

## ***A utilização do Customer Relationship Management como estratégia para melhorar a capacidade de inovação organizacional***

Eduardo Corneto Silva<sup>1</sup>

Cristiane Drebes Pedron<sup>2</sup>

**Resumo:** O *Customer Relationship Management* (CRM) é uma importante iniciativa organizacional que pode melhorar a capacidade de inovação das empresas. Isso é possível porque o CRM fornece às empresas informações sobre seus clientes e ainda lhes permite participar ativamente nos processos internos da empresa que visam ao desenvolvimento de inovações. O objetivo deste artigo é identificar como a utilização do CRM pode influenciar na capacidade de inovação da empresa. Este estudo possui uma abordagem qualitativa, tendo como método a revisão sistemática da literatura realizada nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*. Após a análise dos artigos selecionados, identificou-se que a utilização do CRM pode fornecer à empresa uma maior capacidade para inovar em cinco aspectos diferentes: inovação de produto, inovação de serviço, inovação de marketing, inovação de processo e inovações administrativas. Como contribuições, este artigo aponta oportunidades de estudo sobre os benefícios da utilização do CRM em relação à capacidade de inovação que as empresas podem alcançar. As implicações gerenciais se consolidam ao fornecer uma melhor visão para as empresas do potencial inovador que elas têm ao escolherem essa iniciativa organizacional chamada CRM.

**Palavras-chave:** CRM; Capacidade de Inovação; Inovação.

## ***The use of Customer Relationship Management as a strategy to improve organizational innovation capability***

**Abstract:** The Customer Relationship Management (CRM) is an important organizational initiative to improve innovation capability of companies. This is possible because CRM provides companies with information about their customers and it still allows them to actively participate in the internal processes of the company that aims at the development of innovations. The purpose of this paper is to identify how the use of CRM can influence the innovation capability of the company. This study has a qualitative approach using systematic review of the literature as a method, performed in the Web of Science and Scopus databases. After analyzing the selected articles, it was identified that the use of CRM can provide the company with a greater capability to innovate in five different aspects: product innovation, service innovation, marketing innovation, process innovation and administrative innovations. As contributions, this article points out study opportunities about the benefits of using CRM in relation to the innovation capability that companies can achieve. The managerial implications are consolidated by providing a better vision for companies of the innovative potential that they have in choosing this organizational initiative called CRM.

**Keywords:** Customer Relationship Management; Innovation Capability; Innovation.

---

<sup>1</sup> Mestrando em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Especialista em Gestão Estratégica de Negócios pela Universidade Anhanguera (UNIDERP). Graduado em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Endereço Postal: Rua Deputado Salvador Julianelli, s/n - Barra Funda, São Paulo/SP, CEP: 01156-000. E-mail: eduardo\_corneto@hotmail.com.

<sup>2</sup> Doutora em Gestão pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade de Lisboa, em Portugal. Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Bacharel em Informática - Análise de Sistemas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos (MPA-GP) da Universidade Nove de Julho em São Paulo.

## 1. Introdução<sup>3</sup>

Empresas de diferentes portes e segmentos de mercado estão adotando o *Customer Relationship Management* (CRM), utilizando sua filosofia e ferramentas como elementos importantes para o desenvolvimento de estratégias corporativas ligadas à criação de valor ao cliente (PAYNE, 2006). O CRM é entendido como uma iniciativa organizacional que tem como objetivo criar, desenvolver e melhorar o relacionamento da empresa com clientes e segmentos-chave de cliente, com intuito de aprimorar o valor ao cliente e a rentabilidade da empresa (PAYNE, 2006). A identificação clara dos objetivos pretendidos pela empresa ao adotar o CRM é crítico para uma eficiente gestão do projeto e posterior classificação dos resultados que serão alcançados no futuro (PEDRON et al., 2016). As pesquisas existentes sobre adoção de CRM ainda são controversas, alguns estudos relatam efeitos positivos para a empresa, porém outros não encontram efeitos do CRM no desempenho organizacional (ZABLAH et al., 2012).

Dois motivos principais estão direcionando as empresas na busca dessa nova iniciativa organizacional: (1) o reconhecimento das limitações do tradicional marketing ligado aos 4 P's dos compostos de marketing transacional e como saída o potencial do novo marketing de relacionamento e (2) as novas tecnologias agora permitem as empresas focarem com maior precisão em segmentos de mercado específicos, microssegmentos ou clientes individuais (PAYNE, 2006). O CRM é um fator crítico de sucesso para o desempenho dos negócios empresariais (ELKORDY, 2014; SIN; TSE; YIM, 2005). Para esses autores, as empresas que desejam melhorar as suas relações com os clientes precisam monitorar constantemente seu comportamento e seus processos, sendo que o CRM pode ajudar nesta tarefa. Corroborando esta ideia, os autores Venturini e Benito (2015) afirmam que, se as empresas desejam melhorar suas relações com os clientes ao adotar o CRM, elas precisam estar atentas a três dimensões que a sua implantação pode influenciar. A primeira dimensão refere-se aos benefícios operacionais que pode trazer à empresa; a segunda são os benefícios no ciclo de vida do cliente; e a última dimensão são os benefícios de desempenho para o negócio.

Os clientes, com a ajuda da internet, exercem hoje muito mais força sobre o modo de produção e de relacionamento das empresas com o mercado. Esse maior poder do cliente faz com que as empresas, por meio da aplicação do CRM, busquem fazer uma gestão do relacionamento com os clientes abrangentes, incluindo seus membros do canal de distribuição e fornecedores, construindo um benefício mútuo e de longa duração para todos (CHEN; POPOVICH, 2003). Outra questão que está fazendo com que as empresas busquem o CRM se dá devido às grandes mudanças no ambiente de negócios, como o aumento da concorrência, o desenvolvimento e a disponibilidade de novas tecnologias e a maior força dos clientes, fazendo com que as empresas busquem novas rotas para continuarem competitivas e passando por horizontes mais amplos e relacionamentos mais estreitos com os clientes (MACHADO; PEDRON; ISAIAS, 2015; PAYNE, 2006).

Um dos benefícios dos relacionamentos próximos com os clientes que a literatura tem apontado é

---

<sup>3</sup> Esta é uma versão aprimorada do artigo apresentado no 14º CONTECSI realizado pela TECSI USP em São Paulo em 2017. Disponível em: <http://www.contecsi.fea.usp.br/envio/index.php/contecsi/14CONTECSI/paper/viewFile/4492/2856>

a maior capacidade de inovação. O uso do CRM vem sendo apresentado como uma forma para alavancar a inovação de uma empresa e aumentar a sua vantagem competitiva sustentável (LIN; CHEN; CHIU, 2010). Além de o CRM ser importante para desenvolver relacionamentos fortes e criar valor para o cliente no curto prazo, sua utilização também permite às empresas compreender e gerenciar seus processos de criação, fomentando a inovação para alcançar um desempenho superior de mercado a longo prazo (ERNST et al., 2011). Sendo assim, a proposta deste artigo é aprofundar o entendimento sobre a relação dos conceitos “CRM e Capacidade de Inovação”, com a seguinte questão de pesquisa: “Como o sistema de CRM fornece suporte à capacidade de inovação da empresa?”.

