



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – DCH/CAMPUS V
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO

MAIANA NERES ALMEIDA

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTE: ANÁLISE DO ESTUDO
DE CASO DA CONCESSIONÁRIA MARSELHA VEÍCULOS EM SANTO
ANTÔNIO DE JESUS-BA**

SANTO ANTÔNIO DE JESUS
2025

MAIANA NERES ALMEIDA

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTE: ANÁLISE DO ESTUDO
DE CASO DA CONCESSIONÁRIA MARSELHA VEÍCULOS EM SANTO
ANTÔNIO DE JESUS-BA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Administração pela Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Departamento de Ciências Humanas - Campus V.

Orientadora: Prof^a. Me. Elenita Barbosa de Souza

SANTO ANTÔNIO DE JESUS
2025

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – DCH/CAMPUS V
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

TERMO DE APROVAÇÃO

MAIANA NERES ALMEIDA


GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTE: ANÁLISE DO ESTUDO DE
CASO DA CONCESSIONÁRIA MARSELHA VEÍCULOS EM SANTO ANTÔNIO DE
JESUS-BA

Monografia apresentada à Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas, Campus V, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração pela seguinte banca examinadora.


Aprovada em: 01 de Abril de 2025.

BANCA EXAMINADORA


Profª. Me. Elenita Barbosa de Souza – Professora Orientadora
Mestre em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) -
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

 Documento assinado digitalmente
ELENITA BARBOSA DE SOUZA
Data: 05/04/2025 14:01:01-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Drª. Marilú Pereira Castro - Professora
Avaliadora
Doutora em Administração pela Universidade de Brasília (UNB)
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

 Documento assinado digitalmente
MARILU PEREIRA CASTRO
Data: 07/04/2025 21:28:37-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Me. Daisy Lima de Souza Santos - Professora Avaliadora
Mestre em Administração pela Universidade Salvador (UNIFACS)
Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)

 Documento assinado digitalmente
DAISY LIMA DE SOUZA SANTOS
Data: 07/04/2025 16:25:50-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

SANTO ANTÔNIO DE JESUS
2025

“Seja forte e corajoso! Não se apavore nem desanime, pois o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde andar” (Josué 1:9).

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela minha vida e oportunidade, pelas bênçãos e por me ensinar que a verdadeira força vem da fé.

A minha mãe, Rita, minha heroína, que é o meu exemplo de força, determinação e coragem, pelo apoio e incentivo em todos os momentos da minha vida, meu combustível para nunca desistir e que tem o meu amor.

A Fábio pelo amor e cuidado de pai, obrigada por me acolher e escolher como sua filha.

Aos meus familiares, em especial minha avó Maria Inês e minhas tias Cláudia e Toinha, pelas orações e amor, Lúcia e Cleide por todas as palavras de incentivo e carinho, minha prima Daniela que sempre esteve disposta a me ajudar, e todos os outros que direta ou indiretamente me incentivaram e torceram por mim.

Aos meus amigos que entenderam minhas ausências e que sempre me apoiaram a continuar, sem vocês o processo seria mais difícil.

Agradeço também aos meus colegas de curso, que levarei para vida Leide, Fabiana, Jocelia e Leandro. A minha orientadora Prof^a. Elenita, pelo incentivo, sugestões enriquecedoras e por acreditar em mim.

Roberta, minha amiga, gratidão pela sua vida, dedicação e carinho. Você é importante para mim.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar o impacto da implementação do Customer Relationship Management (CRM) nas estratégias de relacionamento e fidelização de clientes da concessionária Marselha Veículos, localizada no município de Santo Antônio de Jesus-BA. Para isso, foram definidos três objetivos específicos: (a) apresentar as principais teorias sobre gestão de relacionamento com o cliente e suas estratégias de atendimento; (b) investigar as estratégias de atendimento ao cliente implementadas pela concessionária; e (c) compreender os benefícios e desafios da aplicação do CRM na organização. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, utilizando estudo de caso como método, permitindo uma análise detalhada do fenômeno no seu contexto real. A coleta de dados envolveu questionários e análise de documentos institucionais, possibilitando uma visão abrangente sobre a gestão do relacionamento com o cliente na concessionária. Os resultados evidenciaram que o CRM desempenha um papel fundamental na personalização do atendimento, no fortalecimento da comunicação com os clientes e na eficiência operacional. Os entrevistados reconhecem que o sistema trouxe avanços significativos na retenção de clientes, principalmente por meio do pós-venda estruturado, benefícios personalizados e um acompanhamento ativo da experiência do consumidor. No entanto, desafios ainda precisam ser superados, como a necessidade de capacitações contínuas, melhor alinhamento entre setores e aprimoramento no rastreamento de leads. Conclui-se que, além de ser uma ferramenta tecnológica, o CRM representa um elemento estratégico para a fidelização e diferenciação competitiva. Para maximizar seus benefícios, é essencial investir na capacitação da equipe, promover maior integração entre os setores e incentivar a participação dos clientes em pesquisas de satisfação, garantindo assim um serviço mais eficiente, o fortalecimento da marca e o crescimento sustentável da empresa.

Palavras-chave: CRM, Fidelização de Clientes, Gestão de Relacionamento.

ABSTRACT

This study aims to analyze the impact of implementing Customer Relationship Management (CRM) on the relationship and customer loyalty strategies of the dealership Marselha Veículos, located in the municipality of Santo Antônio de Jesus, BA. To achieve this, three specific objectives were defined: (a) to present the main theories on customer relationship management and service strategies; (b) to investigate the customer service strategies implemented by the dealership; and (c) to understand the benefits and challenges of applying CRM within the organization. The research adopted a qualitative approach, using a case study method, allowing for a detailed analysis of the phenomenon in its real context. Data collection involved questionnaires and an analysis of institutional documents, providing a comprehensive view of customer relationship management at the dealership. The results showed that CRM plays a fundamental role in personalizing customer service, strengthening communication with clients, and improving operational efficiency. Interviewees recognized that the system has brought significant advances in customer retention, particularly through structured after-sales services, personalized benefits, and active consumer experience monitoring. However, challenges still need to be overcome, such as the need for continuous training, better alignment between departments, and improvements in lead tracking. It is concluded that, beyond being a technological tool, CRM represents a strategic element for customer loyalty and competitive differentiation. To maximize its benefits, it is essential to invest in staff training, promote greater integration between departments, and encourage customer participation in satisfaction surveys, thus ensuring more efficient service, brand strengthening, and sustainable business growth.

