todas as partes da organização. Nesse sentido, Grönroos (2003) endossa que “a responsabilidade de desenvolver e manter relacionamentos com clientes, chamada de marketing, já não está unicamente relacionada com o departamento de marketing e com o diretor de marketing” (GRÖNROOS, 2003, p. 23). Nesse contexto, um relacionamento integrativo, de acordo com Sheth e Parvatiyar (1995), reflete interdependência em vez de independência de escolha entre as partes e enfatiza a cooperação ao invés de competição e conflito, representando assim uma mudança significativa nos axiomas do marketing.

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. Ele 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.

Ravald e Grönroos (1996) argumentam que o marketing de relacionamento é uma maneira de as empresas desenvolverem relacionamentos ao longo prazo, mutuamente benéficos e válidos com os clientes, objetivando o aumento da lucratividade por meio da melhoria nos serviços e produtos providos aos clientes. Uma perspectiva mais abrangente, por exemplo, é tida por McKenna (1993), que 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. Cabe ressaltar também a idéia de Payne (2006), ao defender 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.

Assim, o propósito geral do marketing de relacionamento, segundo Parvatiyar e Sheth (1999), é “aumentar a produtividade de marketing e melhorar o valor mútuo entre as partes envolvidas no relacionamento” (p. 18). A construção do relacionamento, entretanto, deve ser cuidadosa. Bolton (1998) afirma que, nos primeiros estágios do relacionamento, a satisfação possui papel essencial: se as expectativas do cliente não forem satisfeitas logo de início, ele tenderá a permanecer menos tempo com a empresa. Os resultados de suas pesquisas indicam que os índices de satisfação levantados anteriormente a qualquer decisão de cancelar ou continuar leal à empresa são positivamente relacionados à duração do relacionamento. Nesse sentido, Vavra (1993) afirma que o aumento da satisfação dos clientes através das interações com a empresa é o principal mecanismo para manter relacionamentos de longa duração com eles.

De acordo com Reichheld e Sasser (1990), à medida que o relacionamento do cliente com a empresa estende-se, os lucros crescem. Eles afirmam que “as empresas podem aumentar seus lucros em quase 100% retendo apenas mais 5% de seus clientes” (p. 105). Os autores defendem ainda que os clientes geram lucros maiores a cada ano a mais que eles permanecem com a empresa. Por causa do grande aumento da concorrência e do constante aprimoramento tecnológico, os clientes possuem um leque muito maior de escolhas do que possuíam anteriormente. Nesse contexto, Payne (2006) assevera que o fator diferenciador, então, torna-se a entrega de um serviço excepcional, distinta e consistentemente. Vantagem competitiva pode ser adquirida por meio do conhecimento das expectativas, preferências e comportamento do cliente.

Destarte, reter os clientes, desenvolver um relacionamento com eles e satisfazê-los continuamente podem ser consideradas as bases de uma trajetória bem-sucedida na maioria das organizações. “Clientes a 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. 02). Nessa linha, Demo e Ponte (2008) atestam que custa cerca de 10 vezes mais conquistar clientes que mantê-los.

Com seu surgimento na década de 1990, o CRM rapidamente tornou-se 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.

Para Payne (2006), é certo que o CRM trata de uma abordagem estratégica holística para gerenciar o relacionamento com clientes a fim de criar valor para o acionista. Ele 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. O autor ressalta 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, Payne (2006) destaca que o CRM, para ser bem-sucedido, precisa estar imbuído de visão estratégica para criar valor ao acionista através do desenvolvimento de relacionamentos com clientes estratégicos, unindo o potencial da tecnologia da informação às estratégias de marketing de relacionamento que resultarão no estabelecimento de relacionamentos lucrativos de longo prazo.

A produção recente sobre CRM em artigos internacionais traz estudos como o de Huang e Xiong (2010), constatando 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 et al. (2011) sustentam que seu potencial 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 compartilhados (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 considerando a 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 1992-2002. 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, vaticinando que o setor continuará a apresentar um crescimento significativo nos próximos anos.

As revisões mais recentes foram de Ngai, Xiu e Chayu (2009) e Wahlberg et al. (2009). Ngai, Xiu e Chayu (2009) realizaram a primeira revisão acadêmica sobre as aplicações das técnicas de mineração de dados para a gestão de relacionamento com o cliente. O artigo fornece uma base de dados acadêmica sobre a literatura de 2000 a 2006, que compreende 24 revistas científicas e propõe um esquema classificatório de novecentos artigos, que foram identificados e analisados em função da relevância direta para a aplicação das técnicas de mineração de dados para a CRM. A categorização levou em conta quatro dimensões do CRM (identificação do cliente, atração do cliente, retenção do cliente e desenvolvimento do cliente) bem como sete funções da mineração de dados (associação, classificação, agrupamento, predição, regressão, descoberta de padrões sequenciais e visualização). Os resultados demonstram 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

outro lado, modelos de classificação e de 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 se 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. Quatrocentos e sessenta e oito artigos foram selecionados e o resultado mostrou que o número de artigos sobre CRM enquanto tópico específico era relativamente baixo até o final dos anos 1990, conforme já apontado por Ngai (2005), corroborando o aspecto novidioso do CRM no campo do marketing. Segundo os autores, os resultados demonstram 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.

