

# MARKETING DE RELACIONAMENTO E CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL À LUZ DO COMPONENTE “RECURSOS HUMANOS”

*Relationship Marketing and Customer Relationship Management: an analysis of national scientific production in the light of the component “human resources”*

*Wesley Ricardo Souza Freitas*

Doutor em Administração. Professor Adjunto. Universidade Nove de Julho. Paranaíba, MS, Brasil. E-mail: [wesley.freitas@ufms.br](mailto:wesley.freitas@ufms.br)

*Eliana Cunico*

Mestre em Administração. Universidade Nove de Julho. São Paulo, SP, Brasil. E-mail: [elianacunico@gmail.com](mailto:elianacunico@gmail.com)

*Cristiane Drebes Pedron*

Professora titular do Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Nove de Julho (UNINOVE). São Paulo, SP, Brasil. E-mail: [cdpedron@gmail.com](mailto:cdpedron@gmail.com)

## Resumo

Esta pesquisa procurou verificar se a componente “recursos humanos” está sendo considerada na produção acadêmica brasileira sobre Marketing de Relacionamento e *Customer Relationship Management* (CRM). Foram analisados artigos publicados nas revistas de Administração, com *Qualis* A2 a B1, incluindo apenas um B2, no período de 2008 a 2013. Por meio da pesquisa bibliográfica e da análise de conteúdo dos artigos, constatou-se que ainda é embrionário o esforço nesta temática. Dos 23 artigos que trataram sobre Marketing de Relacionamento e CRM, apenas sete mencionaram o papel das pessoas nessas iniciativas organizacionais.

**Palavras-chave:** CRM. Recursos Humanos. Marketing de Relacionamento.

## Abstract

This research aims to analyze the relevance of “human resources” in Brazilian academic production related to Relationship Marketing and Customer Relationship Management (CRM). We analyzed papers published in Business and Management journals with “Qualis A2 and B1” classification. We also included one “B2” journal, from 2008 to 2013. As we conducted this bibliographic analysis, we concluded that the efforts to study the relationship between human resources, relationship marketing and CRM are still embryonic in the Brazilian academia: only seven papers out of twenty-three mentioned the importance of the human resources in the implementation of CRM and relationship marketing initiatives

**Keywords:** CRM. Human Resources. Relationship Marketing.



## 1 INTRODUÇÃO

O modelo de gestão mercadológica fundamentada nos 4Ps foi o paradigma dominante até a década de 1970 e em alguns casos até o presente momento, na qual essa abordagem fazia sentido, principalmente para indústrias de bens de consumo no atendimento de clientes não relacionais (GRONROOS, 1995) que focam na produção em massa. Contudo no atual contexto, a competitividade no ambiente empresarial é um dos fatores predominantes influenciando a decisão dos executivos. Diante disso, o desenvolvimento de estratégias de marketing focadas na satisfação e na lealdade do cliente podem propiciar vantagens competitivas (KARADENIZ, 2010), pois “[...] para construir relacionamento de longo prazo, os profissionais de marketing precisam colocar os clientes no centro de seus esforços”. (BOONE; KURTZ, 2009, p. 343)

Gummesson (2000) relata que após a gestão de relacionamento ter sido propagada na década de 1990, o *Customer Relationship Management* (CRM), em português, Gestão de Relacionamento com Clientes, surgiu como uma aplicação prática dos conceitos e valores do marketing de relacionamento, tendo como apoio ferramentas de tecnologia de informação (TI). Greenberg (2010) define o CRM como uma chegada ao vértice estratégico. O autor afirma que apesar de uma história de fracassos, o CRM tornou-se parte essencial do negócio, especialmente em grandes empresas e cada vez mais está ganhando espaço nas empresas de pequeno e médio porte.

Assim, a filosofia de gestão do relacionamento com o cliente é um fator importante para a obtenção de vantagens competitivas, porém a implementação não é um processo fácil e rápido (PEDRON; PICCOTO; MARTINS, 2013). Para implementação de um modelo de gestão de relacionamento com o cliente dois fatores são essenciais: o fator tecnológico e o fator humano.

Sob o prisma tecnológico, destaca-se que, entre 2000 e 2005, as empresas investiram US\$ 220 bilhões em CRM (PAYNE *apud* MAKLAN; KNOX, 2009) e, em 2011, os fornecedores de serviços e ferramentas de CRM aumentaram as vendas em 6,4%, com estimativas de crescimento de 4% nos próximos quinquênios (PEDRON; PICCOTO; MARTINS, 2013). Os autores consideram que a tecnologia de CRM vem amadurecendo ao longo dos anos, não se constituindo no principal motivo de falha dos projetos de CRM.

No que tange aos aspectos humanos, são considerados essenciais, pois o CRM não é apenas uma ferramenta, mas sim uma cultura organizacional na qual as crenças e os valores estão focados na busca pela satisfação dos clientes (RAPP; TRAINOR; AGNIHOTRI, 2010). Contudo, na implementação de CRM, pouca atenção é dada ao papel dos funcionários (BOULDING *et al.*, 2005), sendo que o “[...] erro mais comum cometido no CRM é vê-lo apenas como uma solução tecnológica e de software [...]” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 97) e não como uma estratégia comercial (BOONE; KURTZ, 2009), de modo que, subestimar a complexidade de CRM pode ser um erro crucial. (PEDRON; PICCOTO; MARTINS, 2013)

A literatura internacional preocupa-se cada vez mais com a componente dos “recursos humanos” nas pesquisas realizadas sobre CRM e marketing de relacionamento, entendendo que este é um pilar chave para o sucesso deste tipo de iniciativa organizacional (BOONE; KURTZ, 2009; BOULDING *et al.*, 2005; RAPP; TRAINOR; AGNIHOTRI, 2010). Tendo isso em consideração, o presente artigo procura analisar até que ponto a academia brasileira está considerando a componente “recursos humanos” nas pesquisas sobre CRM e marketing de relacionamento.

A presente pesquisa se alinha aos esforços de autores que trabalham com análises críticas de publicações de congressos e revistas brasileiras, como é o caso de Macadar e Graeml (2010) e Cappelle *et al.* (2007).