Keywords: CRM, Customer Loyalty, Relationship Management.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1–Percepção dos colaboradores da Marselha veículos sobre o nível de maturidade do CRM, 202542

Gráfico 2–Nível de conhecimento dos colaboradores sobre as ferramentas que utilizam na Marselha veículos, 202546

Gráfico 3–opinião dos funcionários sobre a eficiência do CRM61

Gráfico 4- Percepção das mudanças após implementação do sistema65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –Etapas de implementação do CRM, na Marselha Veículos, 2025	34
Quadro 2 –Função dos participantes Marselha Veículos, 2025	37
Quadro 3 – Objetivos a serem alcançados com o uso do CRM, na Marselha veículos, 2025	40
Quadro 4 - Percepção dos funcionários sobre a importância do CRM na experiência do cliente na Marselha veículos, 2025	43
Quadro 5 – Perspectivas sobre as ferramentas do CRM utilizadas na empresa na Marselha veículos, 2025	45
Quadro 6 - Ações que a empresa utiliza para fidelizar seus clientes	48
Quadro 7 - Percepção dos respondentes sobre a importância do atendimento para fidelização.	49
Quadro 8 –Avaliação das estratégias de pós-venda	51
Quadro 9 –Percepções sobre a importância da fidelização de clientes para a concessionária	54
Quadro 10 – Práticas de fidelização presentes na empresa	55
Quadro 11 –Pontos de melhorias para aumentar a taxa de fidelização	56
Quadro 12 –Desafios da implementação do CRM	58
Quadro 13 –Percepção de melhoria no atendimento pelo CRM	62
Quadro 14 –Os principais benefícios propostos pelo CRM a empresa	63
Quadro 15 –Indicadores de performance	65
Quadro 16 - Opiniões dos colaboradores sobre os maiores desafios do CRM	67
Quadro 17 - As lições tiradas pelos respondentes a respeito do CRM	68
Quadro 18 - Limitações do sistema na percepção dos respondentes	69

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
2. GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE: UM CAMPO AMPLO ...	14
2.1 CONCEITO E FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTE.....	14
2.2 OBJETIVOS DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	16
2.3. ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO PARA DIFERENTES SEGMENTOS DE MERCADO.....	18
2.4 FIDELIZAÇÃO E SATISFAÇÃO DE CLIENTES	20
2.5 GESTÃO DE RELACIONAMENTO <i>VERSUS</i> GESTÃO DE VENDAS	21
3. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)	24
3.1 CONCEITO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	24
3.2 O PAPEL DO CRM COMO FERRAMENTA DE SUPORTE.....	26
3.3 A EVOLUÇÃO DO CRM COMO FERRAMENTA TECNOLÓGICA	28
3.3.1 O impacto do CRM na personalização e na eficiência operacional	29
3.3.2 Benefícios e desafios do uso de CRM nas empresas	30
31	
32	
3. PERCURSO METODOLOGICO DA PESQUISA	36
4. ESTUDO DE CASO: O CRM NA CONCESSIONÁRIA MARSELHA VEÍCULOS	39
4.1 DESCRIÇÃO DO CASO	39
4.2 CONTEXTO PROFISSIONAL DOS ENTREVISTADOS	39
4.3 PERSPECTIVAS E ESTRATÉGIAS: COMPREENSÃO E APLICAÇÃO DO CRM NO ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	43
4.4 ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	48
4.5 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	53
4.6 IMPLEMENTAÇÃO DO CRM.....	58
4.7 IMPACTO E BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO CRM	63
4.8 DESAFIOS E APRENDIZADOS	67
CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
APÊNDICES	81

INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo analisar o impacto da implementação do Customer Relationship Management (CRM) nas estratégias de relacionamento e na fidelização do cliente na concessionária Marselha Veículos, localizada em Santo Antônio de Jesus-BA. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) apresentar as principais teorias sobre a gestão de relacionamento com o cliente (CRM) e suas estratégias de atendimento; b) investigar as estratégias de atendimento ao cliente implementadas pela concessionária, incluindo a qualidade do atendimento, a comunicação e a eficiência do serviço; e c) compreender os benefícios e as oportunidades de melhoria na aplicação do CRM dentro da organização.

O mercado contemporâneo enfrenta mudanças contínuas no comportamento do consumidor, impulsionadas pela globalização, pelo avanço das tecnologias de comunicação e pelo acesso a diversas mídias de informação. Nesse contexto, o relacionamento com o cliente tornou-se um diferencial competitivo, uma vez que a qualidade do produto e o preço já não são os únicos fatores decisivos para o sucesso dos negócios (Augusto, 2015).

O conceito de gestão de relacionamento com o cliente surgiu como resposta à necessidade das empresas de conhecer melhor seus consumidores e oferecer experiências mais personalizadas. No cenário atual, marcado por alta concorrência e avanço das tecnologias digitais, o relacionamento com o cliente vai muito além da transação comercial, tornando-se um elemento estratégico para a criação de valor e para o crescimento sustentável das empresas. Segundo Kotler (2017), organizações que adotam estratégias eficazes de CRM conseguem não apenas manter uma base de clientes fiéis, mas também gerar recomendações espontâneas e fortalecer sua reputação no mercado.

Entre as principais estratégias de CRM, destacam-se o uso de sistemas automatizados de atendimento, a personalização da comunicação, os programas de fidelidade, a análise de dados para prever padrões de consumo e ações de pós-venda. Essas abordagens permitem que as empresas compreendam melhor as necessidades e preferências dos clientes, possibilitando interações mais assertivas e fortalecendo o vínculo com a marca. Além disso, a tecnologia tem desempenhado um papel essencial nesse processo, com ferramentas como inteligência artificial e big data, que otimizam a gestão do relacionamento e aprimoram a experiência do consumidor (Darcie; Rodello, 2022).

A fidelização de clientes, por sua vez, está diretamente ligada à qualidade do atendimento prestado e à construção de um relacionamento de confiança. Estudos demonstram que conquistar um novo cliente pode ser significativamente mais caro do que manter um cliente já existente, tornando a retenção um fator crucial para a sustentabilidade financeira das empresas. Dessa forma, empresas que investem em estratégias robustas de CRM e priorizam um atendimento personalizado conseguem não apenas melhorar seus índices de retenção, mas também obter um diferencial competitivo expressivo (Simão, 2002; Souza; Mello, 2008).

Estudos como o de Adorno (2017), Barreiro e Cerqueira (2017), Paleo (2014) e Simões corroboram com este estudo ao evidenciarem que a adoção de sistemas de CRM contribui significativamente para a fidelização dos clientes, especialmente em setores que exigem um relacionamento contínuo, como o automotivo. Essas pesquisas destacam que o uso estratégico de ferramentas de CRM permite às empresas entenderem melhor o perfil de seus consumidores, personalizar o atendimento, automatizar processos e, sobretudo, construir vínculos mais duradouros com sua base de clientes.

O setor automobilístico tem características específicas que demandam um atendimento qualificado e um acompanhamento próximo ao consumidor, desde a escolha do veículo até o serviço pós-venda. Assim, compreender como o CRM tem sido utilizado na concessionária Marselha Veículos e quais impactos ele tem gerado é essencial para avaliar sua eficácia e identificar possíveis melhorias.