Sendo que o objetivo do artigo é identificar como a utilização do CRM pode influenciar na capacidade de inovação da empresa, a metodologia adotada foi a revisão sistemática da literatura. A pesquisa dos artigos ocorreu através do cruzamento das palavras-chave CRM, Capacidade de Inovação e Inovação nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. Ao desenvolver a revisão sistemática da literatura sobre o CRM e a Capacidade de Inovação, identificou-se a influência positiva do CRM sobre a inovação de produtos, inovação e melhoria de novos serviços, inovação nas estratégias de marketing, inovação na administração dos recursos e inovação nos processos da empresa. Esses achados permitem um melhor entendimento sobre a utilização do CRM nas organizações e proporcionam aos gestores uma visão mais clarificada do potencial que esta iniciativa organizacional possui.

Este artigo está organizado em cinco partes. Após esta introdução, a fundamentação teórica explora os conceitos de CRM e de Capacidade de Inovação. Em seguida, a metodologia apresenta o método para realização da revisão sistemática da literatura e o protocolo para seleção dos artigos analisados. Nos resultados, são abordadas as principais descobertas sobre a influência da adoção do CRM na capacidade de inovação da empresa. As considerações finais trazem os principais achados da revisão sistemática, as limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

## **2. Fundamentação teórica**

Esta seção apresenta alguns conceitos sobre os construtos CRM e Capacidade de Inovação, o que fornece uma sustentação teórica para a discussão das inovações em empresas adotantes do CRM.

### **2.1 Customer Relationship Management**

O termo *Customer Relationship Management* (CRM) começou a ser usado a partir da década de 1990; desde esta época, inúmeras definições foram cunhadas e entendimentos foram depreendidos sobre esta abordagem (BUTTLE, 2009). O CRM, também conhecido como gestão do relacionamento com o cliente, é uma iniciativa organizacional que tem como objetivo criar, desenvolver e aprimorar o relacionamento com o cliente, com foco em melhorar o valor percebido por ele e a rentabilidade do negócio (PAYNE, 2006). O termo CRM tornou-se algo usado em muitas iniciativas organizacionais com os clientes; no entanto, quando é mal compreendido, aplicado e gerenciado, não traz os resultados esperados (PAYNE,

2006). O CRM deve ser direcionado de forma proativa para criação de um valor para o cliente que as empresas concorrentes não consigam atender (COLTMAN, 2007).

Embora o termo CRM seja relativamente novo, os princípios por trás dele não são desconhecidos. Geralmente, associa-se o CRM como o uso de tecnologias de informação para implementar práticas já conhecidas do marketing de relacionamento (PAYNE, 2006). O principal motivo para as empresas decidirem manter um relacionamento com os clientes é econômico, pois as empresas geralmente alcançam melhores resultados ao gerenciar sua base de cliente, com o propósito de identificar, adquirir, satisfazer e reter clientes lucrativos (BUTTLE, 2009). O CRM, além das vantagens citadas anteriormente, traz outros benefícios para as empresas que o adotam, ele diminui os custos com marketing e retenção de clientes, melhora o valor de tempo de vida dos clientes e aumenta a compreensão sobre eles, ajudando na elaboração de estratégias de marketing mais direcionais (BUTTLE, 2009).

Três dimensões são encontradas em pesquisas sobre CRM, são estas: a iniciação, a manutenção e o término do relacionamento com os clientes (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004). De acordo com Payne e Frow (2005) e Pedron e Saccol (2009), o CRM pode ser entendido como três dimensões diferentes e complementares, que são: (1) *CRM como uma filosofia* que aborda a mudança cultural na empresa, modificando a visão da empresa e dos funcionários para o relacionamento com o cliente. (2) *CRM como estratégia* que é responsável pelo desenvolvimento de processos estratégicos, processo de criação de valor, integração de todo canal e avaliação da performance empresarial. (3) *CRM como uma ferramenta tecnológica*, tendo como base os aplicativos (software) que processam os dados dos clientes, relações financeiras e perfil dos clientes.

O CRM tem sido o foco de diferentes agentes que possuem interesses particulares na sua utilização (Buttle, 2009): (1) as *empresas* de portes e setores variados estão adotando o CRM para obtenção de vantagem competitiva; (2) *clientes e parceiros destas empresas*, pois o CRM pode influenciar na experiência e na satisfação dos clientes da empresa e dos agentes da cadeia de relacionamento; (3) *vendedores do software CRM*, os vendedores vendem licenças de uso e instalam o programa que irá fazer a gestão do relacionamento de forma integrada; (4) *provedores que suportam o sistema CRM*, esses provedores ficam responsáveis por hospedar na web os dados e o software utilizados; (5) *vendedores de hardware e infraestrutura para CRM*, algumas empresas precisam adquirir novas tecnologias para implantar o sistema e, para isso, contratam empresas para atualizar suas instalações e tecnologias; (6) *consultores*, apenas a instalação de um software não fará com que a utilização do CRM seja bem-sucedida, em muitos casos, as empresas precisam contratar uma consultoria que a auxiliará na adoção da nova cultura. A gestão do relacionamento com o cliente é um importante meio de geração de valor para toda a cadeia de relacionamento de uma empresa, cada agente com um objetivo, mas todos preocupados em fazer com que a empresa alcance vantagem competitiva (BUTTLE, 2009).

É importante que as empresas, ao adotarem o CRM, tenham conhecimento e estejam maduras para adotar as referidas três dimensões do CRM. O perigo de não adotar alguma dimensão ou mal gerenciá-la pode fazer, por exemplo, com que a empresa gaste muito dinheiro com tecnologia e tenha pouco retorno

ou que seu projeto de CRM fracasse (DAMACENA; PEDRON, 2004; PAYNE, 2006). De acordo com estes autores, um sistema eficaz de CRM não se limita apenas a parcerias entre marketing e departamentos de tecnologia de informação (TI), ele deve abranger também limites divisionais como finanças, recursos humanos e o processo de produção da empresa. Além disso, é preciso que as empresas, ao adotarem o CRM, reavaliem sempre seus objetivos, valores, missão e outras questões estruturais importantes para o bom funcionamento do projeto de CRM (BRAMBILLA; SAMPAIO; PERIN, 2008).

O CRM tem a capacidade de criar, armazenar e transferir conhecimentos sobre as necessidades dos clientes, isso pode determinar o sucesso da empresa em criar novos produtos, serviços ou processos (LEE; CHANG, 2006; ZABLAH et al., 2012). Ao se observar do ponto de vista conceitual, o CRM pode ser empregado para alavancar sistematicamente informações relacionadas ao cliente, melhorando o alinhamento entre o desenvolvimento de novos produtos com exigências do mercado, reduzindo com isso taxas de falha de novos produtos e melhorando o desempenho da empresa (ERNST et al., 2011). O estudo de Battor e Battor (2010) indica que a capacidade de inovação é um elo pouco explorado e não conceituado no contexto de como o CRM contribui para o desempenho da empresa.