Este artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. Na seção 2, apresenta-se o referencial teórico, discutindo os conceitos de gestão do relacionamento com o cliente e a componente “recursos humanos” no marketing de relacionamento. Na seção 3, apresentam-se a metodologia e os procedimentos operacionais da pesquisa. Na seção 4, apresentam-se os resultados, na seção 5, a discussão, e por fim, as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda o conceito de CRM, sua relação com o marketing de relacionamento, e a importância da componente “recursos humanos” nestas iniciativas organizacionais.



## 2.1 Customer Relationship Management

*Customer Relationship Management* (CRM) ou gestão do relacionamento com o cliente proporciona a lealdade e a maior lucratividade do cliente (AGRAWAL; 2004), isto é, busca criar valor para o cliente e para a empresa. (PAYNE; FROW, 2005)

A gestão do relacionamento com o cliente consiste na interação entre as empresas e os seus clientes, o que inclui a gestão da informação e as atividades relacionadas como o negócio, se estendo além do uso da TI, uma vez que reforça a ação competitiva da empresa, na busca da lealdade dos clientes. (SCHIERHOLZ; KOLBE; BRENNEER, 2007)

O CRM envolve o uso de *softwares* para integrar os dados dos clientes espalhados pela empresa, os analisar em profundidade, para dar subsídios aos colaboradores no desenvolvimento de relacionamentos mais consistentes com os clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Para tanto é necessário combinar estratégias e tecnologias, para satisfazer o cliente (BOONE; KURTZ, 2009), por meio de vendas cruzadas e ofertas ajustadas as especificidades de cada cliente. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007)

A estratégia de CRM consiste na criação de valor, por meio da utilização da TI para aquisição de dados sobre o cliente e a difusão para as diversas áreas da organização, visando o desenvolvimento de relações de longo prazo com os clientes (BOULDING *et al.*, 2005). Além disso, permite “[...] gerenciar informações detalhadas sobre clientes individuais e cuidadosamente administrar ‘pontos de contato’ com os clientes para maximizar sua fidelidade” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 97). Em outras palavras, a TI auxilia a empresas na coleta e análise de informações, para permitir um atendimento eficiente ao cliente. (PEDRON, PICCOTO; MARTINS, 2013)

A satisfação do cliente, o retorno sobre relacionamentos, o aumento do número de consumidores, o aumento da taxa de retenção, a redução dos custos para atrair os novos clientes e a informação do momento certo para disponibilizar uma determinada oferta são alguns dos benefícios propiciados pelo CRM (AGRAWAL, 2004). Todavia, apesar das vantagens, a gestão do marketing de relacionamento exige um investimento elevado das empresas, ao passo que, as mesmas utilizam o marketing de massa tenderão

a adotar o marketing de relacionamento a partir do momento que perceberem que esta filosofia de gestão irá realmente os beneficiar. (KARADENIZ, 2010)

Boone e Kurtz (2009) apresentam um *continuum* do marketing de relacionamento, em três níveis. Segundo os autores, os relacionamentos entre o cliente e a empresa passam alguns estágios, aumentando o grau de relacionamento à medida que se avança do estágio inicial para o final. Segundo os autores, no estágio inicial, o preço é o foco, as estratégias mercadológicas pouco tendem a levar um relacionamento com o cliente de longo prazo, pois dependem fortemente de incentivos financeiros. No segundo estágio, que foca as interações sociais, os vendedores percebem que os relacionamentos sociais com os clientes podem ser ferramentas de marketing muito eficientes. Assim, o atendimento ao cliente e a comunicação passam a ser considerados fatores de grande importância. Já no terceiro estágio, os clientes e a empresa são parceiros de negócios, e se percebe um grande valor nessa relação de dependência recíproca ao longo do tempo. (BOONE; KURTZ, 2009).

## 3 A COMPONENTE “RECURSOS HUMANOS”

Como corolário, as organizações que acreditam no CRM apenas sobre a perspectiva tecnológica, enfrentam restrições dentro da empresa e apresentam maiores chances de insucessos (PEDRON; PICCOTO; MARTINS, 2013). Assim, o projeto de adoção de CRM pode ser severamente comprometido mesmo antes do processo de implementação, em razão da ausência de uma cultura voltada ao cliente e a falta de envolvimento dos funcionários (MAKLAN; KNOX, 2009). Segundo os autores, nem todas as empresas conseguem implementar com sucesso a estratégia de CRM e os processos oriundos dos *softwares* de CRM em razão da ausência de recursos e capacidades, que estão fundamentadas no conhecimento tácito dos gestores do negócio. Payne e Frow (2005) destacam que o CRM exige uma integração de processos, pessoas e recursos de marketing que são ativados pela tecnologia da informação.

Desde a expansão do modelo de gestão de relacionamento com clientes em 1990, muitas empresas começaram as iniciativas de CRM exclusivamente a

partir da tecnologia, sem considerar a componente “recursos humanos” para implantar com êxito e alavancar totalmente os investimentos realizados na tecnologia. (RAPP; TRAINOR; AGNIHOTRI, 2010)

O alinhamento dos funcionários com a estratégia de negócios ocorre por meio do desenvolvimento de habilidades e competências, da recompensa e dos prêmios, da avaliação e do *feedback*, além de estratégias de comunicação (AGRAWAL, 2004). Em outras palavras, a tecnologia é considerada um elemento fundamental para as atividades de CRM, porém sem a interação apropriada com a gestão de recursos humanos, os retornos sobre investimentos realizados em CRM estão em risco. (BOULDING *et al.*, 2005)

Boone e Kurtz (2009, p. 344) afirmam que organizações que obtêm êxito na satisfação dos clientes buscam de forma prioritária

[...] manter os funcionários informados sobre estratégias, objetivos corporativos e necessidades de clientes. É necessário também que os funcionários tenham as ferramentas necessárias para lidar convenientemente com problemas e solicitações de clientes.