Nesse contexto, essa pesquisa se propõe a responder a seguinte questão: **Qual o impacto das estratégias de atendimento ao cliente, incluindo o serviço de pós-venda, adotadas pela concessionária Marselha Veículos na fidelização de clientes?**

Esta pesquisa se justifica tanto pela importância do tema no campo da gestão organizacional quanto pela necessidade prática da empresa de otimizar seus processos e fortalecer sua relação com os consumidores. No âmbito acadêmico, este estudo contribui para aprofundar a compreensão sobre a implantação do CRM em concessionárias, um setor no qual a experiência do cliente é decisiva para a decisão de compra e para a lealdade à marca.

Além disso, a relevância desta pesquisa se estende para a prática empresarial, pois permite que a concessionária identifique pontos de melhoria em sua estratégia de relacionamento, tornando seus processos mais eficientes e alinhados às expectativas dos clientes.

Metodologicamente, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa e exploratória, utilizando como técnica de coleta de dados a aplicação de questionários misto (perguntas abertas e fechadas), e realizamos análises de dados secundários da própria empresa, como os relatórios gerados pelo sistema sobre o nível de satisfação do cliente e acompanhamento periódico do CRM. A análise dos dados foi realizada a partir da análise descritiva, buscando compreender os impactos e desafios da implementação do sistema. O detalhamento do percurso metodológico adotado foi realizado em um capítulo específico deste trabalho.

Esta pesquisa está organizada em 4 (quatro) capítulos, além da introdução e das considerações finais. monografia está estruturada em capítulos que exploram diferentes dimensões do tema. No primeiro capítulo intitulado “Gestão De Relacionamento Com o Cliente: Um Campo Amplo” apresentamos uma revisão teórica sobre a gestão de relacionamento com o cliente, abordando conceitos, estratégias e principais abordagens utilizadas no mercado. No segundo capítulo intitulado “Customer Relationship Management (CRM)”, analisamos o processo de implementação do CRM nas organizações, incluindo seus desafios e benefícios. No terceiro capítulo, “Percurso Metodológico Da Pesquisa”, detalhamos o percurso metodológico adotado na pesquisa. Já o quarto capítulo intitulado “Estudo De Caso: O CRM Na Concessionária Marselha Veículos”, realizamos a análise da pesquisa empírica realizada, destacando as percepções dos colaboradores da empresa sobre o impacto do CRM na fidelização dos clientes. Por fim, apresentamos as considerações finais da pesquisa, reunindo os principais achados do estudo e propondo sugestões para futuras melhorias no uso do CRM na concessionária.

2. GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE: UM CAMPO AMPLO

Neste capítulo, serão apresentados os principais conceitos e fundamentos da Gestão de Relacionamento com o Cliente, abordando seus objetivos e as estratégias adotadas por diferentes segmentos de mercado. Além disso, serão discutidos aspectos como a fidelização e satisfação dos clientes, bem como a relação entre a gestão de relacionamento e a gestão de vendas, destacando como essas abordagens podem contribuir na dinâmica das organizações.

2.1 CONCEITO E FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTE

As organizações enfrentaram mudanças contínuas em seu ambiente externo, que se intensificaram ao longo dos anos com o progresso tecnológico e a economia global. Essas mudanças motivaram a reavaliação de suas estratégias, processos, métodos de administração e métricas de desempenho para se ajustarem a novos cenários competitivos (Lelis, 2013). Diversos autores da área de marketing têm investigado a essência e a extensão do marketing de relacionamento, criando conceitos sobre a importância das relações de cooperação e colaboração entre os diversos participantes na geração e no fornecido de valor ao cliente.

Na visão de Claro et al. (2006), o relacionamento existe quando o cliente, de forma voluntária ou até mesmo liberada, mantém negócios com uma empresa por um período prolongado. Estabelecer vínculos implica estar próximo dos clientes na busca por compreendê-los e atendê-los especificamente. A essência do vínculo requer confiança e os componentes que o sustentam, como comprometimento, comunicação e conhecimento. Por essa razão, é necessário dar a mesma prioridade que se dá a outros elementos do negócio.

O clima organizacional de relacionamentos é marcado pelo comportamento colaborativo entre os parceiros que apesar de formarem empresas independentes estão propensos a agir positivamente buscando ganhos partilhados de longo prazo. Em transações, as partes envolvidas mantêm uma atitude de desconfiança e suspeita. O clima criado nos relacionamentos influencia as fontes e conteúdo da informação utilizada no negócio. Através de uma fluída comunicação entre os parceiros de um relacionamento, empresas podem acessar valiosas informações que eventualmente permitem aprimoramento em processos produtivos e desenvolvimento de produtos, permitem também integrar as operações e criar rotinas de trabalho com o cliente (Claro et al., 2006 p. 14).

O foco das organizações, nesse sentido, não deve se concentrar apenas na produção, mas também na construção de um vínculo duradouro. A base desse vínculo deve ser o comprometimento da organização com o cliente, que deve fornecer feedbacks positivos e negativos para que, assim, possa se desenvolver e se diferenciar de seus potenciais concorrentes (Melo et al., 2015).

A retenção e a lealdade dos clientes representam uma chance real de mantê-los na empresa, já que esses dois fatores dependem diretamente da satisfação percebida pelo público-alvo. Portanto, quanto maior a reciprocidade entre eles, mais difícil será para o cliente optar por mudar de empresa (Bogdezevicius; Miranda, 2020). Nesse contexto, o ambiente de negócios contemporâneo vem sendo caracterizado pela forte concorrência e pela inflexibilidade das preferências dos consumidores.

A gestão de relacionamento com o cliente tem se consolidado como uma estratégia essencial para as empresas, permitindo a construção de vínculos duradouros e a melhoria da experiência do consumidor (Melo et al., 2015). O sucesso a longo prazo depende da capacidade de compreender e atender às necessidades dos clientes de forma eficiente. Com o avanço das tecnologias e o acesso crescente a dados sobre o comportamento do consumidor, as empresas podem personalizar seus serviços e estabelecer uma comunicação mais direcionada e relevante (Basta, 2003).

Além disso, observa-se que, nos últimos anos, a competição no ambiente empresarial se intensificou devido à globalização dos mercados, ao avanço tecnológico constante e às mudanças nos métodos de gestão de negócios. Como resultado, as empresas têm procurado manter ou ampliar a sua participação no mercado, acelerando o processo de reconhecimento da marca e incentivando um maior número de transações por parte dos consumidores (Simão, 2002).

Nesse sentido, as organizações têm adotado abordagens mais sistemáticas, impulsionadas pela crescente conscientização sobre a importância da fidelização do cliente. No final dos anos 1980, o foco começou a se deslocar para a construção de relacionamentos duradouros, e as primeiras tecnologias de CRM surgiram, possibilitando a coleta e a análise mais estruturadas de dados dos clientes (Basta, 2003).