## **2.2 Capacidade de Inovação**

A capacidade de inovação pode ser entendida como a capacidade que a empresa possui de adotar e aplicar um conjunto de processos tecnológicos para produzir produtos e processos inovadores que atendam à necessidade do mercado e que se diferenciem dos concorrentes (TSAI; TSAI, 2010). A inovação pode ser vista como um recurso que integra a capacidade organizacional e leva-a ao desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos, gerando um resultado de desempenho superior ao negócio (LAWSON; SAMSON, 2001). Quanto mais complexo e instável a economia, mais importante é a capacidade da organização para coordenar e integrar vários recursos a fim de gerar inovação (NISULA; Kianto, 2013). A organização só dominará os recursos necessários para inovação caso saiba bem quais são os recursos importantes para ela e qual seu estado atual. Para isso, os setores da empresa precisam estar integradas para utilizarem os recursos, capacidades e estratégias de aprendizado direcionados para a inovação (NISULA; Kianto, 2013).

A pró-atividade é o fator mais eficaz na capacidade de inovação, as empresas inovadoras possuem estruturas mais flexíveis que facilitam as inovações e melhoram a capacidade de inovar. As organizações são capazes de atingir inovações melhor sucedidas através dos recursos que ela possui, portanto uma administração que planeje e gerencie as inovações tornou-se obrigação para as empresas (AKMAN; YILMAZ, 2008). Outro fator importante para a capacidade de inovação é a constante análise do ambiente de negócios, pois este muda rápida e continuamente (AKMAN; YILMAZ, 2008; HUHTALA et al., 2014). Para os autores, a empresa consegue, por meio da análise dos seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades do ambiente, explorar seus recursos e transformá-los em inovação.

O processo de inovação na organização pode ser gerenciado, sistematizado e replicado mesmo



contendo processos e elementos que independem da indústria ou empresa em que ocorra (SAUNILA; PEKKOLA; UKKO, 2014). A inovação pode variar dentro da empresa e ganhar um grau de importância diferente dependendo do ambiente competitivo, estilo de gestão, estratégias e complexidade de tarefas que cada empresa possui (LAWSON; SAMSON, 2001; SAUNILA; PEKKOLA; UKKO, 2014).

Segundo Hurley e Hult (1998), quando a cultura de um grupo é caracterizada por uma maior receptividade a novas ideias e inovações, a empresa está associada a uma maior capacidade de inovação. Segundo seus estudos, a cultura organizacional e a inovação são construtos importantes para a capacidade de inovação e devem ser mais estudadas nas pesquisas sobre mercado e orientação de aprendizagem. Também relacionada à capacidade de inovação, Chang e Lee (2008) apontam que, quanto melhor a capacidade de acumulação de conhecimento da empresa, mais ela terá o seu desempenho para inovação técnica e administrativa aumentado.

A inovação empresarial faz parte das pesquisas de muitas teorias que buscam melhorar a eficiência e a vantagem competitiva das empresas (FRISHAMMAR et al., 2012; LAWSON; SAMSON, 2001)“page”:”519–529”,”volume”:”59”,”issue”:”4”,”source”:”Google Scholar”,”shortTitle”:”Antecedents and consequences of firms’ process innovation”}, {“family”:”Kurkkio”,”given”:”Monika”}, {“family”:”Abrahamsson”,”given”:”Lena”}, {“family”:”Lichtenthaler”,”given”:”Ulrich”}],”issued”: {“date-parts”: [ [“2012”] ] } }, {“id”:810,”uris”: [“http://zotero.org/users/local/ULaGr9W1/items/JC3JDHKK”],”uri”: [“http://zotero.org/users/local/ULaGr9W1/items/JC3JDHKK”],”itemData”: {“id”:810,”type”:”article-journal”,”title”:”Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach”,”container-title”:”International Journal of Innovation Management”,”page”:”377–400”,”volume”:”5”,”issue”:”03”,”source”:”Google Scholar”,”shortTitle”:”Developing innovation capability in organisations”,”author”: [ {“family”:”Lawson”,”given”:”Benn”}, {“family”:”Samson”,”given”:”Danny”} ],”issued”: {“date-parts”: [ [“2001”] ] } },”schema”:”https://github.com/citation-style-language/schema/raw/master/csl-citation.json”} . Para esses autores, as teorias institucionais, as teorias cognitivas, a teoria dos custos de transação, a visão baseada em recursos e as capacidades dinâmicas têm como importante meio a inovação para que sejam colocadas em prática.

### 3. Metodologia

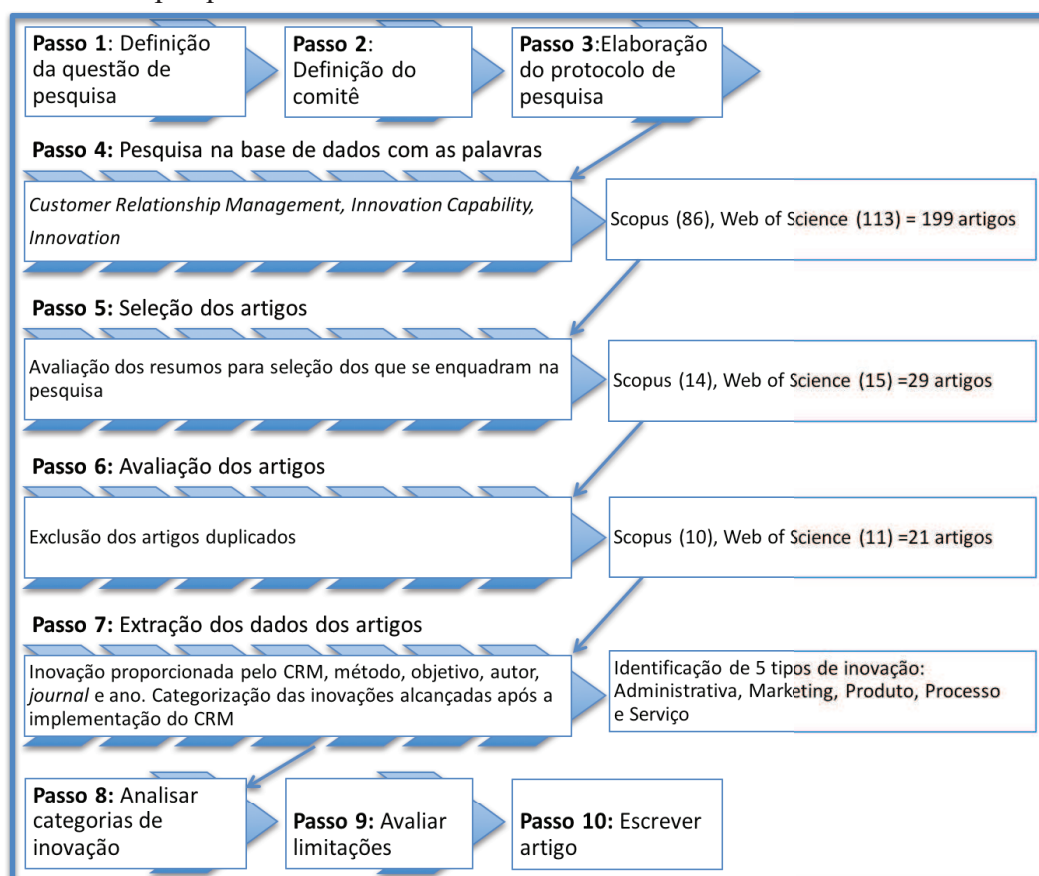
A metodologia de pesquisa utilizada para a elaboração deste artigo é de processo qualitativo, com objetivo de explorar os temas CRM e a capacidade de inovação. O objetivo deste artigo é identificar como a utilização do CRM pode influenciar na capacidade de inovação da empresa. Para o levantamento do conteúdo sobre os construtos abordados, foi realizada uma revisão sistemática da literatura. De acordo com Petticrew e Roberts (2008), a utilização da revisão sistemática da literatura faz sentido quando existe uma grande quantidade de informações disponíveis e os pesquisadores precisam de resposta sobre o que é e o que não é parte da pesquisa. Littell, Corcoran e Pillai (2008) contribuem para esse entendimento apresentando que uma revisão sistemática visa a localizar e sintetizar de forma abrangente a pesquisa que envolve questões específicas, utilizando procedimentos organizados, transparentes e replicáveis em cada

etapa do processo e tomando amplas precauções para minimizar erros e vieses na pesquisa.