Finalmente, para se avaliar satisfação, lealdade e valor para o cliente, pode-se citar como exemplos as escalas validadas por Rust, Zeithaml e Lemon (2001), Perillo (2007) e Huber, Hermann e Henneberg (2007). Não obstante, especificamente sobre CRM, foram encontradas apenas três escalas. Uma foi elaborada e validada por Wilson e Vlosky (1997) para o mercado corporativo, outra, por Sin, Tse e Yim (2005), a qual objetiva mensurar as dimensões do CRM praticado pela empresa, e a mais recente foi construída e validada por Rozzett e Demo (2010, 2011) para o mercado consumidor.

O modelo de Wilson e Vlosky mensura a intensidade do marketing de relacionamento existente nos processos de troca entre cliente e fornecedor através de 30 questões, divididas em seis dimensões: dependência do fornecedor; nível de comparação com fornecedores alternativos; investimentos no relacionamento; troca de informações; confiança; e comprometimento. A escala de Wilson e Vlosky é utilizada nos Estados Unidos desde 1997. A escala de Sin, Tse e Yim (2005), pioneira na avaliação da prática de CRM por parte da empresa, é composta por 18 itens divididos em quatro fatores, a saber: foco em clientes chave, organização do CRM, gerenciamento do conhecimento e CRM baseado em tecnologia.

No Brasil, haja vista a lacuna na literatura identificada, Rozzett e Demo (2010, 2011) construíram e validaram a ERC (Escala de Relacionamento com Clientes), utilizando a análise fatorial exploratória e confirmatória para avaliar o relacionamento entre consumidores e empresas, resultando em uma escala unifatorial com 8 itens. Haja vista a lacuna na literatura identificada.

3. MÉTODO

Com vistas à consecução do objetivo deste trabalho, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre CRM abrangendo o período 2000-2010, ou seja, a primeira década do novo milênio. Foram pesquisados os periódicos científicos classificados com avaliação maior ou igual a B2 pelo sistema Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES (QUALIS..., 2010) que publicam na área de marketing, a saber, Revista de Administração de Empresas (RAE e RAE-e), Revista de Administração Contemporânea (RAC e RAC-e), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), Revista de Administração Mackenzie (RAM) e Revista Eletrônica de Administração (READ). Incluíram-se, também, as publicações dos anais do EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) e do EMA (Encontro de

Marketing da ANPAD), os principais eventos da área de Administração e Marketing no Brasil. Foram encontrados 65 artigos.

Selecionadas as fontes de coleta de informações, estipularam-se quais informações deveriam ser extraídas dos artigos, num total de seis: nome do periódico, ano de publicação, enquadramento do estudo (estudos teórico-empíricos ou ensaios teóricos), natureza do estudo (quantitativa, qualitativa ou multimétodo), instituições de origem dos autores dos estudos e, por fim, assuntos mais estudados dentro do tema CRM, conforme proposto por Ngai (2005), quais sejam, CRM em geral; tecnologia e serviços da informação; serviços e atendimento; CRM, seus efeitos e relações.

4. RESULTADOS

Esta seção abordará, em primeira instância, a síntese ilustrada do levantamento dos 65 artigos encontrados nos periódicos e anais dos principais eventos de Marketing (EMA e EnANPAD) na primeira década do novo milênio e a institucionalização da pesquisa sobre CRM no Brasil. A partir deste resultados, foi elaborada uma breve análise desta produção que convida a algumas reflexões, já engendrando a proposição de uma agenda de pesquisa.

4.1 PRODUÇÃO NACIONAL SOBRE CRM

A análise dos 65 artigos permitiu o delineamento do cenário descrito a seguir. Dos artigos pesquisados, os anais do EnANPAD (51%) foram os campeões de publicações, seguidos dos anais do EMA (22%). REAd e RAE, com 8% cada, foram os periódicos que mais publicaram sobre CRM, seguidas de RAC (6%), RAM (5%) e RAUSP, que apresentou menor quantidade de publicações (1%). A Figura 1 ilustra estes resultados.