O surgimento e o avanço das redes sociais e da comunicação digital estão diretamente ligados à evolução do relacionamento com o cliente. Essas plataformas oferecem às empresas novas formas de interação, permitindo uma conexão mais próxima e a obtenção de informações inovadoras sobre o comportamento dos consumidores (Becker, 2024). A gestão de relacionamento com o cliente agora vai além do atendimento convencional, possibilitando interações mais ágeis e personalizadas em tempo real. Diante desse cenário, as empresas devem atuar proativamente na gestão desses relacionamentos, antecipando as necessidades dos clientes de forma mais eficaz (Ferreira, 2018).

Dessa forma, a tecnologia impulsiona a globalização de duas maneiras distintas. Primeiramente, as empresas estão capacitadas a criar produtos ou serviços altamente personalizados e adaptáveis às especificidades de diferentes mercados. Em segundo lugar, os padrões de qualidade entre os produtos estão se nivelando, pois a tecnologia se tornou mais acessível para todas as empresas. Isso permite que as empresas atuem em várias regiões, competindo com produtos adaptados às demandas regionais devido à flexibilidade e agilidade fornecidas pela tecnologia, adequando-se rapidamente às necessidades dos consumidores (Simão, 2002).

Com o avanço tecnológico, as empresas têm a capacidade de implementar estratégias de relacionamento específicas para satisfazer diferentes segmentos do mercado, o que é fundamental para maximizar o valor entregue a cada conjunto de clientes (Bogdezevicius; Miranda, 2020). Nesse sentido, é importante entender quais são os objetivos de gestão de relacionamento com o cliente dentro das organizações.

2.2 OBJETIVOS DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

As interações entre empresas e clientes dependem das técnicas de gestão de relacionamento com o cliente. Segundo Viana (2015), essas abordagens visam organizar e melhorar a forma como as organizações coletam, estudam e usam os dados dos clientes para estabelecer relacionamentos mais fortes e duradouros. A segmentação de clientes é uma abordagem bastante popular que divide os clientes em grupos com base em fatores demográficos, comportamentais e psicográficos. As empresas podem realizar campanhas de marketing mais personalizadas e direcionadas com essa prática, o que aumenta a relevância das vendas (Kotler, 2006; Brandiria, Ferreira; Ferreira, 2010).

Na percepção de Sisto (2014), por exemplo, o uso de um funil de vendas pode ajudar as organizações a compreender melhor como os clientes passam pelo processo de compra, desde a conscientização até a decisão, podendo as empresas usar essas informações para identificar os pontos fracos no processo e fazer melhorias, como melhorar o conteúdo de marketing ou melhorar o atendimento ao cliente em momentos importantes.

Autores como Vasconcelos e Mônica (2023) apontam que, na gestão de relacionamento, a metodologia de feedback contínuo também é importante, uma vez que esse processo envolve uma coleta de opiniões e sugestões regulares sobre produtos e serviços por parte de seus clientes. Assim, Sisto (2014) complementa que, ao alterar suas ofertas para

atender às necessidades e expectativas dos clientes, as empresas que implementam essa abordagem demonstram seu compromisso com a melhoria contínua.

Com a era tecnológica em constante crescimento, a automação do marketing se tornou uma metodologia importante para as estratégias de relacionamento com o cliente, pois as empresas podem automatizar tarefas como acompanhar leads, enviar e-mails e segmentar listas usando plataformas e ferramentas digitais (Vasconcelos; Mônica, 2023). Nesse contexto, os autores entendem que, além de aumentar a eficiência das operações, essa abordagem permite que as empresas se concentrem em interações de maior valor, como o relacionamento mais próximo com os clientes.

Outro objetivo importante do relacionamento com o cliente diz respeito à personalização, que é uma técnica fundamental para a relação empresa/cliente. As empresas podem personalizar as experiências para cada cliente usando dados comportamentais e transacionais, incluindo recomendações sobre produtos, conteúdo direcionado ou descontos exclusivos, tornando as interações mais significativas e fortalecendo as relações entre os consumidores e a marca a longo prazo (Laudon; Laudon, 2022).

O cuidado com o pós-venda é outro objetivo que se percebe na gestão do relacionamento com o cliente, pois se permite que a relação com o cliente não termine após a venda; em vez disso, continua a evoluir. Segundo Kotler (2006), a satisfação do cliente e as taxas de recompensa aumentam com estruturas de suporte ao cliente, programas de fidelidade e estratégias de engajamento. A construção de relações e a promoção de uma comunidade em torno da marca são facilitadas pelo acompanhamento ativo e pelos benefícios adicionais, como suporte constante ou conteúdo educacional (Viana, 2015).

A integração de dados é outra parte fundamental da gestão de relacionamento, tendo em vista que ela oferece uma visão mais ampla do relacionamento, possibilitada pela agregação de informações de diversas fontes, como interações em redes sociais, dados de vendas e avaliações de clientes. Conforme aponta Saramala (2021), a personalização, segmentação e análise preditiva depende dessa integração para que as organizações possam fazer escolhas estratégicas informadas. Em ambientes de negócios onde os dados são considerados um recurso essencial, a integração eficaz de informações é um fator importante para manter uma empresa competitiva.

No âmbito mais amplo da gestão de relacionamento com o cliente, a integração de dados surge como um dos alicerces que permite às empresas estabelecer uma estratégia mais

sólida e individualizada no trato com seus clientes. Ao unificar as informações de várias fontes e utilizá-las de forma estratégica, as organizações são capazes de implementar soluções mais eficientes, expandindo a abrangência e a excelência de suas iniciativas de CRM (Saramala, 2021; Laudon; Laudon, 2022). De acordo com o exposto, é fundamental conhecer as estratégias de relacionamento com o cliente para diferentes segmentos do mercado e entender sua importância para cada um deles.

2.3. ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO PARA DIFERENTES SEGMENTOS DE MERCADO

As estratégias de relacionamento com os clientes são essenciais para o sucesso em diversos segmentos de mercado, pois auxiliam na retenção e na geração de valor duradouro. Segundo Kotler (2017), as organizações devem adotar uma estratégia focada no cliente, na qual o objetivo ultrapassa a mera transação comercial, incluindo a criação de laços emocionais e racionais com os clientes.

Essa abordagem é válida tanto para o mercado B2B (*Business to Business*), que se refere a operações comerciais realizadas entre empresas, nas quais os produtos ou serviços são comercializados entre empresas e não diretamente para o cliente final, quanto para o B2C (*Business to Consumer*), que inclui as transações diretas de produtos ou serviços da empresa para o cliente final. No primeiro segmento, a ênfase não é um cliente singular, e as transações costumam ser mais ágeis e fundamentadas em escolhas emocionais ou de conveniência. Já no segundo, a personalização e a experiência do cliente são fundamentais (Kotler, 2017).

No segmento B2B, as táticas de relacionamento costumam ser mais complexas, envolvendo diversos detalhes e interações de longo prazo. Conforme Kotler (2017), é essencial estabelecer confiança e compromisso nesse cenário, pois os ciclos de vendas costumam ser extensos e as decisões de compra geralmente envolvem altos riscos e investimentos. Nesse contexto, o marketing de relacionamento se concentra na formação de alianças estratégicas, nas quais a transferência de valor ultrapassa o produto ou serviço em si, incluindo vantagens como assistência técnica, soluções personalizadas e inovações compartilhadas (Laudon; Laudon, 2022).