Esta revisão sistemática de literatura foi realizada em duas bases de dados, a *Scopus* e *Web of Science*, seguindo um protocolo de realização necessário para a pesquisa sistemática. Os artigos foram pesquisados nas bases de dados citadas utilizando as palavras-chave em inglês: *Customer Relationship Management*, *Innovation Capability* e *Innovation*. Como a proposta do artigo é identificar o potencial do CRM sobre a inovação organizacional, essas palavras foram pesquisadas de forma combinadas para aumentar o grau de restrição da busca. O filtro selecionado para refinamento da pesquisa foi: o tipo de arquivo ser artigo, o idioma inglês ou espanhol e o fato de estar anexado a periódico da área de administração e negócios. No total foram duas buscas, idênticas, em cada base de artigos, a 1ª (*CRM AND Innovation capability*) e 2ª (*CRM AND Innovation*).

Com estas buscas, foram levantados 199 artigos que continham as duas palavras-chave. Todos os 199 artigos tiveram seus resumos lidos e foram selecionados apenas os que respondiam à questão proposta, que era a influência do CRM sobre a capacidade de inovação. Após a leitura de todos os resumos, foram selecionados 29 artigos, sendo 14 da base *Scopus* e 15 da base *Web of Science*. Deste total, foram excluídos os artigos que estavam presentes nas duas bases pesquisadas, um total de 8. Ao final da pesquisa, restaram 21 artigos que tiveram seu conteúdo analisado e resultados extraídos. A figura 1 apresenta o desenho criado pelos autores para o processo de pesquisa, seleção e análise dos artigos que foram utilizados nesta etapa.

**Figura 1:** Desenho de pesquisa sistemática



Fonte: Elaborado pelos autores.

Foi realizada uma análise de conteúdo dos 21 artigos selecionados. A análise de conteúdo consiste em uma leitura minuciosa dos documentos primários como artigos, livros e relatórios a fim de classificá-los em palavras-chave, temas, métodos, assuntos em comum, entre outros códigos que auxiliam os pesquisadores a inferirem realidades diferentes das que estão nos documentos (BARDIN, 2009). Os temas que são expostos na análise dos resultados e que ajudam a atender ao objetivo deste artigo emergiram a partir de uma leitura detalhada dos artigos selecionados na revisão sistemática da literatura.

#### 4. Análise dos resultados

A análise dos 21 artigos demonstrou que este assunto ainda possui potencial para novas pesquisas, pois os resultados em inovação alcançados através da implantação do CRM são importantes para as empresas e uma significativa fonte de informação para os pesquisadores neste assunto. Muitos artigos são publicados pelos pesquisadores a respeito do CRM, assuntos como implantação do CRM, tipos de CRM disponíveis e uso do CRM como inovação nas empresas são exemplos de alguns assuntos explorados nestas pesquisas. No entanto pouco se investiga sobre a situação organizacional pós-implantação do CRM e os benefícios que esta iniciativa organizacional estratégica fornece para a capacidade de inovação das empresas.

Através da análise dos artigos, identificaram-se cinco tipos diferentes de inovação resultantes da utilização do CRM, sendo eles: Inovação de Produto, Inovação de Serviço, Inovação de Processo, Inovação de Marketing e Inovação Administrativa. A Figura 2 apresenta uma síntese dos tipos de inovação identificados, tipo de metodologia utilizada na elaboração de cada artigo e autor das publicações. O tipo de inovação mais apresentado pelos autores é a inovação de produto, no total são dezesseis artigos que apresentam esta inovação como resultado. Em segundo lugar, vem a inovação de serviço abordada por oito artigos, a inovação de marketing é tratada em três artigos, a inovação de processo tem apenas dois trabalhos e a inovação administrativa, apesar de aparecer em apenas um artigo, também é apontada como resultado do CRM na organização.

**Tabela 1:** Tipos de inovação alcançadas com o uso do CRM

Autor	Metodologia do artigo	Tipo de Inovação					Total Geral
		Administrativa	Marketing	Processo	Produto	Serviço	
Battor e Battor (2010)	Hipotético dedutivo				1	1	2
Budd e Vorley (2013)	Estudo de caso					1	1
Dobrzykowski et al. (2015)	Hipotético dedutivo					1	1
Engelstätter (2012)	Econometria				1		1
Enz e Lambert (2012)	Estudo de caso				1		1



Ernst et al. (2011)	Hipotético dedutivo				1			<b>1</b>
Fidel et al. (2015)	Hipotético dedutivo		1					<b>1</b>
Fidel et al. (2016)	Hipotético dedutivo		1					<b>1</b>
Gil-Lafuente e Luis-Bassa (2011)	Estudo de caso				1	1		<b>2</b>
Hadaya e Cassivi (2009)	Hipotético dedutivo				1			<b>1</b>
Kumar et al. (2009)	Conceitual				1	1		<b>2</b>
Lee e Chang (2007)	Conceitual				1	1		<b>2</b>
Lin e Huang (2012)	Hipotético dedutivo				1			<b>1</b>
Lin et al. (2010)	Hipotético dedutivo	1	1	1	1	1	1	<b>5</b>
Maklan et al. (2008)	Estudo de caso				1	1		<b>2</b>
Nambisan e Baron (2010)	Hipotético dedutivo				1			<b>1</b>
O’Cass e Heirati (2015)	Hipotético dedutivo				1			<b>1</b>
Su et al. (2007)	Estudo de caso				1			<b>1</b>
Tollin (2002)	Estudo de caso				1			<b>1</b>
Woodcock et al. (2011)	Conceitual						1	<b>1</b>
Yang (2013)	Hipotético dedutivo				1			<b>1</b>
Total Geral		1	3	2	16	8		<b>30</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