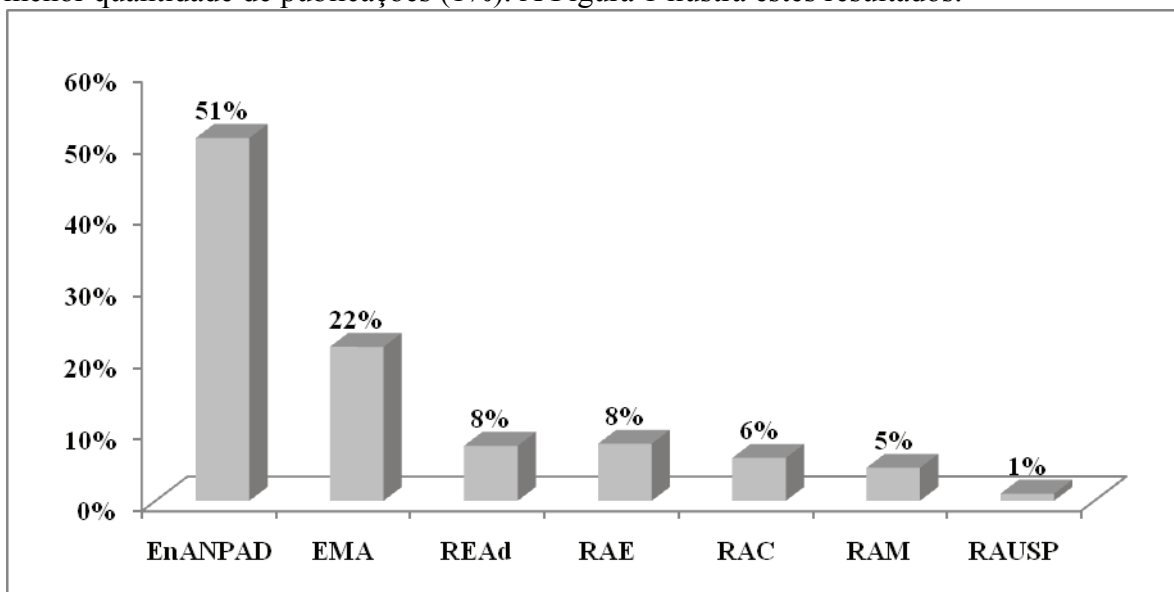


Figura 1 – Artigos a respeito de CRM por periódicos/anais

A década escolhida para o recorte do estudo compreendeu anos produtivos, apresentando uma média de 6,5 artigos por ano. No que tange aos anos de produção, constata-se picos de produção em 2004 e 2006 (18%), quando do lançamento do mais recente *handbook* sobre CRM no mercado, seguidos pelo ano de 2005 (17%) e 2008 (14%). Na sequência, têm-se os anos de 2010 (12%) e 2009 (11%). O índice de 8% foi alcançado em 2007. Os anos de 2001 e 2003 registraram apenas 1% de produção dos artigos. O ano de 2002

não apresentou produção sobre o tema. Nota-se nova ascendência de produção no fim da década. A Figura 2 apresenta os resultados.

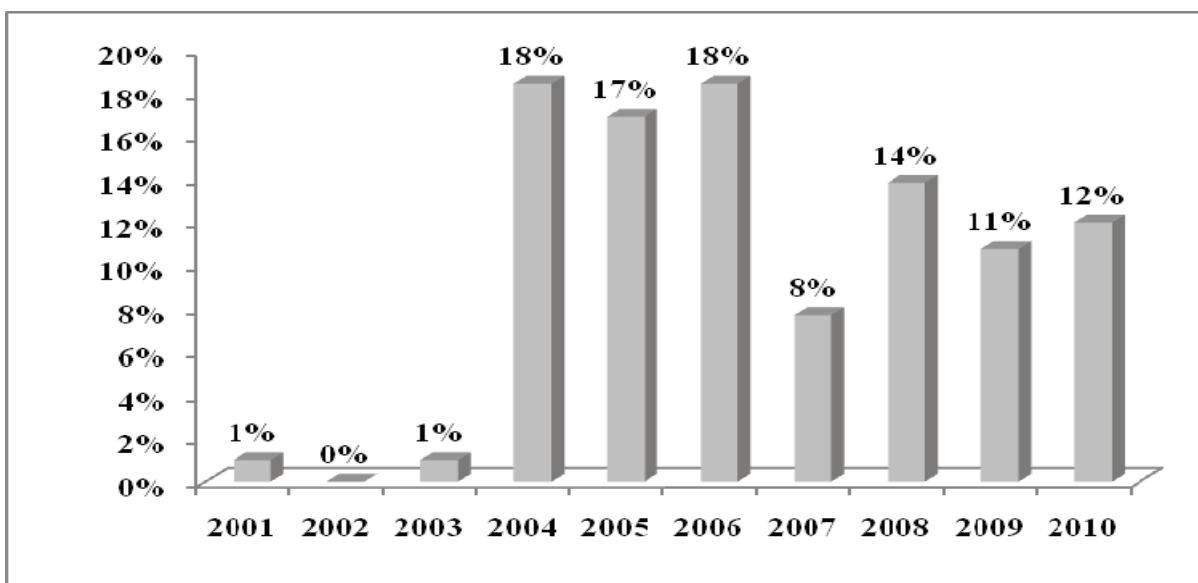


Figura 2 – Artigos sobre CRM por ano

A maioria dos estudos enquadraram-se no modelo teórico-empírico (78% ou 51 estudos), enquanto que apenas 14 estudos caracterizaram-se como ensaios teóricos (22%). A Figura 3 apresenta a proporção encontrada quanto ao enquadramento dos estudos.