Por outro lado, no segmento B2C, a estratégia de relacionamento muitas vezes emprega a tecnologia e a análise de dados para personalizar as relações e incrementar a satisfação do cliente. O uso de CRM é uma estratégia utilizada constantemente, permitindo que as organizações monitorem as preferências individuais dos clientes e proporcionem

comunicações e promoções personalizadas (Lima, 2015). De acordo com Grönroos (2009), a tecnologia é uma forte aliada; contudo, o desafio persiste em equilibrar a automação com a humanização do atendimento, garantindo que a experiência do cliente seja significativa e positiva em todas as interações.

Na percepção de Grönroos (2009), a gestão de serviços é um elemento fundamental para o sucesso das estratégias de relacionamento. Na área de serviços, uma interação constante entre a empresa e o cliente exige uma gestão cuidadosa da percepção de qualidade. Grönroos ressalta que o marketing de relacionamento deve ser visto como um processo dinâmico e interativo, no entanto a oferta de valor ao cliente precisa ser constante ao longo do tempo. A confiança, um dos alicerces da lealdade, é baseada na consistência no serviço prestado, o que exige uma combinação eficaz entre a qualidade técnica (o que é realizada) e a qualidade funcional (como é realizada).

Em mercados como o de turismo e hotelaria, a oferta de experiências é fundamental para o relacionamento com o cliente. Nesse cenário, a criação de valor se destaca como uma estratégia fundamental. Conforme Lima (2015), no âmbito do marketing de serviços, o valor é gerado conjuntamente através da interação constante entre clientes e fornecedores de serviços. A participação ativa do cliente na construção da experiência ressalta a relevância de uma relação próxima e da habilidade da empresa em adaptar suas propostas em tempo real, conforme as demandas e expectativas do cliente.

Diante do exposto, as estratégias de relacionamento devem ser ajustadas conforme o segmento de mercado, mas sempre com o objetivo de gerar valor sustentável. Kotler (2017) e Grönroos (2009) destacam que a formação de vínculos fortes requer um entendimento aprofundado das necessidades dos clientes e uma oferta constante de valor ao longo do tempo. A gestão eficiente do relacionamento com os clientes, seja através da personalização no mercado B2C ou da formação de alianças estratégicas no mercado B2B, é essencial para o sucesso das empresas.

Assim, a fidelização e a satisfação dos clientes tornam-se ainda mais importantes. Como abordado na seção anterior, a aplicação de tecnologias avançadas, como a Inteligência Artificial, permite um entendimento mais aprofundado dos perfis e comportamentos dos consumidores, auxiliando na elaboração de experiências de compra personalizadas e interações mais eficientes. Isso contribui diretamente para a retenção de clientes e a criação de uma ligação emocional, essencial para a liderança do cliente (Costa et al., 2022).

2.4 FIDELIZAÇÃO E SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Nos dias atuais, observa-se uma corrida expressiva por parte das empresas para melhorar a experiência de seus clientes e, a partir desse fator, manter seus clientes fiéis à sua marca, produtos ou serviços. Sobre esse assunto, Costa et al. (2022 apud Klaus; Nguyen, 2013), explicam que a experiência do consumidor tem sido impactada por diversas influências, incluindo novas estratégias para atrair e reter clientes, assim como as transformações em curso no setor varejista. Os autores argumentaram que, durante o período da pandemia de COVID-19, inspiraram-se uma otimização significativa do processo de compra por meio de plataformas eletrônicas (Costa et al., 2022).

Com a tecnologia avançada e, principalmente, com o auxílio da Inteligência Artificial (IA), é possível compreender os diferentes perfis e os padrões de comportamento dos consumidores, além de mapear toda a jornada do cliente com a empresa. Gradualmente, os consumidores se acostumam com os benefícios proporcionados pela IA, enquanto os comerciantes exploram amplamente os dados e recursos disponíveis por meio dessas tecnologias. O objetivo é oferecer as melhores experiências possíveis, principalmente para fidelizar o cliente (Costa et al., 2022, apud Klaus et al., 2019).

Nessa perspectiva, Silva et al. (2022) observaram em seu estudo que, com o passar dos anos, as empresas foram notando que, além de acompanhar as inovações tecnológicas, necessitavam fidelizar seus clientes e conquistá-los por meio da prestação de serviço, satisfação e inovação. Além disso, esse tripé pode ser aplicado para manter os clientes já existentes, trazendo benefícios, aumentando o estreitamento da relação e tendo também a visão de retenção de novos clientes.

Nesse sentido, o caminho percorrido pelo cliente em seu processo de compra pode conter pontos de contato que, segundo Silva et al. (2022), podem ser classificadas como pistas diretas, ou seja, elementos tangíveis relacionados ao produto, às mercadorias e aos atributos percebidos pelos sentidos humanos, ou pistas indiretas e intrínsecas, isto é, elementos intangíveis, como memórias, sentimentos e emoções, que se manifestam ao longo das diferentes fases da jornada de compra, incluindo pesquisa, efetivação da compra, consumo e pós-venda. Tais experiências, segundo os mesmos autores, são vivenciadas pelo consumidor e influenciam diretamente sua percepção e interação com a marca ou produto (Silva et al., 2022, apud Verhoef et al., 2009).

Diante disso, segundo Kotler (1999), Oliver (2014), Ferreira et al. (2021) e Pinheiro (2006), a fidelização do cliente pode ser definida como o compromisso ou uma tendência consciente de voltar a adquirir produtos ou serviços de uma determinada empresa no futuro. Nesse contexto, para aumentar a frequência de compras repetidas, as empresas precisam compreender as necessidades de seus clientes, estabelecendo proximidade e confiança. Esse entendimento é fundamental para a fidelidade do consumidor.

Assim, Sincorá et al. (2019, apud Jones; Sasser, 1995), Marchetti (1997) e Oliver (2014) complementam que a fidelização do cliente pode ser entendida como um sentimento de ligação emocional ou afeição que os clientes têm na relação ao produto, serviço ou às pessoas associadas a uma empresa específica. Os autores acrescentam ainda que a lealdade pode ser conquistada por diversas fontes, sendo a satisfação uma delas. Além disso, Ferreira et al. (2021) apontam que a satisfação pode ser prevista por meio de cinco variáveis que descrevem a experiência do consumidor em diferentes aspectos do momento da compra e do contato com a estrutura do estabelecimento.

Essa concepção está diretamente ligada ao debate da próxima seção, “Gestão de Relacionamento versus Gestão de Vendas”, que aborda a distinção entre estabelecer um vínculo duradouro com o cliente e simplesmente concretizar uma venda (Barreiro; Cerqueira, 2017). A gestão de vendas foca, fundamentalmente, na obtenção de novas transações e no alcance de objetivos financeiros de curto prazo (Lima, 2015). Contudo, se não for dada importância à criação de vínculos duradouros e à satisfação do cliente, essa estratégia pode desconsiderar o potencial de fidelização e a formação de relações estratégicas (Adorno; Santos, 2017).