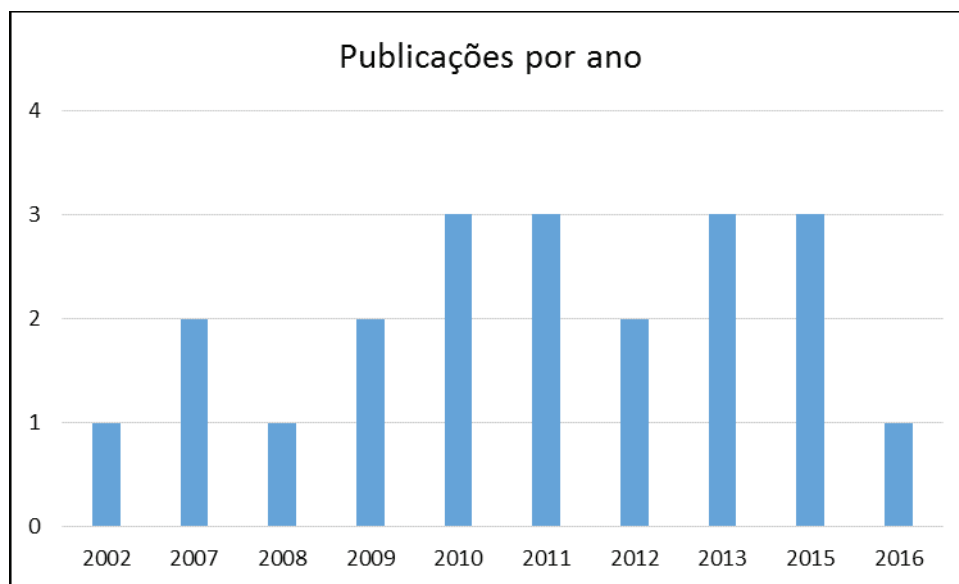
Dos 21 artigos que tratam da capacidade de inovação das empresas a partir da utilização do CRM, 9 trabalhos foram desenvolvidos como estudos qualitativos, divididos entre 6 que utilizaram estudo de caso e 3 estudos conceituais. 12 artigos utilizaram-se da metodologia quantitativa, com utilização de método hipotético dedutivo em 11 artigos e econometria em 1 trabalho.

A Figura 2 também permite uma comparação dos tipos de inovação identificados e os autores que estão publicando sobre este assunto. Dos artigos selecionados, pode-se perceber que existem, em sua grande maioria, autores ou grupo de autores que publicaram poucos trabalhos para este tema, existem vários autores com apenas uma publicação e abordando apenas um tipo de inovação específico. A quantidade de autores que publicaram, considerando duas ou mais inovações, é pequena, apenas seis trabalhos encontrados. Menor ainda é a quantidade quando se busca verificar o número de autores que publicaram mais de um trabalho sobre este assunto. Da amostra encontrada, apenas Fidel, Cervera e Schlesinger (2016); Fidel, Schlesinger e Cervera (2015); Lin e Huang (2012) e Lin, Chen e Chiu (2010) possuem duas publicações sobre inovação ligadas ao CRM.

Assim, considera-se o assunto abordado neste artigo ainda recente nas discussões acadêmicas.

Analisando as datas de publicação dos artigos usados nesta revisão sistemática (figura 3), observa-se que a primeira publicação surgiu no ano de 2002, com um crescimento modesto até 2016. Apesar de ainda pouco explorado, este assunto apresenta-se como inovador dentro das pesquisas acadêmicas que ligam CRM e empresas, ocasionando oportunidades para maiores pesquisas futuras. As adoções do CRM ainda são desafiadoras para as empresas: cerca de 69% dos projetos de CRM impactam minimamente na performance organizacional da empresa e 70% dos projetos de CRM falham antes dos 18 meses de implantação (PAYNE, 2006).

**Figura 2:** Número de publicações por ano de acordo com os artigos analisados.



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Estudos iniciais foram feitos a fim de identificar os desafios da implantação do CRM, os fatores críticos de sucesso em sua adoção, as estratégias que possam fornecer um maior índice de sucesso para o projeto, entre outros assuntos ligados a essa iniciativa organizacional (CHEN; POPOVICH, 2003; PAYNE; FROW, 2005; PEDRON; SACCOL, 2009). Com uma maior consolidação do CRM nas empresas, os estudos que apontam como esta iniciativa pode trazer benefícios à capacidade de inovação da empresa estão surgindo e ganhando destaque nas pesquisas acadêmicas (KING; BURGESS, 2008; LI-REN, 2013; NICHITA; VULPOI; TOADER, 2013).

Nas subseções a seguir, é feita uma descrição mais detalhada sobre cada tipo de inovação e o contexto em que essa inovação é apresentada nos artigos.

#### 4.1 Inovação de produto

A inovação de produto é o tipo que ganhou maior destaque entre os artigos analisados, 76% dos artigos falam sobre esta inovação, alguns com foco exclusivo e outros com a presença de um outro tipo de inovação proporcionado através da implantação do CRM. O desenvolvimento de novos produtos é

necessário para a sobrevivência de uma empresa nos atuais mercados competitivos, e a participação de clientes nas atividades de desenvolvimento de produtos é cada vez mais considerada uma necessidade básica dentro da empresa (BATTOR; BATTOR, 2010; LIN; HUANG, 2012). A capacidade de gestão do conhecimento que a empresa adquire por meio do CRM permite que a organização crie, armazene e transfira conhecimento sobre as necessidades dos clientes, melhorando o desempenho no desenvolvimento de novos produtos e obtendo sucesso ao levar novos produtos para o mercado (LEE; CHANG, 2006; ENZ; LAMBERT, 2012).

O trabalho de Tollin (2002) apresenta um resultado diferente dos outros artigos. Em sua pesquisa com empresas dinamarquesas, foi evidenciado que o agrupamento entre a inteligência sobre as necessidades do cliente e o monitoramento da satisfação dos clientes não se mostrou suficiente para criação de novos produtos, pois não exerce influência positiva sobre o setor de pesquisa e desenvolvimento. Este artigo é uma exceção entre os artigos analisados que, em sua maioria, trazem a participação do cliente no processo de desenvolvimento de novos produtos como um meio de aumentar a capacidade de inovação para desenvolver produtos diferentes a um mercado-alvo em particular (LIN; CHEN; CHIU, 2010; LI-REN, 2013; O'CASS; HEIRATI, 2015).

O cliente passou a ser um cocriador de novos produtos dentro da empresa, com participação ativa em todo o processo. Ouvir e capturar o conhecimento do cliente através de um sistema de CRM é um bem intelectual valioso para uma empresa no desenvolvimento de produtos que buscam cumprir ou mesmo exceder as expectativas dos clientes (MAKLAN; KNOX; RYALS, 2008; NAMBISAN; BARON, 2010). A inovação de produto para uma empresa deve conectar a competência tecnológica, tais como engenharia e *know-how* de fabricação, com as competências sobre os clientes, como o conhecimento das necessidades dos clientes e canais de comunicação (SU; CHEN; SHA, 2007).

Segundo Ernst et al. (2011), pode-se classificar os clientes nas estratégias de desenvolvimento de novos produtos em três categorias diferentes. A primeira categoria é composta por clientes que fornecem informações úteis para a empresa na realização de tarefas de desenvolvimento de novos produtos. Um segundo grupo é de clientes que são economicamente valiosos e que potencialmente podem comprar grandes quantidades de produtos novos. O terceiro grupo é formado pelos líderes de opinião que são os primeiros a comunicar experiências com o novo produto dentro de redes sociais, ajudando a empresa a construir conhecimento sobre os produtos. Segundo o estudo, o uso das mídias sociais, a fim de buscar uma maior interação com os clientes, é uma boa estratégia para as empresas. A criação de ambientes virtuais como fóruns, em que os clientes fazem parte do desenvolvimento de produtos, gera processos conjuntos que facilitam a comunicação e o entendimento das necessidades e desejos dos clientes e auxilia as empresas no desenvolvimento de novos produtos (HADAYA; CASSIVI, 2009).