O marketing que visa à satisfação e à construção de relacionamento de longo prazo com o cliente deve também refletir nos clientes internos, isto é, nos funcionários (BOONE; KURTZ, 2009), a partir do envolvimento das áreas funcionais do negócio, além de os gestores apresentarem a capacidade e as exigências interdisciplinares das áreas (PEDRON; PICCOTO; MARTINS, 2013), em outras palavras “[...] requer comprometimento de todas as partes e deve permear todos os aspectos dos negócios de uma companhia”. (BOONE; KURTZ, 2009, p. 353)

## 4 METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se como exploratória, uma vez que visa a proporcionar uma melhor compreensão sobre um problema de pesquisa que se tem pouco conhecimento (MATTAR, 2001). Pretende-se desenvolver proposições para novas pesquisas (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002) sobre como explorar a componente “recursos humanos”, na gestão do relacionamento com o cliente, no caso, propondo

uma agenda de pesquisa. Esse componente “recursos humanos” refere-se tanto ao colaborador que atende ao cliente quanto ao colaborador que conduz a construção da estratégia de relacionamento com o cliente, ou seja, é a componente humana nos diferentes setores da empresa e nos diferentes níveis hierárquicos. Como estratégia de pesquisa, utilizou-se a bibliográfica que busca “conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema [...]” (KÖCHE, 1997, p. 122) e a análise de conteúdo, que busca identificar e analisar o que vem sendo discutido acerca de determinado tema. (VERGARA, 2005)

A partir da busca nos periódicos de administração nacionais, *qualis* A2 a B1, e incluindo uma revista que é específica da área de marketing (B2), desse modo, aumentando a possibilidade de encontrar artigos sobre CRM e a gestão de pessoas, nos últimos seis anos (2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013) (Quadro 1), pretendeu-se levantar toda publicação sobre gestão do relacionamento com o cliente. Foram considerados apenas artigos publicados em periódicos, uma vez que eles se constituem em artigos que muitas vezes já foram discutidos em conferências e passaram pelo processo de *blind-review* de, pelo menos, dois avaliadores, constituindo-se assim em pesquisas mais consolidadas. Foram inicialmente selecionados os artigos utilizando como critério as seguintes palavras-chave: “Marketing de relacionamento”, “CRM”, “Relacionamento com o cliente”, “Gestão do relacionamento com o cliente” e “*Customer relationship management*”.

Para identificar as revistas com os critérios selecionados, acessou-se o sistema *WebQualis* da Capes em 30 de abril de 2013, nessa data foram identificados 17 periódicos para a busca dos artigos. Analisou-se individualmente cada revista, inserindo as palavras-chave na opção busca, o que totalizou 23 artigos com as palavras-chave selecionadas para análise. O acesso às revistas ocorreu no mês de janeiro de 2014.

REVISTA	SIGLA	INSTITUIÇÃO	QUALIS
<i>Brazilian Administration Review</i>	BAR	ANPAD	A2
<i>Brazilian Business Review</i>	BBR	ANPAD	A2
Estudos Avançados	Est. Avan.	USP	A2
Gestão & Produção	G&P	UFSCAR	A2
Organizações & Sociedade	O&S	UFBA	A2

REVISTA	SIGLA	INSTITUIÇÃO	QUALIS
Revista de Administração Contemporânea	RAC	ANPAD	A2
Revista de Administração de Empresas – Eletrônica	RAE-e	FGV	A2
Revista de Administração de Empresas	RAE	FGV	A2
Revista de Administração Pública	RAP	FGV	A2
Revista de Administração e Inovação	RAI	USP	B1
Revista de Administração Mackenzie	RAM	MACKENZIE	B1
Revista de Administração da USP	RAUSP	USP	B1
Revista Brasileira de Gestão de Negócios	RBGN	FECAP	B1
Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional	G&DR	UNITAU	B1
Revista de Ciências da Administração	RCA	UFSC	B1
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão	RPBG	EBAPE/FGV	B1
Revista Brasileira de Marketing	REMark	UNINOVE	B2

Quadro 1: Periódicos selecionados para a pesquisa  
Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo com base no Qualis-Capes (2013)

## 5 RESULTADOS

No Quadro 2, são apresentados os periódicos e a quantidade de artigos sobre CRM distribuídos por ano e no Quadro 3, são apresentados os 23 artigos publicados no Brasil sobre CRM e/ou marketing de relacionamento.

Periódico	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
<i>Brazilian Administration Review</i>	0	1	1	0	0	0	2
<i>Brazilian Business Review</i>	0	0	0	0	1	1	2
Estudos Avançados (USP)	0	0	0	0	0	0	0

Periódico	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Gestão & Produção (UFSCAR)	0	0	0	0	0	0	0
Organizações & Sociedade	0	0	0	0	0	0	0
Revista de Administração Contemporânea	1	0	0	0	1	0	2
Revista de Administração de Empresas	1	2	2	0	0	0	5
Revista de Administração de Empresas Eletrônica	0	0	0	0	0	0	0
Revista de Administração Pública	0	0	0	0	0	0	0
Revista de Administração e Inovação	0	0	0	0	1	0	1
Revista de Administração Mackenzie	2	0	0	0	0	0	2
Revista de Administração da USP	0	0	0	0	0	0	0
Revista Brasileira de Gestão de Negócios	1	0	0	1	0	1	2
Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional	0	0	0	0	0	0	0
Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)	1	0	0	0	0	0	1
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão	0	0	0	0	0	0	0
Revista Brasileira de Marketing	0	2	0	0	1	3	6
<b>Total.....</b>							<b>23</b>

Quadro 2: Quantidade de artigos publicados sobre CRM  
Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

A seguir, apresenta-se a descrição das evidências do Quadro 2. Em Santos e Fernandes (2008), é possível observar a avaliação do impacto da reclamação, da confiança, do custo de mudança, do valor e lealdade do consumidor no processo estratégico da gestão do relacionamento com os clientes. Por meio de uma pesquisa quantitativa, com uma amostra de 405 clientes reclamantes de companhias aéreas e bancos, constatou-se que a confiança e a lealdade do cliente são influenciadas pela forma como as reclamações são sanadas, enquanto a confiança, a satisfação e o valor percebidos influenciam o processo de recompra e a comunicação boca a boca.