2.5 GESTÃO DE RELACIONAMENTO *VERSUS* **Error! Bookmark not defined.**

A diferença entre a gestão de relacionamento e a gestão de vendas tem ganhado cada vez mais importância no contexto empresarial contemporâneo. Ao contrário da gestão tradicional de vendas, que se concentra principalmente em fechar transações e alcançar metas comerciais, a gestão de relacionamento busca criar e manter relações satisfatórias com os clientes, com uma visão de longo prazo (Kotler, 2015). Segundo Lima (2015), a gestão de relacionamento não se limita apenas ao primeiro contato com o cliente, mas também ao monitoramento constante de suas necessidades e expectativas, incentivando a fidelização e a criação de valor. Esse contraste essencial tem sido cada vez mais destacado em táticas de marketing contemporâneas.

A gestão de vendas, conforme planejada por Szulcsewski (2010), é comumente focada em objetivos quantitativos, como o crescimento da receita e a ampliação da participação de mercado. Nesse modelo, o foco é direcionado para as tarefas de prospecção, negociação e conclusão de vendas. Apesar de ser crucial para o desenvolvimento de qualquer empresa, uma perspectiva restrita à gestão de vendas pode desconsiderar o potencial de retenção e desenvolvimento de clientes, já que se concentra principalmente em novas aquisições. O estudo de Meinberg (2015) destaca que, mesmo sendo essencial, a administração de vendas frequentemente desperdiçava oportunidades de criar valor ao priorizar resultados imediatos.

Por outro lado, Barreiro e Cerqueira (2017) afirmam que a gestão de relacionamento adota uma perspectiva mais abrangente. Ela busca compreender os clientes de maneira mais aprofundada, empregando instrumentos como o CRM para documentar e examinar interações ao longo do tempo, monitorando padrões de comportamento e prevendo demandas futuras. Essa ênfase na oferta de uma experiência personalizada e contínua permite que as organizações construam lealdade e confiança, destacando-se no mercado por meio de um serviço de alta qualidade (Simões, 2021). Portanto, a gestão de relacionamento não se limita a uma função de vendas, mas é uma estratégia que abrange diversas áreas da organização, incluindo marketing, assistência e pós-venda.

Apesar de as duas estratégias poderem parecer opostas, quando combinadas de forma eficiente, elas se complementam. Conforme Lima (2015), a relação entre a gestão de vendas e a gestão de relacionamento pode ser extremamente vantajosa. Enquanto a área de vendas se esforça para atrair novos clientes e atingir metas de curto prazo, a gestão de relacionamento se dedica a manter esses clientes e maximizar seu valor ao longo do tempo. Nesse contexto, essa combinação permite que as empresas mantenham um fluxo constante de novos negócios, ao mesmo tempo que garantem a lealdade de seus clientes, gerando um ciclo virtuoso de desenvolvimento sustentável (Simões, 2021).

Nesse cenário, a gestão de relacionamento ganha ainda mais relevância quando se trata do setor de serviços. O estudo de Adorno e Santos (2017) investiga como, nos setores de serviços, como o varejo e a hotelaria, a experiência do consumidor é fundamental para sua retenção. Nessa perspectiva, é essencial incorporar uma gestão de relacionamento que compreenda e atenda facilmente às necessidades dos clientes em tempo real para garantir que a venda não represente apenas o término de um procedimento, mas o começo de uma relação rigorosa (Barreiro; Cerqueira, 2017).

Nesse sentido, a gestão de vendas e a gestão de relacionamento têm funções diferentes, porém complementares. Embora a primeira busque resultados imediatos e palpáveis em termos de receita e novos contratos, a segunda se dedica à criação de relações sólidas e à fidelização dos clientes. Prado e Santos (2016) destacam que o segredo para o sucesso de uma organização reside na habilidade de equilibrar essas duas dimensões, empregando cada uma de maneira estratégica para garantir tanto a criação de novos negócios quanto a manutenção e satisfação dos clientes ao longo do tempo.

Diante desse cenário, torna-se fundamental aprofundar a análise sobre o papel do CRM como uma ferramenta estratégica para a gestão do relacionamento com o cliente. Assim, no próximo capítulo, exploraremos mais detalhadamente as características do CRM e seu impacto na construção de relacionamentos com os clientes.

3. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Este capítulo tem como objetivo explorar os fundamentos do CRM, abordando seu conceito e sua importância no relacionamento com o cliente. Assim, serão apresentados os principais conceitos de CRM, contextualizando sua relevância para as organizações. Em seguida, analisaremos o papel do CRM como ferramenta de suporte, evidenciando sua contribuição para a fidelização dos clientes e a melhoria da experiência de consumo. Na seção seguinte será analisado a evolução do CRM como ferramenta tecnológica, abordando sua transformação ao longo do tempo e sua influência na personalização e na eficiência operacional, além de destacar os benefícios e desafios do seu uso pelas empresas. Por fim, será abordada a implementação do CRM nas organizações, discutindo os desafios e resistências enfrentados no processo de adoção dessa tecnologia.

3.1 CONCEITO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

O Customer Relationship Management, também conhecido como CRM, segundo Ferreira (2018), pode ser definido como um conjunto de técnicas, métodos e tecnologias que as empresas usam para gerenciar e analisar os dados e as interações dos clientes ao longo do ciclo de vida do cliente. O principal objetivo do CRM é melhorar as relações com os clientes, aumentar a sua satisfação e, como resultado, aumentar a retenção e a fidelidade. Em um mercado competitivo, onde a personalização e a experiência do cliente são fundamentais para o sucesso de uma empresa, essa abordagem está se tornando cada vez mais importante (Moraes, 2019).

A gestão de relacionamento com o cliente, como princípio fundamental do marketing contemporâneo, visa estabelecer e preservar relações estratégicas e mutuamente vantajosas entre as empresas e seus consumidores (Brambilia, 2016). Para Xavier e Dornelas (2006), o CRM é uma convergência entre a filosofia do marketing de relacionamento, que destaca a relevância de atrair e reter clientes, mantendo um relacionamento estável e de longo prazo, com a infraestrutura da tecnologia da informação. Tal integração tem como objetivo fornecer recursos integrados de informática e telecomunicações, influenciando significativamente a gestão empresarial em relação aos comportamentos dos recursos humanos e aos processos das organizações (Rosa, 2023).

Esse conceito implica que há uma combinação entre a perspectiva centrada no cliente do marketing de relacionamento, que enfatiza a importância de compreender, satisfazer e manter clientes satisfeitos ao longo do tempo, por meio da implementação de sistemas e

tecnologias que permitem a coleta, organização e análise de dados relevantes sobre os clientes. A combinação desses elementos possibilita uma visão mais completa e detalhada do cliente, permitindo uma abordagem mais personalizada e eficaz no atendimento às suas necessidades e na criação de estratégias de engajamento (Kotler, 1998; Xavier; Dornelas, 2006; Oliveira et al., 2018).