A pesquisa quantitativa de Nambisan e Baron (2010) foi realizada com 121 clientes da empresa Microsoft e 31 clientes da IBM. Neste estudo, os autores investigaram clientes que faziam parte dos fóruns *on-line* de clientes das empresas. O intuito da pesquisa foi ajudar a compreender os diversos tipos de contribuições dos clientes por meio de fóruns e ambientes virtuais de clientes (AVC), para o

desenvolvimento de novos produtos e atividades de suporte de produto. Seus estudos confirmam este modelo e indicam que os AVC devem ser adaptados para contribuir com o que os clientes procuram. Battor e Battor (2010) afirmam, por meio do seu estudo realizado com 180 CEO's ou diretores de empresas do Reino Unido, que o CRM é um antecedente para a inovação e que ambos influenciam no desempenho da empresa. Para os autores, as empresas que têm um melhor desempenho não só ganham compreendendo os requisitos e as preferências dos clientes através da utilização do CRM, mas são principalmente as que utilizam esse conhecimento e informação para inovar nos produtos.

Foi também a partir de um estudo com método hipotético dedutivo feito por Lin e Huang (2012), com gerentes *seniores* de 179 indústrias de eletrônicos de Taiwan, que os autores reconheceram a participação do cliente como um fator crítico de sucesso no desenvolvimento de novos produtos. Utilizando outro método científico, estudo de caso, porém com o mesmo objetivo de verificar a gestão do relacionamento com o cliente e gerando inovação de produtos, os autores Su, Chen e Sha (2007) desenvolveram seu estudo. Neste estudo de caso, os autores analisaram a implantação de um modelo integrado de gestão do conhecimento sobre os clientes em um projeto inovador de desenvolvimento de novo produto na empresa Telemática. Os autores concluíram que este modelo integrado ajudou a empresa Telemática a não sofrer com a rejeição de seus novos produtos, sendo possível à equipe de desenvolvimento alterar o produto a partir do vasto conhecimento sobre as necessidades do cliente.

## 4.2 Inovação de Serviço

Presente em oito artigos, a inovação de serviço foi apresentada em estudos que utilizaram estudo de caso, *survey* e também em artigos conceituais. Inovação de serviço é entendida como a atividade de inovação, beneficiada pela partilha de informação do cliente, que é voltada para aumentar a satisfação do cliente, isso inclui serviços de pós-venda, política de garantia, manutenção e coordenação dos sistemas de posicionamento de mercado que a empresa utiliza (LIN; CHEN; CHIU, 2010). O CRM ajuda as empresas a recolher e a analisar informações vindas dos clientes, traçando estratégias de relacionamento a fim de criar uma relação de parceria a longo prazo, visando a um maior valor para o cliente e maior lucratividade para a empresa, melhorando também o padrão de serviço oferecido (KUMAR et al., 2009; LEE; CHANG, 2006).

A partir da iniciativa organizacional de implantar o CRM, a empresa tem uma visão 360° de seus clientes, adquirindo informações imediatas em cada um dos seus pontos de contato com os clientes. Essa informação se torna matéria-prima para a empresa, que pode utilizá-la para que o setor de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) molde seus processos e desenvolva novos serviços de acordo com as necessidades dos clientes (BATTOR; BATTOR, 2010; GIL-LAFUENTE; LUIS-BASSA, 2011). Uma forma que tem sido usada para coletar dados do cliente é a utilização de mídias sociais (WOODCOCK; GREEN; STARKEY, 2011). Segundo os autores, a utilização das mídias sociais auxilia a empresa a capturar conhecimento sobre o humor, atitudes e comportamento dos clientes, beneficiando movimentação em toda a cadeia de valor e impactando o serviço da empresa.

Alguns exemplos de estratégias utilizadas pelas empresas estão presentes nos artigos analisados. Budd e Vorley (2013) apresentaram em seu estudo a inovação em serviço feita por companhias aéreas. Para facilitar a comunicação com o cliente e prestação dos seus serviços, essas empresas criaram um aplicativo Mobile com a possibilidade de pesquisa de voo, reservas de voo, gerenciamento de reserva, *mobile check-in*, embarque mobile, *status* de voo e outros serviços. Outro exemplo é de hospitais nos Estados Unidos, segundo os autores Dobrzykowski, Callaway e Vonderembse (2015); por meio das informações vindas do CRM, os hospitais tiveram a oportunidade de promover novos serviços pioneiros em tecnologia e modelos de entrega de serviço que melhoram a satisfação e o atendimento ao paciente. Esses novos modelos auxiliam na redução de custos e melhoram a qualidade e satisfação dos pacientes por enfatizarem o compartilhamento de informações, o que facilita atividades de parceria entre médicos, profissionais de saúde e outros que criam valor para os pacientes.

### 4.3 Inovação de Marketing

A inovação de Marketing foi o foco de três artigos, sendo dois do mesmo grupo de autores. A gestão do conhecimento sobre as necessidades e informações dos clientes e a colaboração dos clientes no processo de inovação podem afetar significativamente o desempenho do marketing; pois, ao estar alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, a gestão do conhecimento permite à organização antecipar-se às mudanças no mercado (FIDEL; SCHLESINGER; CERVERA, 2015; FIDEL; CERVERA; SCHLESINGER, 2016). Lin, Chen e Chiu (2010) complementam esta ideia ao identificar que a inovação de marketing auxilia na pesquisa de mercado, fixação de preços mais estratégicos, segmentação do mercado, promoções, publicidade e atividade de partilha de informações que permitem desenvolver melhores mecanismos inovadores na fixação do preço, promoção, distribuição e interação de estratégias de marketing do mercado.

Os três estudos que trazem a inovação de marketing como resultado da utilização do CRM são quantitativos e usam *survey* para testar suas hipóteses. Os artigos de Fidel, Schlesinger e Cervera (2015) e Fidel, Cervera e Schlesinger (2016) utilizam a mesma amostra para seus estudos. A pesquisa abrange uma amostra de 210 empresas de Valência na Espanha. Essas empresas foram selecionadas por meio de uma amostra aleatória probabilística estratificada dos principais setores econômicos do local. A maioria destas empresas, 96%, possuem menos de 20 funcionários, e 60% delas têm menos de seis anos de operação. Ao realizar esta pesquisa, os autores concluíram que as empresas que gerenciam seu conhecimento sobre os clientes e a colaboração dos mesmos melhoram a capacidade de inovação e as suas estratégias de marketing. A pesquisa de Lin, Che e Chiu (2010) indicam que a inovação em marketing aparece nas empresa a partir do compartilhamento de informações com os clientes, envolvimento do cliente nos processos internos e utilização de um CRM baseado na tecnologia.



#### 4.4 Inovação de Processo

Inovação de processo é discutido em dois artigos. No primeiro artigo, Lin, Chen e Chiu (2010) afirmam que a transferência de informação com os clientes, os relacionamentos de longo prazo com clientes, a resolução conjunta de problemas e CRM baseado em tecnologia influenciam positivamente na capacidade de inovação de processo. Para os autores, o CRM permite às empresas uma maior análise dos dados *on-line* e *off-line*, mineração dos dados, gerenciamento de sistemas de informação dos clientes e centros de serviço, o que facilita a compreensão e o entendimento dos clientes. Através da inovação de processo, a empresa cria melhores métodos de produção, fluxo de informação e equipamentos e processos de produção da empresa.