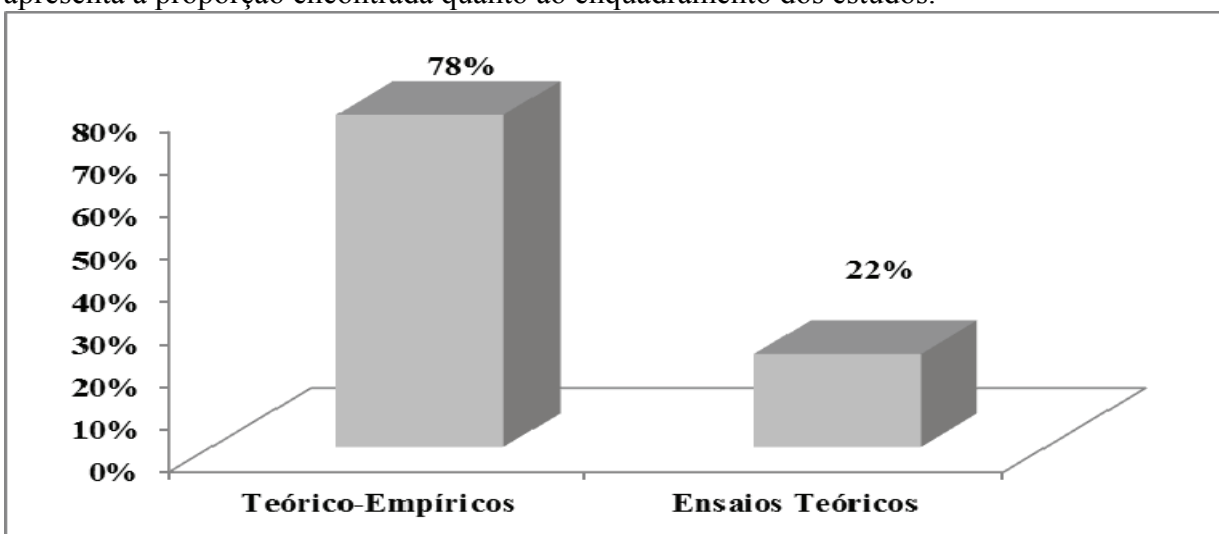


Figura 3 – Enquadramento dos estudos relacionados ao CRM

Dentre os trabalhos teórico-empíricos, 46% foram estudos de natureza quantitativa, 34% foram estudos de natureza híbrida, ou seja, mesclaram métodos qualitativos e quantitativos (quail-quant), e 20% foram estudos de natureza qualitativa. A Figura 4 aponta os resultados quanto à natureza dos estudos, confirmando o que foi dito por Almeida, Lopes e Pereira (2006) e Pinto e Lara (2010) quanto à predominância de estudos quantitativos acerca do tema marketing de relacionamento.

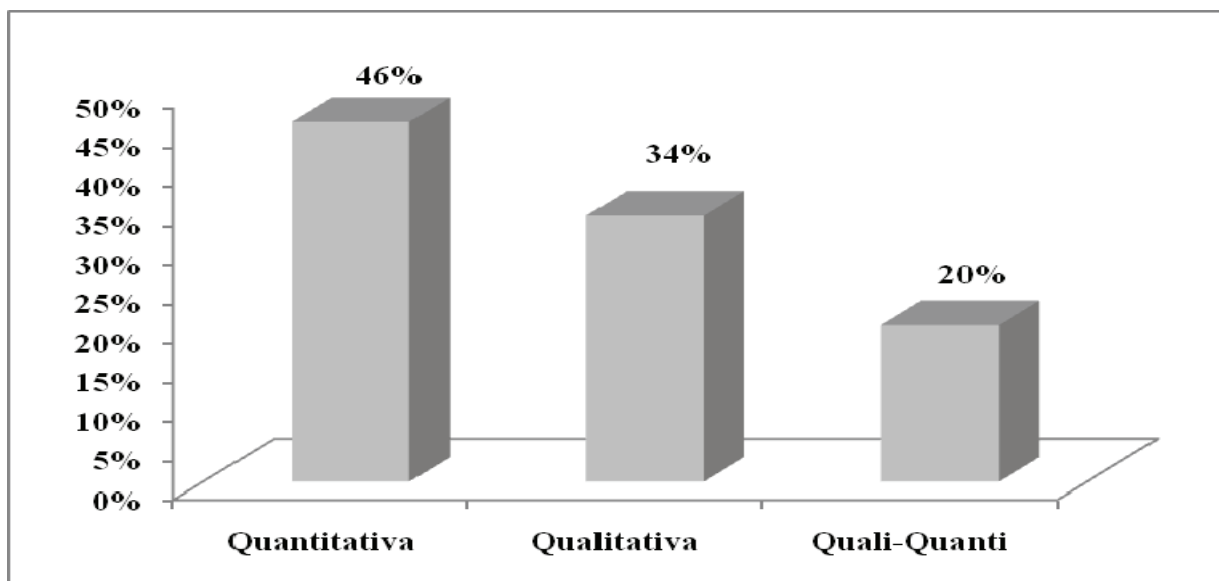


Figura 4 - Natureza dos artigos teórico-empíricos relacionados ao CRM

Quanto às instituições de origem dos autores dos estudos, conforme mostra a Figura 5, observa-se que a maioria, ou 51% dos estudos são oriundos de apenas 5 instituições, a saber, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS (16%), a Universidade Federal do Paraná - UFPR (12%), a Universidade de São Paulo – USP (9%), a Universidade Federal de Pernambuco – UFPE (8%) e a Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG (6%). Cerca de 33% da produção originou-se de diversas instituições que publicaram no máximo 2 estudos na década considerada, não sendo ilustradas no gráfico.