Além disso, segundo Xavier e Dornelas (2006), o CRM não se limita apenas à tecnologia, mas também influencia a gestão dos recursos humanos e dos processos da empresa. Ele pode moldar as práticas organizacionais, incentivando uma cultura centrada no cliente e na busca por melhorias contínuas nos produtos, serviços e no atendimento ao cliente.

Conforme propõe Araújo (2009), o CRM tem como objetivo alcançar uma vantagem competitiva que diferencie a organização em meio à concorrência. O objetivo principal é obter o cliente por meio da satisfação, confiança e sensação de segurança oferecidas pela empresa. Essa abordagem visa proporcionar relacionamentos duradouros que contribuem para a melhoria contínua do desempenho e promover resultados sustentáveis.

É importante compreender que a definição do termo CRM pode variar muito dependendo do foco e da abordagem da organização. Para algumas empresas, o CRM é apenas um software para armazenar dados do cliente, mas para outras é uma cultura organizacional que coloca o cliente em primeiro lugar em todas as decisões. Essa dualidade de entendimentos mostra a complexidade do CRM, que inclui tecnologia, cultura e processos internos que impactam a interação dos funcionários com os clientes (Bretzke, 2000).

A gestão de relacionamento com o cliente pode ser dividida em três categorias principais (operacional, analítica e colaborativa) que permitem uma melhor compreensão das várias funções e vantagens que essas abordagens oferecem. O CRM operacional se concentra na automação de tarefas relacionadas ao cliente, como vendas, marketing e atendimento ao cliente, centralizando as informações que ajudam as empresas a melhorar a experiência do cliente, desde o primeiro contato até o pós-venda (Lima, Lago; Boscaroli, 2009).

Por outro lado, o CRM analítico se concentra na análise de dados para aprender sobre o comportamento dos clientes e prever tendências (Lima, Lago; Boscaroli, 2009). Essa estratégia usa mineração de dados e análises estatísticas para segmentar os clientes, descobrir padrões de compra e calcular o valor do cliente ao longo do tempo, para que as empresas possam usar essas informações para fazer escolhas mais inteligentes sobre estratégias de

marketing e desenvolvimento de produtos, o que resulta em campanhas mais segmentadas e mais eficazes.

Já o CRM colaborativo, por sua vez, se refere às interações entre clientes, fornecedores e parceiros. Essa abordagem enfatiza a colaboração e o compartilhamento de informações entre as divisões da organização. As empresas garantem que todos os pontos de contato com o cliente sejam consistentes e possam ser alinhados por meio da comunicação aberta e da integração de sistemas. Isso leva a uma experiência do cliente mais satisfatória e integrada (Lima, Lago; Boscaroli, 2009).

Observa-se, nesse contexto, que, além das categorizações e definições, é fundamental pensar nos componentes essenciais que sustentam um sistema de CRM eficiente. Tecnologia, processos e pessoas estão entre esses elementos. A tecnologia inclui ferramentas e plataformas usadas para coletar, armazenar e analisar dados. A terminologia “processo” refere-se às práticas e metodologias que orientam a forma como a organização interage com os clientes. Já as pessoas incluem os funcionários que utilizam o sistema e as competências para maximizar seu potencial (Moraes, 2019; Ferreira, 2018).

Com base nessa fundamentação, os objetivos de gestão de relacionamento com os clientes nas empresas estão intrinsecamente ligados à capacidade de combinar esses três componentes de maneira eficaz, trazendo melhorias nas interações com os clientes. No tópico a seguir, abordaremos os principais propósitos do CRM, tais como a fidelização, a retenção de clientes e a personalização do serviço, diretamente impactados pela implementação adequada de todas as tecnologias, processos e capacitação de pessoal.

3.2 O PAPEL DO CRM COMO FERRAMENTA DE SUPORTE

O (CRM) é um instrumento destinado à administração e aprimoramento das relações com os clientes, sendo importante tanto para empresas que operam no mercado B2B quanto no B2C. A principal tarefa é instalar, estruturar e examinar informações dos clientes, possibilitando que as empresas ajustem suas táticas de marketing, vendas e serviços com base em dados precisos e atualizados. De acordo com Girão (2012), essa abordagem é fundamental para estabelecer uma perspectiva completa e unificada do cliente, simplificando a customização do serviço e potencializando as chances de retenção e satisfação.

Segundo Brambilla, Pereira e Pereira (2010), o CRM é uma estratégia de negócios unificada que emprega para identificar, captar e manter clientes de maneira eficaz. Ele auxilia

na coordenação de tarefas entre diversos setores, como marketing, vendas e atendimento ao cliente, fomentando uma perspectiva unificada do cliente em toda a empresa. Isso permite que todas as interações com o cliente sejam consistentes e direcionadas para satisfazer suas expectativas.

A função do CRM como instrumento de apoio é significativa no âmbito da gestão de dados, possibilitando que as organizações utilizem informações valiosas para antecipar comportamentos futuros dos clientes (Simões, 2021). O CRM, ao salvar e consultar registros de compras, interações passadas e preferências dos clientes, permite a elaboração de campanhas de marketing mais precisas e customizadas (Kotler, 2017). Conforme Rosa (2023), a utilização estratégica do CRM pode auxiliar as organizações a aprimorar a segmentação de seus públicos, considerando chances de vendas cruzadas (cross-selling) e vendas adicionais (up-selling), além de oferecer insights que auxiliam na tomada de decisões empresariais.

Além disso, o CRM tem uma função essencial na automatização de processos de marketing e vendas, auxiliando no aprimoramento da eficiência operacional (Kotler, 2017). As ferramentas de CRM possibilitam a automatização de atividades como o envio de e-mails personalizados, marcação de follow-ups e monitoramento de leads, proporcionando a quantidade de trabalho manual e reduzindo a probabilidade de falhas humanas, possibilitando que os tempos de vendas e marketing se dediquem a tarefas mais estratégicas (Grönroos, 2009).

Nesse contexto, o CRM permite rastrear cada fase da trajetória do cliente, desde a sensibilização inicial até a retenção, garantindo que as organizações possam detectar possíveis problemas ou reduções na satisfação do cliente e adotar ações proativas para solucioná-los. Segundo Kotler (2017), as empresas podem aprimorar o entendimento sobre o ciclo de vida do cliente, criando estratégias de retenção mais eficientes e estendendo a relação com clientes de alto valor.

O CRM também atua como um recurso auxiliar na elaboração de estratégias de retenção de clientes. O CRM, ao possibilitar que as organizações mantenham um registro minucioso das interações e preferências dos consumidores, auxilia na elaboração de programas de fidelidade, promoções personalizadas e ofertas únicas, fundamentais para aumentar a fidelidade do consumidor (Rosa, 2023). De acordo com Grönroos (2009), uma relação sólida e rigorosa com o cliente, sustentada por dados e informações obtidas por meio

do CRM, não apenas aprimora a experiência do cliente, mas também amplia as chances de negócios recorrentes e periódicos.