O segundo artigo a tratar da inovação de processo é o artigo do Maklan, Knox e Ryals (2008). Este apresenta um estudo de caso realizado com a equipe de marketing da empresa Wage.com, uma loja *online* de apostas. Por meio deste estudo, os pesquisadores identificaram que a empresa, a partir da gestão do relacionamento com o cliente, precisou modificar e inovar os seus processos. Mudaram-se os métodos de pesquisa de mercado e a forma como a empresa interage com seus clientes, pois, agora, eles possuem uma influência muito maior no desenvolvimento de novos produtos e serviços e implementação de estratégia para o mercado. Diferente do que é apresentado nos dois artigos citados, um estudo econométrico realizado por Engelstätter (2012) chegou à conclusão de que o uso do sistema CRM não tem impacto significativo sobre as inovações de processo como tem nas inovações de produto.

#### 4.5 Inovação Administrativa

O tipo de inovação Administrativa é pontuado no artigo publicado por LIN, CHEN E CHIU (2010). Segundo os autores, inovação administrativa refere-se às mudanças na estrutura organizacional, processos administrativos e atividades básicas de trabalho na organização, como recrutamento de pessoal, alocação de recursos, estrutura de tarefas, hierarquia e recompensas. A cooperação com os clientes pode fazer com que as empresas implementem métodos inovadores na gestão organizacional.

A pesquisa que traz a inovação administrativa foi realizada no setor de informática de Taiwan. Os autores escolheram este setor por acreditarem que as práticas relacionadas ao CRM e a cultura inovadora da indústria de computadores de Taiwan são uma boa plataforma para esse tipo de estudo. No total, foram 107 empresas que participaram da *survey* e que responderam a um questionário com uma escala Likert de 7 pontos que mediu a capacidade de aumentar a inovação através do CRM em cinco dimensões diferentes. A pesquisa mostrou que a inovação administrativa foi encontrada quando existem, nas empresas, capacidade de resolução conjunta de problemas e um CRM baseado em tecnologia.

#### 5. Considerações finais

Esta revisão sistemática da literatura foi desenvolvida com o objetivo de identificar como a utilização do CRM pode influenciar na capacidade de inovação da empresa. Através da busca realizada nas bases

de dados *Web of Science* e *Scopus*, foram selecionados 21 artigos que fizeram parte da amostra analisada para atender ao objetivo. Por meio da análise desses trabalhos, identificaram-se cinco tipos diferentes de inovação que foram alcançadas pelas empresas a partir da implantação do CRM. As inovações mais citadas, em ordem de relevância, são: (1) inovação de produto, (2) inovação de serviço, (3) inovação de marketing, (4) inovação de processo e (5) inovação administrativa.

Foi também possível identificar que, dos artigos selecionados para a revisão sistemática, 11 trabalhos possuem como método a pesquisa hipotética dedutiva, 6 artigos realizaram estudo de caso, 3 são trabalhos conceituais e 1 utilizou-se de econometria para realização dos estudos. Essas inovações estão surgindo, segundo os artigos, devido ao compartilhamento de informações com os clientes. Isso tem ajudado as empresas a inovarem, atendendo com maior eficiência às solicitações dos seus clientes, e também inovando com a ajuda desses clientes por meio de mídias sociais, fóruns e outros canais de contato direto da empresa com os clientes.

Como contribuições, este estudo traz um contexto sobre os benefícios em diferentes tipos de inovação que as empresas podem alcançar através da utilização do CRM. Além disso, apresenta um tema que necessita de mais estudos, principalmente qualitativos, que possam discutir em profundidade “como” o CRM pode contribuir para alavancar a capacidade de inovação nas empresas. Este trabalho desperta também um maior interesse para mais pesquisas e um maior entendimento do impacto e dos benefícios que o CRM pode trazer para as empresas que o utilizam. As implicações gerenciais deste trabalho se consolidam ao mapear o potencial inovador que as empresas que adotam CRM podem ter, permitindo um olhar crítico sobre a gestão de benefícios que estão tendo com tal iniciativa.

Após a realização desta revisão sistemática da literatura, pode-se apontar o desenvolvimento de uma agenda para pesquisas futuras de assuntos que são pouco abordados, porém que fazem parte dos desdobramentos da utilização do CRM. Como primeira sugestão, está a realização de um trabalho que conduza um estudo de caso em empresas que possuam CRM para que sejam verificados com maior profundidade os vários tipos de inovações que surgem a partir da utilização desta iniciativa organizacional. Segunda sugestão é a identificação da influência da maturidade na utilização do CRM sobre a capacidade de inovação da empresa. Podem ser realizados também estudos que relacionem o conceito de CRM com capacidade maior ou menor de inovação. Por exemplo, uma empresa que possua um entendimento mais estratégico e filosófico do CRM tem maior chance de inovar do que uma empresa que vê o CRM apenas como uma ferramenta tecnológica? Como última sugestão, propõem-se estudos que busquem identificar como a utilização do CRM pode influenciar na capacidade de inovação da empresa, tendo como lente a teoria das capacidades dinâmicas. Existem estudos, como o de Lawson e Samson (2001) e Araújo (2017), que fazem esta ligação e indicam que a teoria das capacidades dinâmicas é adequada para o estudo da capacidade de inovação organizacional por observar que a capacidade de inovação é um recurso importante para a empresa que precisa ser constantemente moldada e gerenciada junto a vários outros recursos.

## Referências

- AKMAN, G.; YILMAZ, C. Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. **International Journal of Innovation Management**, v. 12, n. 01, p. 69–111, 2008.
- ARAÚJO, C. C. S. The mediating effect of dynamic capabilities on the relationship between customer relationship management and innovation capability. 2017. **Tese (Doutorado em Administração)** – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo, 2017.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo (Edição revista e actualizada). **Lisboa: Edições**, v. 70, 2009.
- BATTOR, M.; BATTOR, M. The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: testing a mediated model. **Journal of Marketing Management**, v. 26, n. 9–10, p. 842–857, 2010.
- BRAMBILLA, F. R.; SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. Indicadores tecnológicos e organizacionais do Customer Relationship Management (CRM): relação entre firma desenvolvedora, firma usuária e preceitos teóricos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 13, n. 2, p. 107–129, 2008.
- BUDD, L.; VORLEY, T. Airlines, apps, and business travel: a critical examination. **Research in Transportation Business & Management**, v. 9, p. 41–49, 2013.
- BUTTLE, F. **Customer relationship management: concepts and technologies**. Routledge, 2009.
- CHANG, S. C.; LEE, M. S. The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 1, p. 3–20, 2008.
- CHEN, I. J.; POPOVICH, K. Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. **Business Process Management Journal**, v. 9, n. 5, p. 672–688, 2003.
- COLTMAN, T. Why build a customer relationship management capability? **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 16, n. 3, p. 301–320, 2007.
- DAMACENA, C.; PEDRON, C. D. 322-ESTRATÉGIA DE CRM: O DESAFIO DA IMPLANTAÇÃO. **Anais do Congresso Anual de Tecnologia da Informação–CATI**, 2004.
- DOBZYKOWSKI, D. D.; CALLAWAY, S. K.; VONDEREMBSE, M. A. Examining pathways from innovation orientation to patient satisfaction: A relational view of healthcare delivery. **Decision Sciences**, v. 46, n. 5, p. 863–899, 2015.
- ELKORDY, M. The impact of CRM capability dimensions on organizational performance. **European Journal of Business and Social Sciences**, v. 2, n. 10, p. 128–146, 2014.
- ENGELSTÄTTER, B. It is not all about performance gains—enterprise software and innovations. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 21, n. 3, p. 223–245, 2012.
- ENZ, M. G.; LAMBERT, D. M. Using cross-functional, cross-firm teams to co-create value: The role of financial measures. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 3, p. 495–507, 2012.
- ERNST, H.; HOYER, W. D.; 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, 2011.
- FIDEL, P.; CERVERA, A.; SCHLESINGER, W. Customer’s role in knowledge management and in the innovation process: effects on innovation capacity and marketing results. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 14, n. 2, p. 195–203, 2016.