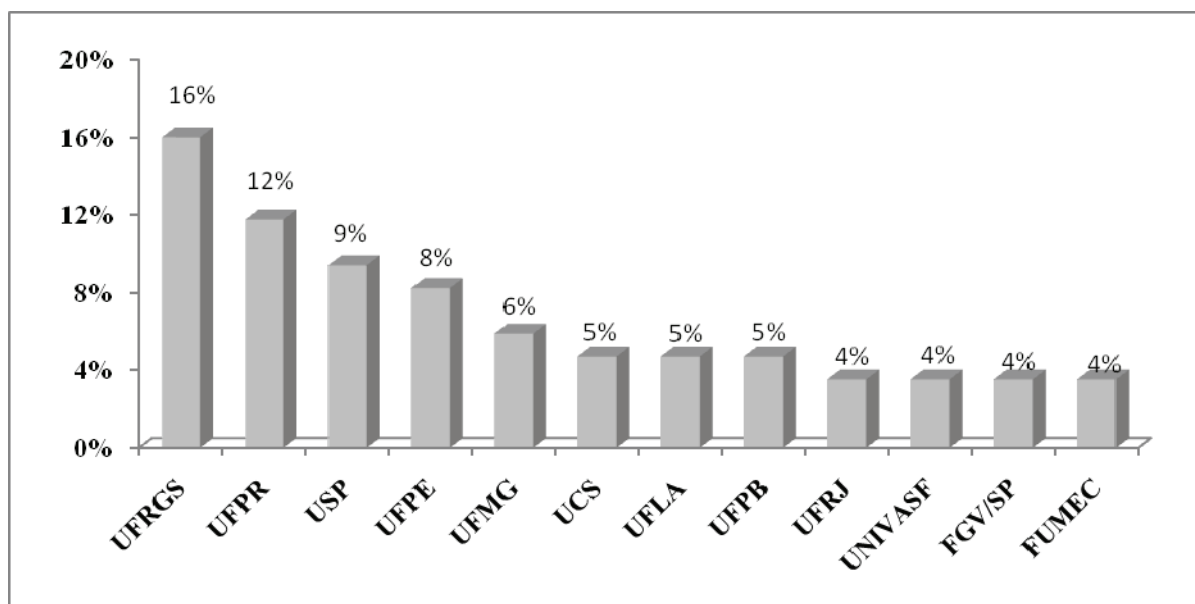


Figura 5. Instituições de origem dos autores dos estudos sobre CRM

Com base em algumas das categorias propostas por Ngai (2005) no que tange aos assuntos mais estudados, dos 65 artigos, quarenta e oito por cento (48%, 31 estudos) focaram a categoria de CRM em geral, ao passo que CRM, seus efeitos e relações atingiram cerca de trinta e quatro por cento (34%, 22 estudos), seguidas dos estudos sobre serviços e atendimento

(14%, 9 estudos). Os estudos sobre tecnologia e serviços da informação foram poucos atingindo a marca de cinco por cento (5%, 3 estudos). Os resultados podem ser visualizados na Figura 6.

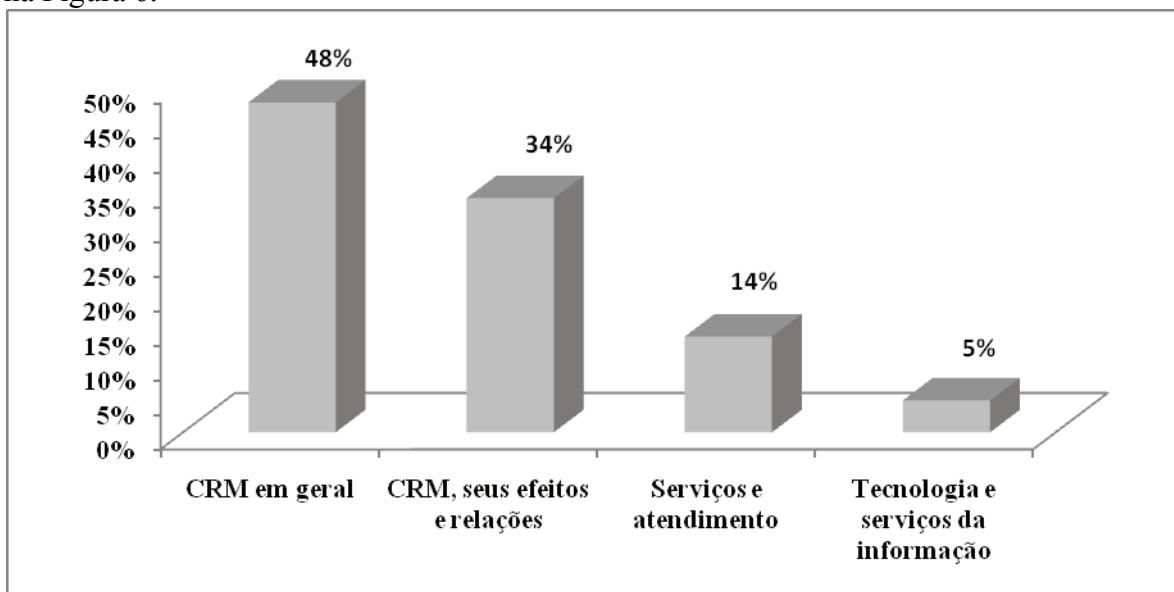


Figura 6 – Assuntos mais estudados dentro do tema CRM

4.2 INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PESQUISA SOBRE CRM NO BRASIL

No que se refere à institucionalização do CRM ou Marketing de Relacionamento no Brasil, um retrato atual pode ser obtido a partir dos grupos de pesquisa identificados com a denominação “marketing de relacionamento”, “CRM” e “gestão do relacionamento”. A pesquisa revelou a existência de 22 grupos, dos quais 19 são da Administração, área à qual o CRM está fortemente vinculado. O quadro 1 apresenta a distribuição geográfica destes grupos.

Unidade da Federação	Instituição	Nome do Grupo
Alagoas	UFAL	Gestão Estratégica do Conhecimento e Inovação em Organizações Públicas
Bahia	UNIFACS	Gestão Estratégica de Marketing
Ceará	UECE	Gestão e Estudos Organizacionais
Distrito Federal	UnB	Grupo de Pesquisas em Gestão de Pessoas e Clientes
Minas Gerais	UFU	Extensão e Pesquisa em Redes Sociais
	UNIFEI	Gestão Empresarial, Formação Empreendedora e Intraempreendedora
	PUC	Estratégias Organizacionais
		Marketing e Competitividade
	UFLA	Marketing e Comportamento do Consumidor
Paraíba	UFCG	Contabilidade e Sustentabilidade
Pernambuco	UFPE	Inovação, Tecnologia e Consumo
Paraná	UNICENTRO	Administração e Ciência da Informação
Rio de Janeiro	UFF	Estudos Comportamentais (Turismo)
		Marketing Empresarial