Oliveira *et al.* (2008) avaliaram as relações “BtoB” entre empresas consumidoras de energia elétrica, a partir de uma amostra de 922 clientes da concessionária, visando compreender as atitudes e as intenções dessas empresas. Comprovaram que a qualidade percebida influencia diretamente a satisfação, confiança e valor percebido, além de constatarem que a satisfação explica o comprometimento e a comunicação “boca a boca”.

Mota e Freitas (2008) analisaram as relações entre os benefícios relacionais percebidos pelos clientes e seus antecedentes e consequentes no contexto de serviços. A partir de uma pesquisa quantitativa, aplicada a uma amostra de 415 clientes do setor de serviços, concluíram que os benefícios relacionais são percebidos pelos clientes independentemente do grau de customização dos serviços ou da intensidade de contato. Um importante aspecto destacado foi as significativas associações entre a satisfação com os funcionários e os demais construtos, demonstrando a importância do papel dos funcionários na prestação de serviços. Para os autores, os funcionários são a sustentação para o fortalecimento das relações com os consumidores, de forma que, treinamentos, incentivos salariais e planos de carreiras são ferramentas essenciais para reter os funcionários.

Lourenço, Ferreira e Rosa (2008), a partir de uma abordagem teórica, discutiram a aplicabilidade da etnografia e *grounded theory* como ferramentas aplicadas à pesquisa de marketing de relacionamento com o consumidor. Os autores concluíram que a aplicabilidade desses procedimentos qualitativos permite compreender aspectos subjetivos (cultura, crenças, valores, atitudes, etc.) que envolvem o consumidor no relacionamento com a empresa, além disso, eles perceberem que a etnografia é bastante utilizada na pesquisa de marketing, entretanto, a *grounded theory* tem sido desconsiderada como opção metodológica.

Frederico e Robic (2008) investigaram os principais fatores determinantes da intenção de continuidade do relacionamento entre varejistas de moda e seus fornecedores. A partir de uma amostra de 154 gerentes de produtos de 29 empresas de diversos setores do varejo, constataram que dependendo da característica do varejo os fatores influenciadores da confiança mudam. Apensar de não discutir sobre as práticas de RH, um dos construtos analisados foi a competências do fornecedor, como determinante da confiança.

Rocha e Toledo (2008) verificaram o uso de programas de fidelidade e a percepção do cliente em relação à ferramenta, por meio de um estudo de caso em uma empresa líder de mercado agrícola. Os resultados sugerem que os programas são estruturais e buscam a confiança do cliente no longo prazo e que não é comum a utilização de premiação em razão do volume de compras do cliente, observando que os programas de fidelidade devem estar atrelados à produtividade do cliente.

Pedron e Saccol (2009) buscaram compreender os fracassos na implementação do CRM, a partir do enfoque na tecnologia da informação, além de discutir conceitos relacionados ao tema. Dentro da perspectiva humana, os autores argumentam que pode ocorrer resistência das pessoas no uso do *software* do CRM, contudo, o papel das práticas seleção, treinamento, avaliação de desempenho e recompensas exerce uma grande influência. Por fim, constataram que o CRM é uma filosofia que exige um alto grau de comprometimento de todos os níveis organizacionais, no sentido de desenvolver uma cultura orientada no cliente, pois, sem esse comprometimento, as estratégias de CRM não serão efetivas.

Magalhães, Crnkovic e Moretti (2009) verificaram o grau de intensidade da utilização do marketing de relacionamento por clínicas médicas privadas de João Pessoa/PB, a partir da visão de 400 clientes e 40 gerentes. A partir de um modelo teórico validado (GORDON, 1998), composto por oito variáveis (cultura e valores; liderança; estratégia; estrutura; recursos humanos; tecnologia; conhecimento e percepção; e processos), constataram que o marketing de relacionamento é utilizado de forma moderada, apesar dos gestores e clientes perceberem a importância do estabelecimento de relacionamento. Em relação aos gestores, a percepção foi relativamente maior do que a dos clientes, nos principais elementos do marketing de relacionamento. Segundo os autores, os resultados sugerem uma revisão nas práticas de marketing de relacionamento aplicadas nas clínicas, em face de competitividade existente no setor. Nota-se dentro do modelo proposto e analisado, a dimensão recursos humanos, destaca-se a prática de treinamento pode contribuir para o desenvolvimento da filosofia CRM na empresa. Contudo, segundo autores, nessa dimensão a empresa deve desenvolver uma estratégia que vincule “objetivos dos seus funcionários

(clientes internos) com as necessidades e aspirações dos pacientes (clientes externos)".

Souza Neto e Mello (2009), a partir de uma pesquisa de levantamento, investigaram como os clientes percebem o relacionamento com as empresas, com diferentes tipos de serviços, e como as características dos serviços podem ser relacionadas com as percepções dos atributos dos relacionamentos. Os resultados indicaram que, mesmo com diferentes empresas prestadores de serviços, as características são percebidas são similares "Do mesmo modo, o agrupamento de consumidores com base em algumas características semelhantes pode não ser suficiente para justificar as diferenças e similaridades encontradas na forma como eles se relacionam com empresas de diferentes tipos de serviço". (SOUZA NETO; MELLO, 2009, p. 320)

Telles, Romboli e Siqueira (2009), a partir de uma abordagem qualitativa, compararam o posicionamento das estratégias de telemarketing, baseadas no conceito de marketing de relacionamento, de empresas de telefonia móvel celular no Estado de São Paulo. Os autores concluíram que no setor estudado as ferramentas promocionais são utilizadas para a busca de clientes, apresentando contradição entre as estratégias e as operações, o que reflete na percepção de um serviço inferior pelo cliente da empresa "A". A empresa "B" disponibiliza serviços de maior valor agregados e competitivos. A empresa "C" apresenta coerência no sentido de não focar no preço, mas sim em inovações nas ofertas de produtos e serviços. Como convergência, a comunicação e a distribuição são estratégias comuns nas três empresas, enquanto divergem nas estratégias de produtos e preço, pois "[...] a empresa A está orientada para a conquista de novos clientes, sendo mais importante a realização de contatos, enquanto a empresa B preocupa-se com a oferta de maior valor, orientando-se para a avaliação do tíquete médio do cliente e, finalmente, a empresa C orienta-se para a efetivação de negócios". (TELLES; ROMBOLI; SIQUEIRA, 2009, p. 135-136)

Hernandez e Santos (2010) propuseram um modelo de mensuração de confiança para as relações comprador-vendedor. A partir de uma amostra de 238 clientes de um atacadista de produtos de TI, os autores testaram o modelo e concluíram que as escalas propostas são válidas e confiáveis, além de explicar algumas variáveis de interesse no relacionamento

comprador-vendedor, como orientação na relação de longo prazo, compartilhamento de informações, lealdade e intenções futuras.