- FIDEL, P.; SCHLESINGER, W.; CERVERA, A. Collaborating to innovate: Effects on customer knowledge management and performance. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1426–1428, 2015.
- FRISHAMMAR, J.; KURKKIO, M.; ABRAHAMSSON, L.; LICHTENTHALER, U. Antecedents and consequences of firms' process innovation capability: a literature review and a conceptual framework. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 59, n. 4, p. 519–529, 2012.
- GIL-LAFUENTE, A. M.; LUIS-BASSA, C. La innovación centrada en el cliente utilizando el modelo de inferencias en una estrategia CRM. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa**, v. 17, n. 2, p. 15–32, 2011.
- HADAYA, P.; CASSIVI, L. Collaborative e-product development and product innovation in a demand-driven network: the moderating role of eCRM. **Electronic Markets**, v. 19, n. 2–3, p. 71–87, 2009.
- HUHTALA, J. P.; SIHVONEN, A.; FRÖSÉN, J.; JAAKKOLA, M.; TIKKANEN, H. Market orientation, innovation capability and business performance: Insights from the global financial crisis. **Baltic Journal of Management**, v. 9, n. 2, p. 134–152, 2014.
- HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **The Journal of Marketing**, p. 42–54, 1998.
- KING, S. F.; BURGESS, T. F. Understanding success and failure in customer relationship management. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 4, p. 421–431, 2008.
- KUMAR, V.; DALLAPOZZA, I.; PETERSEN, J. A.; SHAH, D. Reversing the logic: the path to profitability through relationship marketing. **Journal of Interactive Marketing**, v. 23, n. 2, p. 147–156, 2009.
- LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 03, p. 377–400, 2001.
- LEE, M. C.; CHANG, T. Linking knowledge management and innovation management in e-business. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 4, n. 2, p. 145–159, 2006.
- LIN, M. J. J.; HUANG, C. H. The impact of customer participation on NPD performance: the mediating role of inter-organisation relationship. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 28, n. 1, p. 3–15, 2012.
- LIN, R. J.; CHEN, R. H.; CHIU, K. K. S. Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 1, p. 111–133, 2010.
- LI-REN, Y. **Implementation of Cloud Platform to Improve Project Performance**. 1st International Workshop on Cloud Computing and Information Security. **Anais...Atlantis Press**, 2013 Disponível em: <<http://www.atlantis-press.com/php/paper-details.php?id=9871>>. Acesso em: 12 set. 2016
- LITTELL, J. H.; CORCORAN, J.; PILLAI, V. **Systematic reviews and meta-analysis**. Oxford University Press, 2008.
- MACHADO, M.; PEDRON, C. D.; ISAÍAS, P. Sites de Compra Coletiva X Customer Relationship Management: Um Casamento Impossível? **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 4, n. 2, p. 25–42, 2015.
- MAKLAN, S.; KNOX, S.; RYALS, L. New trends in innovation and customer relationship management: A challenge for market researchers. **International Journal of Market Research**, v. 50, n. 2, p. 221–240, 2008.

- NAMBISAN, S.; BARON, R. A. Different roles, different strokes: Organizing virtual customer environments to promote two types of customer contributions. **Organization Science**, v. 21, n. 2, p. 554–572, 2010.
- NICHITA, M. E.; VULPOI, M.; TOADER, G. Knowledge Management and Customer Relationship Management for Accounting Services Companies. **Chinese Business Review**, v. 12, n. 6, 2013.
- NISULA, A. M.; Kianto, A. Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, v. 8, p. 59–82, 2013.
- O’CASS, A.; HEIRATI, N. Mastering the complementarity between marketing mix and customer-focused capabilities to enhance new product performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 30, n. 1, p. 60–71, 2015.
- PAYNE, A. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer management**. Routledge, 2006.
- PAYNE, A.; FROW, P. A strategic framework for customer relationship management. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 167–176, 2005.
- PEDRON, C. D.; PICOTO, W. N.; DHILLON, G.; CALDEIRA, M. Value-focused objectives for CRM system adoption. **Industrial Management & Data Systems**, v. 116, n. 3, p. 526–545, 2016.
- PEDRON, C. D.; SACCOL, A. Z. What lies behind the concept of customer relationship management? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 6, n. 1, p. 34–49, 2009.
- PETTICREW, M.; ROBERTS, H. **Systematic reviews in the social sciences: A practical guide**. [s.l.] John Wiley & Sons, 2008.
- REINARTZ, W.; KRAFFT, M.; HOYER, W. D. The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. **Journal of Marketing Research**, v. 41, n. 3, p. 293–305, 2004.
- SAUNILA, M.; PEKKOLA, S.; UKKO, J. The relationship between innovation capability and performance: The moderating effect of measurement. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 63, n. 2, p. 234–249, 2014.
- SIN, L. Y.; TSE, A. C.; YIM, F. H. CRM: conceptualization and scale development. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 11/12, p. 1264–1290, 2005.
- SU, C. T.; CHEN, Y. H.; SHA, D. Y. J. Managing product and customer knowledge in innovative new product development. **International Journal of Technology Management**, v. 39, n. 1–2, p. 105–130, 2007.
- TOLLIN, K. Customization as a business strategy—a barrier to customer integration in product development? **Total Quality Management**, v. 13, n. 4, p. 427–439, 2002.
- TSAI, M. T.; TSAI, C. L. Innovation capability and performance in Taiwanese science parks: exploring the moderating effects of industrial clusters fabric. **International Journal of Organizational Innovation (Online)**, v. 2, n. 4, p. 80, 2010.
- VENTURINI, W. T.; BENITO, Ó. G. CRM software success: a proposed performance measurement scale. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 4, p. 856–875, 2015.
- WOODCOCK, N.; GREEN, A.; STARKEY, M. Social CRM as a business strategy. **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management**, v. 18, n. 1, p. 50–64, 2011.



ZABLAH, A. R.; BELLENGER, D. N.; STRAUB, D. W.; JOHNSTON, W. J. Performance implications of CRM technology use: a multilevel field study of business customers and their providers in the telecommunications industry. **Information Systems Research**, v. 23, n. 2, p. 418–435, 2012.