Rio Grande do Sul	ULBRA	Gestão de Marketing
	PUCRS	Marketing Estratégico
	UCS	Estratégia e Mercado
Santa Catarina	UDESC	Gestão da Qualidade e Produtividade
	UFSC	Inteligência Competitiva Estratégica Organizacional em Marketing e Logística
Sergipe	UFS	Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas Sergipanas
São Paulo	USCS	Aplicações Não-Convencionais e Modernas Práticas de Marketing
	USP	Administração de varejo e serviços no Brasil

Quadro 1. Distribuição dos grupos de pesquisa sobre CRM por unidade da federação e instituição

Fonte: Plataforma Lattes, acesso em janeiro 2011

A partir dos dados coligidos dos grupos de pesquisa, foi elaborada a Figura 7, com o consolidado dos anos de criação dos grupos de pesquisa sobre CRM, a partir de 1996, ano de criação do primeiro grupo, até 2010. Os anos que não aparecerem sinalizam que nenhum grupo foi criado. Pode-se constatar um crescimento pujante no fim (2010) da primeira década do novo milênio.

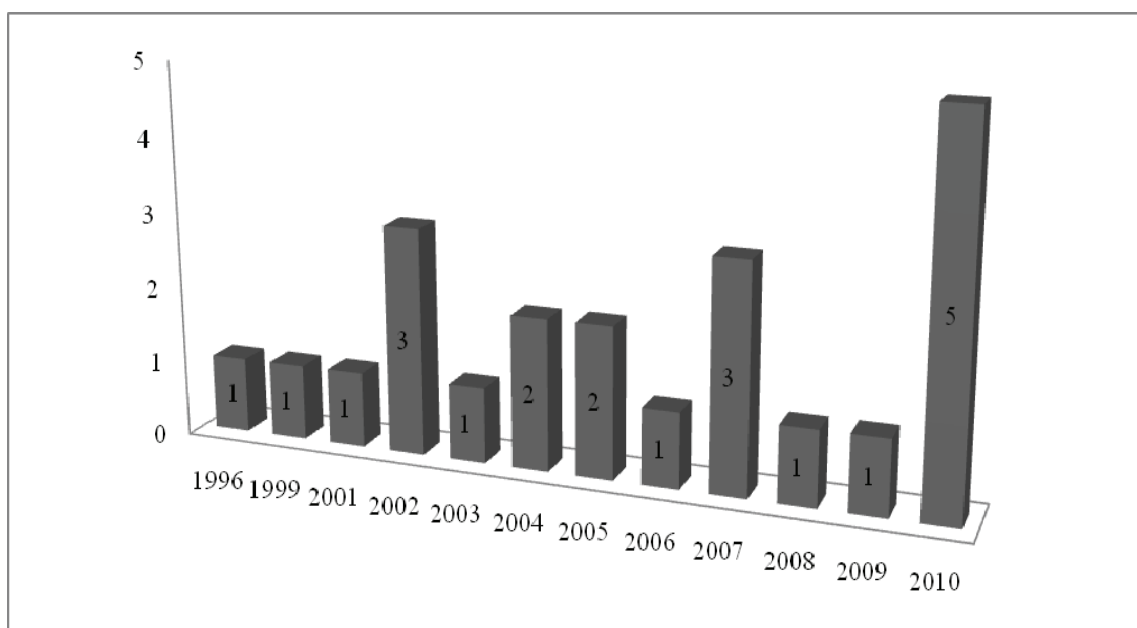


Figura 7 – Quantidade de grupos de pesquisa sobre CRM criados por ano

Fonte: Adaptado de Consulta base..., 2010

A investigação dos indicadores de produção Científica, Técnica e de Assessoria (CTA) nos censos de 2000, 2002, 2004, 2006 e 2008 da Base de Dados Lattes dos pesquisadores das mais diversas áreas, que preencheram como palavra-chave da produção a expressão “marketing de relacionamento”, apresentou aumento exponencial na primeira década do milênio, fechando 2010 com 587 artigos, um número quase 20 vezes maior que em 2000, conforme apontado na Figura 8.