Rozzetti e Demo (2010) buscaram validar uma escala de relacionamento, fundamento em satisfação e lealdade, a partir de uma abordagem quantitativa aplicada em uma amostra de 627 clientes de empresas de diversos setores. Os autores afirmaram que, a partir dos resultados, conseguiram validar a escala de relacionamento com o cliente, a partir dos resultados das análises estatísticas, "[...] uma vez que parece medir aquilo a que efetivamente se propôs, ou seja, indicadores de relacionamento com o cliente". (ROZZETTI; DEMO, 2010, p. 393)

Botelho e Tostes (2010) pesquisaram a probabilidade de clientes abandonarem o relacionamento com uma organização, acontecimento denominado como *churn*, além de verificarem a validade das variáveis que influenciam o abandono/permanência do cliente, utilizando dados do histórico de relacionamento cliente/empresa e de aplicarem o modelo em uma amostra de 30.000 clientes que possuíam cartão de crédito próprio de uma grande rede de varejista. Segundo os autores, as possíveis variáveis que podem influenciar a permanência ou o abandono do cliente são

[...] sexo, estado civil, escolaridade, unidade da federação, tipo de residência, moradia e trabalho na mesma cidade, endereço de correspondência igual ao residencial, referência pessoal preenchida, número de cartões de crédito adicionais, tempo de emprego, extratos não pagos nos seis primeiros meses de análise, valor médio dos extratos pagos nos seis primeiros meses de análise. (BOTELHO; TOSTES, 2010, p. 408)

Esses resultados, de acordo com os autores, permitem que as empresas personalizem a comunicação e um tratamento individualizado a um segmento em risco de abandono.

Scherer e Toaldo (2011) verificaram a atitude dos clientes diante das estratégias de marketing de relacionamento de quatro operadoras de telefonia móvel, por meio de uma pesquisa quali-quantitativa, constataram que a atitude dos clientes apresenta-se de diferentes formas diante das estratégias de retenção das operadoras, de maneira que o comportamento do consumidor é fidelizar-se por meio de benefícios obtidos das customizações das empresas e que os laços sociais são mais eficazes quando direcionados ao público feminino.

Bergamo *et al.* (2012) avaliaram a lealdade dos alunos em relação às instituições de ensino superior, a partir de uma amostra de 352 estudantes do curso de administração, em três instituições do interior de São Paulo. A partir de uma regressão linear múltipla, eles constataram que na amostra pesquisada os resultados indicam a existência de propensão à lealdade dos clientes-alunos, sendo que a qualidade percebida, a satisfação, o comprometimento emocional e a confiança são os principais atributos influenciadores. Na dimensão humana, os autores evidenciam a importância do treinamento dos funcionários da linha de frente “[...] para que estes, além da confiabilidade, tratem os clientes-alunos com senso de benevolência e hospitalidade”. (BERGAMO *et al.*, 2012, p. 43)

Rezende, Lima e Versiani (2012) realizaram uma pesquisa qualitativa com o objetivo de analisar como o relacionamento comprador-fornecedor influencia a evolução de conhecimentos tecnológicos, de mercado e logística, de processo e relacional, entre duas indústrias. Os resultados indicam que

[...] a precedência do conhecimento relacional em relação aos demais tipos de conhecimento, no que tange à dimensão variedade. Indica ainda que o conhecimento relacional apresentasse uma evolução mais rápida do que os demais conhecimentos para a dimensão profundidade. E, finalmente, apontam padrões ecológicos de evolução para os conhecimentos de logística/processo e tecnológico/mercado. (REZENDE; LIMA; VERSIANI, 2012, p. 54)

Zilber, Fischer e Nohara (2012), a partir de um estudo de caso, operacionalizado por meio de entrevistas com os gestores, e de uma pesquisa de levantamento com uma amostra de 397 clientes, investigaram de que maneira os portais corporativos contribuem para promover e desenvolver o relacionamento entre as empresas e seus clientes. Em relação aos executivos, os autores verificaram apesar de as empresas apresentarem uma estratégia de relacionamento, os gestores apresentam certa desconfiança em relação à efetividade da estratégia, enquanto em relação aos clientes, eles constataram um bom nível de aprovação quanto às ferramentas e funcionalidades do portal.

Aureliano da Silva *et al.* (2012) pesquisaram interação do marketing de relacionamento entre redes associativistas de varejo, a partir de uma abordagem

qualitativa, aplicada entre a associação e as pizzarias associadas na cidade de São Paulo. Os resultados demonstram o marketing de relacionamento da rede realiza ações ligadas à gestão do cliente, monitoramento do ambiente e da concorrência e atividades ligadas à gestão da associação.

Rocha e Claro (2013) avaliaram o impacto das iniciativas do marketing de relacionamento, como dependência, *expertise* e benefícios do relacionamento, sobre a recomendação de uma categoria de produtos no varejo da construção civil. Uma das hipóteses esteve justamente relacionada à *expertise* do gestor do relacionamento tendo um impacto positivo na recomendação da loja de material de construção.

Lorenço e Sette (2013, p. 152) procuraram “[...] compreender as relações de trocas comerciais sob a ótica dos clientes, funcionários e proprietários de empresas varejistas”. Finalizam o seu artigo sugerindo como contributos gerenciais a necessidade da valorização dos funcionários, que exercem papel fundamental na construção de relacionamentos duradouros.

Rocha *et al.* (2013) analisaram, por meio de estudos de caso, a utilização das redes sociais na construção do relacionamento de grandes empresas brasileiras com os seus clientes. Finalizam seu estudo apresentando oportunidades para as empresas por meio da Web 2.0, dado que ainda utilizam as redes sociais apenas como forma de divulgar informações sobre produtos e serviços.

Veber *et al.* (2013) validam no contexto brasileiro um modelo de mensuração do relacionamento dos alunos de pós-graduação com a instituição de ensino, inicialmente proposto num estudo de Westbrook e Dholakia, conduzido nos Estados Unidos.

Finalmente, Targino, Urdan e Chauvel (2013), seguindo o Programa das Práticas de Marketing Contemporâneo, analisam até que ponto as empresas brasileiras consideram a coexistência de práticas de marketing relacional e transacional. Com uma amostra de 128 empresas, os resultados apontam que não houve uma ruptura, e que as empresas estão empregando práticas de ambos os paradigmas.

No Quadro 3 são apresentadas a síntese dos resultados e a quantidade de citações recebidas pelos respectivos artigos no Google Scholar (com dados extraídos no dia 12 de fevereiro de 2014).

ANO	TÍTULO	AUTORES	INSTITUIÇÃO	REVISTA	CITAÇÕES	MÉTODO
2008	A percepção dos clientes agrícolas sobre programas de fidelidade: um estudo de caso;	ROCHA, V. T.; ALMEIDA, L. F.	ESPM USP	RBGN	2	Qualitativo
2008	A influência do formato de varejo sobre a intenção de continuidade do relacionamento entre varejistas de moda e seus fornecedores	FREDERICO, E.; ROBIC, A. R.	FGV USP	RAC	7	Qualitativo e Quantitativo
2008	Etnografia e <i>grounded theory</i> na pesquisa de marketing de relacionamento no mercado consumidor: uma proposta metodológica	LOURENÇO, C. D. S.; FERREIRA, P. A.; ROSA, A. R.	UFLA ESPM	RAM	4	Teórico
2008	Análise dos benefícios relacionais observados por usuários de serviços	MOTA, M. O.; FREITAS, A. A. F.	Universidade Estadual do Ceará	RAM	7	Quantitativo survey
2008	Qualidade, satisfação e comprometimento: um estudo nas relações <i>B to B</i> na indústria de eletricidade	OLIVEIRA, L. J.; FILHO, C. G.; GONÇALVES, C. A.; SOUKI, G. K.	FUMEC	RCA	1	Quantitativo survey
2008	A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes	SANTOS, C. P.; FERNANDES, D. V. H. F.	UFRGS	RAE ex	35	Descritivo de corte transversal
2009	What lies behind the concept of customer relationship management? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach	PEDRON, C. D.; SACCOL, A. Z.	ISEG Lisboa UNISINOS	BAR	22	Exploratório e fenomenológico
2009	Marketing de relacionamento e operação de <i>call center</i> : análise comparada do posicionamento de operadoras de telefonia celular em São Paulo	TELLES, R.; ROMBOLI, S.; SIQUEIRA, J. P. L.	USC UNIP	REMARK	0	Qualitativo Estudo de caso
2009	Importância do marketing de relacionamento para a melhoria do atendimento e da vantagem competitiva nos serviços médicos privados	MAGALHÃES, M. R. A.; CRNKOVIC, L. H.; MORETTI, S. L. A.	UNINOVE	REMAKR	0	Quantitativo survey
2009	Características dos relacionamentos estabelecidos em diferentes contextos de serviços sob a ótica do consumidor	SOUZA NETO, A. F.; MELLO, S. C. B.	UFPE	RAE ex	3	Exploratório de corte transversal
2010	Development-based trust: proposing and validating a new trust measurement model for buyer-seller relationships	HERNANDEZ, J. M. C.; SANTOS, C. C.	EACH/USP UNINOVE	BAR	7	Quantitativo survey
2010	Modelagem de probabilidade de <i>churn</i>	BOTELHO, D.; TOSTES, F. D.	FGV	RAE ex	1	Descritiva e análise documental .
2010	Desenvolvimento e validação fatorial da escala de relacionamento com clientes	ROZZETT, K.; DEMO, G.	UNB	RAE ex	8	Quantitativo survey
2011	Um estudo da atitude do consumidor frente às estratégias de retenção das quatro maiores operadoras de telefonia móvel do Brasil	SCHERER, L. J.; TOALDO, A. M. M.	UFPR UFRGS	RBGN	1	Qualitativo e Quantitativo

ANO	TÍTULO	AUTORES	INSTITUIÇÃO	REVISTA	CITAÇÕES	MÉTODO
2012	A lealdade do estudante baseada na qualidade do relacionamento: uma análise em instituições de ensino superior	BERGAMO, F. V. M.; GIULIANI, A. C.; CAMARGO, S. H. C. R.V.	Faculdade Adventista da Bahia UNIMEP	BBR	7	Quantitativo Survey
2012	Evolução de conhecimentos no relacionamento comprador-fornecedor	REZENDE, S. F. L.; LIMA, V. M. A.; VERSIANI, A. F.	PUC/MG FAL NATAL	RAC	0	Qualitativo Estudo de caso
2012	Portais corporativos como ferramenta para o relacionamento com o cliente	ZILBER, S. N.; FISCHER, N. C.	UNINOVE	RAI	0	Qualitativo Estudo de caso
2012	Marketing de relacionamento em redes associativistas de varejo	SILVA, L. A.; PIMENTA, R. F.; LOPES, E. L.; MACHADO, E. S.	UNINOVE	REMARK	0	Qualitativo Estudo de caso
2013	Relacionamentos de Marketing em empresas varejistas: aspectos positivos e negativos	LOURENÇO, C. D. S.; SETTE, R. S.	UFLA	REMARK	0	Qualitativo Etnografia
2013	Compreendendo as dimensões de relacionamento no contexto do ensino superior brasileiro: estudo a partir de um modelo de mensuração de Westbrook e Dholakia	VEBER, P. A.; GRILLO, T. L. H.; ALMEIDA, S. O.	PUC/RS	REMARK	0	Qualitativo e Quantitativo
2013	Impacto do Marketing de Relacionamento sobre a recomendação: evidência do varejo de materiais de construção brasileiro	ROCHA, L.; CLARO, D. P.	INSPER	REMARK	0	Quantitativo
2013	An exploratory study on the use of social networks in building customer relationships	ROCHA, T. V.; JANSEN, C. L. S.; LOFTI, E.; FRAGA, R. R.	ESPM	RBGN	0	Qualitativo Exploratório
2013	As práticas de marketing, entre transações e relacionamentos, de empresas no Brasil	TARGINO, L. T.; URDAN, A. T.; CHAUVEL, M. A.	EAESP/FGV/ UFSJDR	BBR	0	Qualitativo Descritivo