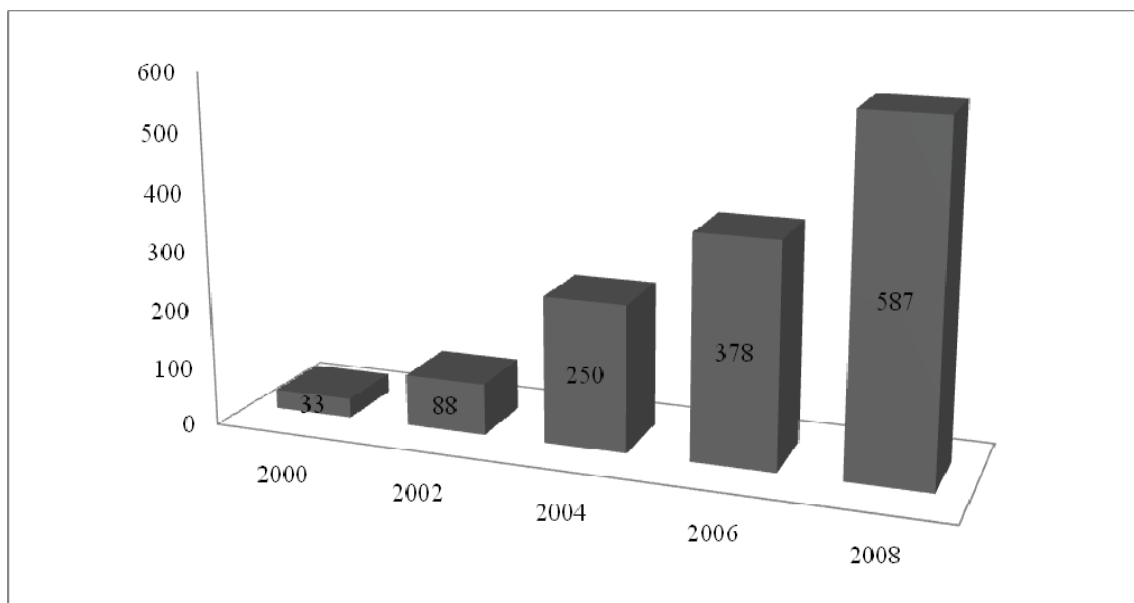


Figura 8 – Total da produção dos grupos de pesquisa sobre CRM

Fonte: Adaptado de Consulta censo..., 2010

Por fim, ao se realizar busca de quantidade de artigos publicados a respeito de CRM e correlatos no Scielo (*Scientific Electronic Library Online*, ou Biblioteca Científica Eletrônica em Linha), base do Brasil, localizaram-se 14 artigos. As palavras-chaves pesquisadas foram CRM, marketing de relacionamento, relacionamento com clientes, relacionamento empresa-consumidor, relacionamento entre compradores e fornecedores e relacionamentos de negócios. 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.

4.3 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.

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 Científica, Técnica e de Assessoria (CTA) da Base de Dados Lattes e a curva ascendente de publicações detectada no fim da década investigada.

Não obstante, vale ressaltar que a maioria dos estudos se concentra na categoria de CRM em geral, em detrimento das outras, o que se traduz em um convite a mais pesquisas. Nesse sentido, os estudos sobre tecnologia e serviços da informação foram os menos estudados na área de CRM, na última década (5% dos estudos), provavelmente porque, na academia, o foco no CRM como uma solução tecnológica tem sido substituído pela ideia do CRM como uma filosofia de relacionamento com clientes (PAYNE, 2006).

Todavia, esta realidade é diferente da que se encontra no mercado, onde o CRM pode ser vendido como um módulo de sistema de ERP (*Enterprise Resource Planning*), conforme atesta Wahlberg et al. (2009). Portanto, pesquisas na área poderiam investigar as barreiras e dificuldades que têm impedido a integração do CRM como todos os outros sistemas e áreas da

empresa e não apenas como uma responsabilidade do departamento de Tecnologia da Informação (TI). Considerando o investimento necessário à implementação das soluções de CRM, estudos sobre seus resultados e efeitos em importantes variáveis e mesmo no desempenho organizacional, como quer que seja medido, ocupam o segundo lugar no interesse dos pesquisadores (34%). Estas pesquisas contudo, carecem no que diz respeito à implantação do CRM em Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Esta lacuna abre espaço para estudos que envolvam a relevância da adoção do CRM em MPEs, visto que, segundo Wahlberg et al. (2009), esta categoria de empresas possui características particulares importantes para o Marketing que devem ser consideradas nas pesquisas de CRM.

Embora o atendimento e a prestação de serviços aos clientes sejam considerados profícuos diferenciais competitivos da atualidade, apenas 9 estudos ou 14% do total enfocaram como o CRM pode contribuir para a melhoria desses aspectos e, em última análise, para o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com os clientes estratégicos, o que parece contraditório haja vista a importância da prestação de serviços excelentes para a manutenção do relacionamento (DEMO; PONTE, 2008). Dessa forma, são recomendados estudos que avaliem a relação entre a satisfação do cliente com o atendimento e o serviço prestado e a continuidade do relacionamento com a empresa.

Estudos sobre construção e validação de escalas também são poucos, delineando importante lacuna na literatura. Foram encontrados dois estudos em nível internacional, a saber, de Wilson e Vlosky (1997), para avaliar relacionamentos corporativos, e o de Sin, Tse e Yim (2005), para avaliar as práticas de CRM implementadas por empresas. Em âmbito nacional, o único instrumento encontrado é a escala de relacionamento com clientes, desenvolvida e validada por Rozzett e Demo (2010, 2011), num primeiro momento, com análise fatorial exploratória e, depois, com análise fatorial confirmatória, para avaliar relacionamentos no mercado consumidor.

Mais da metade da produção originou-se de apenas 5 universidades (UFRGS, UFPR, USP, UFPE e UFMG), o que se traduz num convite a mais pesquisas a partir de outras instituições que também possuem tradição e vanguarda na área de Marketing. Os principais veículos de publicação foram os anais de eventos científicos. Partindo do 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, traçando perfis de relacionamento com clientes em todo o Brasil.

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, de abordagens multi-método, 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, propondo 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.

Em linhas gerais, os autores pesquisados sustentam que há uma tensão entre a busca de satisfação mútua entre a empresa e os clientes, devido a um incremento dos custos de marketing e serviços que podem conduzir a pressões para a redução do padrão de qualidade. Isso se deve, de um lado, à departamentalização excessiva e à ausência de comunicação efetiva nos diferentes momentos do ciclo de concepção, produção e venda. Por outro lado, os

clientes estão cada vez mais exigentes e os fatores intangíveis, que respondem pelo nome de personalização, humanização e identificação cultural assumem cada vez um papel preponderante superando os fatores que antes eram considerados como determinantes para os custos de produção como mão-de-obra barata. Com base na internet, essa gestão global do relacionamento com o cliente diz respeito à satisfação das necessidades características e evolutivas de cada cliente, e integra todos os recursos humanos voltados para o ciclo de vida de um produto em uma organização dedicada a maximização de valores comuns.

5. 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 bibliográfica 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 são teórico-empíricos.

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 anais de eventos e periódicos científicos de nível superior (classificados com avaliação maior ou igual a B2 pelo sistema Qualis da CAPES) da área de Administração. A ideia foi realizar um primeiro mapeamento sobre a produção científica brasileira recente concernente ao CRM.

Conforme o diagnóstico por ora traçado, há grandes oportunidades para revisões de literatura, desenvolvimento e validações de medidas, e pesquisas de natureza qualitativa ou multi-método para abranger com maior propriedade estratégias, pressupostos e resultados do CRM. Tais recomendações pretendem contribuir para construção de um arcabouço teórico mais consistente que efetivamente promova o avanço progressivo do conhecimento teórico-empírico sobre a implantação e os efeitos da gestão do CRM nas organizações brasileiras.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. O.; LOPES, T. C.; PEREIRA, R. C. F. A produção científica em marketing de relacionamento no Brasil entre 1990 e 2004. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2006.

BOLTON, R. N. A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction. **Marketing Science**, v. 17, n. 1, p. 45-65, 1998.

CONSULTA BASE CORRENTE. Diretório dos grupos de pesquisa do CNPq, 2010. Disponível em <<http://dgp.cnpq.br/buscaoperacional/>> Acesso em: 12 jan. 2011.

CONSULTA CENSOS A PARTIR DE 2000. Diretório dos grupos de pesquisa do CNPq, 2010. Disponível em <<http://dgp.cnpq.br/censos/>> Acesso em: 12 jan. 2011.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DEMO, G; PONTE, V. **Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte e estudos de casos**. Brasília: Atlas, 2008.

ERNST, H.; HOYER, W.; KRAFFT, M.; KRIEGER, K. Customer relationship management and company performance: the mediating role of new product performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 2, p. 290-306, abr. 2011.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p.4-20, 1994.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HUANG, J.; XIONG, W. The effect of win-back investment on lost consumers' intention of reinitiating relationship. **Frontiers of Business Research in China**, v.4, n.3, p. 485-497, 2010.

HUBER, F.; HERMANN, A.; HENNEBERG, S. C. Measuring customer value and satisfaction in services transactions: scale development, validation, and cross-cultural Comparison. **International Journal of Consumer Studies**, v. 31, n. 6, p. 554–564, 2007.

IGLESIAS, O.; SAUQUET, A.; MONTAÑA, J. The role of corporate culture in relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 4, p. 631-650, 2011.

KUMAR. V.; JONES, E.; VENKATESAN, R.; LEONE, R. P. Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? **Journal of Marketing**, v. 75, n.1, p. 16-30, 2011.

LAUTERBORN, R. New marketing litany: 4P's passe; C-words take over. **Advertising Age**, out. 1990.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

NGAI, E. W. T. Customer relationship management research (1992-2002): an academic literature review and classification. **Marketing Intelligence & Planning**: v. 23, n. 6-7, p. 582-605, 2005.

NGAI, E. W. T.; XIU, L.; CHAU, D. C. K. Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. **Expert Systems with Applications**, v. 36, p. 2592-2602, 2009.

PARVATYIAR, A; SHETH, J. N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: SHETH, J. N; PARVATIYAR, A. (Eds) **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1999, p. 1-49.

PAYNE, A. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer management**. Oxford: Elsevier, 2006.

PERILLO, R. D. **Avaliando a relação entre satisfação e lealdade dos clientes:** estudo em uma população formada por consumidores de produtos e serviços bancários. 2007. 154 f. Tese (Doutorado em Psicologia)-Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 2007.

PINTO, M. R.; LARA, J. E. O marketing de relacionamento no mercado consumidor em uma perspectiva experiencial e simbólica: buscando novas proposições para pesquisas. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 4., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2010.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.

QUALIS. Consulta Periódicos, 2010. Disponível em <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/ConsultaPeriodicos.faces>> Acesso em: 12 jan. 2011.

RAVALD, A; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.

REICHHELD, F. F. Learning from customer's defections. **Harvard Business School Press**, p. 1-22, 1996.

REICHHELD, F. F; SASSER Jr, W. E. Zero defections – quality comes to services. **Harvard Business Review**, p. 107-111, 1990.

ROZZETT, K.; DEMO, G. Desenvolvimento e Validação da Escala de Relacionamento com Clientes (ERC). **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 4, out./dez., p. 383-395, 2010.

ROZZETT, K.; DEMO, G. Escala de Relacionamento com Clientes (ERC): validação fatorial confirmatória por meio da modelagem por equações estruturais. In: Congresso Iberoamericano de Psicologia das Organizações e do Trabalho, 2. Florianópolis. **Anais...**, Florianópolis, 2011.

RUST, R. T; ZEITHAML, V. A; LEMON, K. N. **O valor do cliente:** o modelo que está reformulando a estratégia corporativa - customer equity. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SHETH, J. N; PARVATIYAR, A. The evolution of relationship marketing. **International Business Review**, v. 4, n. 4, p. 397-418, 1995.

SHETH, J. N; PARVATIYAR, A. Evolving relationship marketing into a discipline. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1 n. 1, p. 3-16, 2002.

VAVRA, T. **Marketing de relacionamento:** como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.

WAHLBERG, O.; STRANDBERG, C.; SUNDBERG, H.; SANDBERG, K. W. Trends, topics and under-researched areas in CRM research - a literature review. **International Journal of Public Information Systems**, v. 3, p. 191-208, 2009.

WILSON, E. J; VLOSKY, R. P. Partnering relationship activities: building theory from case study research. **Journal of Business Research**, v. 39 n. 1, p. 59-70, 1997.