Quadro 3: Artigos que pesquisaram a gestão do relacionamento com o cliente

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO

A partir do levantamento das publicações realizadas nos principais periódicos de administração do Brasil, constatou-se que apenas 19 artigos pesquisaram temas relacionados ao CRM, o que pode ser considerado um índice baixo em razão do marketing não ser uma área de estudo recente, além de existir uma revista especializada no Brasil (Remark). Quanto aos autores, não existe predominância de qualquer autor nos resultados colhidos, mas sim uma diversidade destes autores, sendo a maioria dos artigos provenientes da

Universidade Nove de Julho (4), seguido pela Universidade de São Paulo (3) e Fundação Getúlio Vargas (2).

Apesar de a literatura destacar que os processos de implementação do CRM dependem da consistência de recursos, de processos e de pessoas (PAYNE, FROW, 2005), e que caso a dimensão humana não seja considerada, os desafios enfrentados pelas empresas que adotarão a estratégia de CRM serão maiores (MAKLAN; KNOX, 2009; PEDRON; PICCOTO; MARTINS, 2013), nota-se que, ao menos na academia brasileira, a dimensão tecnologia e de processos é mais enfatizada do que a dimensão humana, visto que dos 19 artigos

que pesquisaram o tema, apenas cinco (BERGAMO *et al.*, 2012, MAGALHÃES; CRNKOVIC; MORETTI, 2009; MOTA; FREITAS, 2008; PEDRON; SACCOL, 2009; FREDERICO; ROBIC, 2008) mencionaram o papel das pessoas para o CRM.

Em termos de citações no Google Scholar, os artigos que mais se destacaram foram de Santos e Fernandes (2008), com 35 citações, e o de Pedron e Saccol (2009), com 22 citações. Não obstante, apesar de Pedron e Saccol (2009) evidenciarem a perspectiva humana no CRM, a grande maioria apenas discute a dimensão tecnológica. Dentro da perspectiva humana, Pedron e Saccol (2009) argumentam que pode ocorrer resistência das pessoas no uso do *software* do CRM, contudo, o papel das práticas de seleção, treinamento, avaliação de desempenho e recompensas exerce uma grande influência. Por fim, as autoras defendem que o CRM é uma filosofia que exige um alto grau de comprometimento de todos os níveis organizacionais, no sentido de desenvolver uma cultura orientada ao cliente, pois sem o comprometimento das pessoas, as iniciativas de relacionamento entre a empresa e o cliente não serão efetivas.

Contudo, nenhum deles abordou de forma global como a gestão de recursos humanos pode contribuir efetivamente para a construção de relacionamentos com os clientes. Dessa forma, pressupõe-se que antes de as empresa investirem grandes volumes de recursos em tecnologias, é fundamental o alinhamento das práticas de recursos humanos com as estratégias de negócios, pois, como o CRM é uma filosofia que necessita do engajamento das áreas funcionais e de funcionários comprometidos no cliente, a fim de conseguirem, segundo Boulding *et al.* (2005), uma vantagem competitiva sustentável por meio do CRM.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa procurou verificar se os artigos sobre CRM publicados nos principais periódicos nacionais (revistas de Administração, com *Qualis* A1 a B1, incluindo um B2, no período de 2008 a 2012) abordam os fatores humanos. Por meio da pesquisa bibliográfica e da análise de conteúdo dos artigos, constatou-se que a integração da componente "recursos humanos", por meio da gestão de pessoas, no desenvolvimento

da estratégia de gestão do relacionamento do cliente é embrionária, face ao baixo número de artigos, que de alguma maneira, inseriram a dimensão humana nas pesquisas.

Desse modo propõem-se, para futuros estudos, as seguintes recomendações:

- a) O levantamento da produção internacional em outras bases de dados, a fim de comparar com a realidade brasileira.
- b) A realização de estudos de casos em empresas que reconhecidamente obtiveram êxito na gestão do relacionamento do cliente, a fim de obter as melhores práticas bem como as dificuldades no processo de implementação.
- c) A realização de um *survey* no sentido de verificar se as empresas consideram o marketing de relacionamento como uma cultura organizacional, reconhecendo o papel dos recursos humanos nesta iniciativa.

Dado que, no Brasil, há um grande predomínio de revistas que recebem artigos de diversas áreas, constata-se uma carência de revistas segmentadas por temas específicos. Dessa forma, tendo em vista a lacuna verificada neste artigo, sugere-se que as revistas nacionais realizem *call for papers* com o objetivo de investigar o papel da gestão de recursos humanos nas diferentes iniciativas de marketing.

Como limitação, artigos que, porventura, pesquisaram o marketing de relacionamento ou a gestão do relacionamento com o cliente, mas que não apresentaram as palavras-chave selecionadas, não foram considerados. Outra limitação refere-se ao recorte da classificação *Qualis*, pois foram pesquisados artigos até o critério B1, incluindo uma revista B2, não considerando as outras classificações, além de não considerar artigos de conferências, teses e dissertações.

## REFERÊNCIAS

- AGRAWAL, M. L. Customer Relationship Management (CRM) & corporate renaissance. **Journal of Services Research**, USA, v. 3, n. 2, 2004.
- AURELIANO DA SILVA, L. *et al.* Marketing de relacionamento em redes associativistas de varejo. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 178-202, 2012.

- BERGAMO, F. V. M.; GIULIANI, A. C.; CAMARGO, S. H. C. R. V. A lealdade do estudante baseada na qualidade do relacionamento: uma análise em instituições de ensino superior. **Brazilian Business Review**, USA, v. 9, n. 2, p. 26-47, 2012.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BOTELHO, D.; TOSTES, F. D. Modelagem de probabilidade de churn. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 396-410, 2010.
- BOULDING, W. *et al.* A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go. **Journal of Marketing**, USA, v. 69, p. 155-166, 2005.
- CAPPELLE, M. C. A. *et al.* Produção científica sobre gênero nas organizações: uma Meta-análise. **Revista Eletrônica de Administração**, *on-line*, Porto Alegre, v. 57, n. 3, 2007.
- FREDERICO, E.; ROBIC, A. R. A influência do formato de varejo sobre a intenção de continuidade do relacionamento entre varejistas de moda e seus fornecedores. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, Edição Especial, p. 89-118, 2008.
- GREENBERG, P. The impact of CRM 2.0 on customer insight. **Journal of Business & Industrial Marketing**, USA, 2010.
- GRONROSS, C. Relationship Marketing: The Strategy Continuum. **Journal of the Academy of Marketing Science**, USA, v. 23, n. 4, p. 252-254, 1995.
- GUMMESSON, E. **Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management**. Butterworth-Heinemann: Second Edition, 2002.
- HERNANDEZ, J. M. C. SANTOS, C. C. Desenvolvimento baseado em confiança: propor e validar um novo modelo de medição de confiança para as relações comprador-vendedor. **Brazilian Administration Review**, Brasília, DF, v. 7, n. 2, 2010.
- KARADENIZ, M. the relationship marketing approach and strategies in retailing management to constitute customer and brand loyalty. **Journal of Naval Science and Engineering**, USA, v. 6, n. 1, p. 15-26, 2010.
- KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- KOTLER; P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- LOURENÇO, C. D. S.; FERREIRA, P. A.; ROSA, A. R. Etnografia e grounded theory na pesquisa de marketing de relacionamento no mercado consumidor: uma proposta metodológica. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 4, edição especial, p. 99-124, 2008.
- LOURENÇO, C. D. S.; SETTE, R. S. Relacionamentos de Marketing em empresas varejistas: aspectos positivos e negativos. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 152-178, 2013.
- MACADAR, M. A.; GRAEML, A. R. Refletindo sobre a área de adi: o que pensam os pesquisadores da área? **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed. 65, v. 116, n. 2, 2010.
- MAGALHAES, M. R. A.; CRNKOVIC, L. H.; MORETTI, S. L. A. Importância do marketing de relacionamento para a melhoria do atendimento e da vantagem competitiva nos serviços médicos privados. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 70-92, 2009.
- MAKLAN, S.; KNOX, S. Dynamic Capabilities: the missing link in CRM investments. **European Journal of Marketing**, USA, v. 43, n. 11/12, p. 1.392-1.410, 2009.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MOTA, M. O.; FREITAS, A. A. F. Análise dos benefícios relacionais observados por usuários de serviços. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 126-147, 2008.
- OLIVEIRA, L. J. *et al.* Qualidade, satisfação e comprometimento: um estudo nas relações B to B na indústria de eletricidade. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 10, n. 22, p. 80-103, 2008.
- PAYNE, A.; FROW, P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. **Journal of Marketing**, USA, v. 69, p. 167-76, 2005.



- PEDRON, C. D.; SACCOL, A. Z. What lies behind the concept of customer relationship management? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach. **Brazilian Administration Review**, Brasília, DF, v. 6, n. 1, 2009.
- PEDRON, C. PICCOTO, W.; MARTINS, D. Factors that influence the success of customer relationship management. **International Network of Business and Management Journals (INBAM)**, Lisboa, Portugal, junho, 2013.
- RAPP, A.; TRAINOR, K.; AGNIHOTRI, R. Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. **Journal of Business Research**, USA, v. 63, p. 1.229-1.236, 2010.
- REZENDE, S. F. L.; LIMA, W. M. A.; VERSIANI, A. F. Evolução de conhecimentos no relacionamento comprador-fornecedor. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, art. 3, p. 39-58, 2012.
- ROCHA, V. T.; ALMEIDA, L. F. A percepção dos clientes agrícolas sobre programas de fidelidade: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 10, n. 28, p. 282-294, 2008.
- ROCHA, L.; CLARO, D. P. Impacto do Marketing de Relacionamento sobre a recomendação: evidência do varejo de materiais de construção brasileiro. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 123-151, 2013.
- ROCHA, T. V.; JANSEN, C. L. S.; LOFTI, E.; FRAGA, R. R. An exploratory study on the use of social networks in building customer relationships. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 15, n. 47, p. 262-282, 2013.
- ROZZETT, K.; DEMO, G. Desenvolvimento e validação fatorial da escala de relacionamento com clientes (ERC). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 383-395, 2010.
- SANTOS, C. P.; FERNANDES, D. V. A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 48, n. p.10-24, 2008.
- SCHERER, L. J.; TOALDO, A. M. M. Um estudo da atitude do consumidor frente às estratégias de retenção das quatro maiores operadoras de telefonia móvel do Brasil. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 13, n. 40, p. 243-263, 2011.
- SCHIERHOLZ, R.; KOLBE, L. M.; BRENNER. Mobilizing customer relationship management: A journey from strategy to system design. **Business Process Management**, USA, v. 13, n. 6, p. 830-852, 2007.
- SOUZA NETO; A. F.; MELLO, S. C. B. Características dos relacionamentos estabelecidos em diferentes contextos de serviços sob a ótica do consumidor. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, n. 3, v. 49, p. 309-322, 2009.
- TARGINO, L. T.; URDAN, A. T.; CHAUVEL, M. A. As práticas de marketing, entre transações e relacionamentos, de empresas no Brasil. **Brazilian Business Review**, Brasília, DF, v. 10, n. 2, p. 124-141, 2013.
- TELLES, R.; ROMBOLI, S.; SIQUEIRA, J. P. L. Marketing de relacionamento e operação de call center: análise comparada do posicionamento de operadoras de telefonia celular em São Paulo. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 112-137, 2009.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- VEBER, P. A.; GRILLO, T. L. H.; ALMEIDA, S. O. Compreendendo as dimensões de relacionamento no contexto do ensino superior brasileiro: estudo a partir de um modelo de mensuração de Westbrook e Dholakia. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 128-152, 2013.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, USA, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.
- ZILBER, S. N.; FISCHER, N. C. Portais corporativos como ferramenta para o relacionamento com o cliente. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 231-256, 2012.