Dessa forma, o debate sobre a relevância do CRM é importante, uma vez que se pretende explorar o CRM no contexto empresarial. O CRM vai além de uma ferramenta simples de coleta e interpretação de dados, sendo uma estratégia que busca converter interações efêmeras em vínculos duradouros.

3.3 A EVOLUÇÃO DO CRM COMO FERRAMENTA TECNOLÓGICA

De acordo com Martins e Macedo (2020), o CRM foi inicialmente visto como um instrumento para guardar e dados fundamentais dos clientes, tais como contatos e registros de interações. No entanto, com o passar do tempo, tornou-se um sistema unificado que engloba a análise de dados, automatização de processos e personalização das comunicações, proporcionando percepções inovadoras sobre o comportamento do consumidor. Atualmente, o CRM é um instrumento importante para as empresas que buscam manter uma posição competitiva em um mercado cada vez mais focado no cliente e movido por dados.

A evolução do CRM, segundo Xavier e Dornelas (2006), foi impulsionada pelo progresso da tecnologia da informação e pelo aumento da digitalização dos processos de negócios. Sistemas que antes eram independentes e manuais se transformaram em integrados e automatizados, possibilitando que as organizações monitorem em tempo real as demandas e atitudes de seus consumidores. Com o aumento exponencial de informações sobre os consumidores, o CRM evoluiu para incorporar recursos de análise preditiva e segmentação avançada, proporcionando às empresas um entendimento mais aprofundado e personalizado de seus clientes (Kotler, 2017).

Nas últimas décadas, o CRM tornou-se um instrumento versátil, adaptável a diversos setores empresariais, tais como vendas, marketing, serviço ao cliente e até as mesmas operações financeiras. Dessa forma, segundo Zenone (2007), essa habilidade de conexão entre setores possibilitou que o CRM se estabelecesse como um Alicerce robusto para decisões estratégicas, auxiliando as empresas a conciliarem suas metas empresariais com as expectativas e necessidades dos clientes. Portanto, o CRM não só aumenta a eficiência operacional, mas também simplifica a criação de vínculos duradouros e rentáveis com os clientes.

No estágio atual, o CRM ultrapassa a mera coleta de informações. Ele possibilita que as organizações desenvolvam experiências personalizadas e envolventes para seus consumidores, empregando uma combinação de tecnologias, como a inteligência artificial (IA) e o big data (Kotler, 2017). Essas inovações permitem reconhecer padrões de comportamento e prever necessidades, levando a um serviço mais eficaz e preciso. Assim, o CRM se adapta ao contexto digital, unindo-se a plataformas de comércio eletrônico, redes sociais e sistemas de serviço ao cliente, proporcionando uma perspectiva completa da trajetória do cliente (Xavier; Dornelas, 2006).

Diante das reflexões acima, entende-se que o CRM é um instrumento que evoluiu de um simples banco de dados de clientes para uma plataforma sólida de administração e análise, vital para qualquer empresa que aspira se destacar em um mercado cada vez mais concorrido. Essa habilidade de integrar diversos canais e fornecer dados precisos e em tempo real torna a ferramenta um componente fundamental na estratégia de qualquer negócio contemporâneo (Brambilla, 2016). Essa progressão constante reflete a demanda crescente de eficácia e personalização no contato com o cliente, atributos essenciais para o sucesso das organizações na era digital.

3.3.1 O impacto do CRM na personalização e na eficiência operacional

Lima (2023) explica que, por meio da coleta e análise de grandes volumes de dados, as organizações têm a capacidade de desenvolver perfis minuciosos de seus clientes, segmentando-os com base em suas preferências, histórico de compras e interações passadas. Para Simões (2021), isso possibilita que as organizações proporcionem comunicações e promoções personalizadas, ampliando as possibilidades de conversão e a satisfação do consumidor. O CRM oferece uma personalização que ultrapassa as campanhas de marketing tradicionais; ela se faz presente em todas as interações com o cliente, desde o primeiro contato até o pós-venda.

Além da personalização, o CRM também melhorou a eficiência operacional das empresas ao automatizar processos e centralizar informações. A automação de tarefas, como o envio de e-mails, o acompanhamento de leads e a geração de relatórios, permite que os funcionários se concentrem em atividades mais estratégicas. Ao eliminar redundâncias e garantir que todas as informações estejam disponíveis em um único sistema, o CRM reduz o tempo gasto na busca por dados e na realização de tarefas manuais, resultando em operações mais ágeis e eficazes (Brambilla, 2010).

O CRM também tem um impacto na tomada de decisões, uma vez que disponibiliza informações em tempo real sobre o comportamento do cliente, tendências de mercado e o rendimento das campanhas de marketing. Esses insights, segundo Lima (2023), ajudaram os administradores a tomar escolhas mais bem fundamentadas e a adaptar suas táticas conforme as mudanças nas preferências dos clientes e nas especificidades do mercado. Assim, o CRM não só aprimora a eficácia operacional, como também intensifica a rapidez com que as organizações atendem às exigências do mercado.

3.3.2 Benefícios e desafios do uso de CRM nas empresas

A implementação de sistemas CRM proporciona uma variedade de vantagens para as organizações, como o incremento da produtividade, aprimoramento da experiência do cliente e maior precisão nas decisões estratégicas. Segundo Damacena (2004), dentre as vantagens mais importantes, estão a habilidade de centralizar dados sobre os clientes, automatizar atividades repetitivas, aprimorar a comunicação interna e externa, além da personalização do serviço. Além disso, o CRM possibilita uma segmentação aprimorada dos clientes, conduzindo campanhas de marketing mais eficientes e um aumento na taxa de conversão de vendas.

Contudo, a implementação de um sistema CRM também traz desafios, tais como a exigência de um grande porte inicial em tecnologia e capacitação. Para Ferreira (2012), as organizações devem garantir que seus colaboradores estejam devidamente capacitados para usar uma plataforma de maneira eficiente, o que pode exigir tempo e recursos. Diante disso, a integração do CRM com os sistemas pré-existentes na organização pode ser intrincada e exigir modificações significativas nos procedimentos internos. Outro obstáculo frequente é a resistência dos colaboradores à mudança, que podem estar habituados a métodos de trabalho mais eficazes (Cabral; Gama, 2017).

Mesmo diante dos obstáculos, o CRM persiste como um instrumento eficaz para as organizações que buscam aprimorar suas operações e consolidar seu relacionamento com os clientes. A chave para o sucesso na implementação de um sistema CRM reside em garantir que ele se adapte às demandas específicas da organização e que todos os setores envolvidos se dediquem a adotar a nova tecnologia e a aproveitar ao máximo seu potencial (Ferreira, 2012; Simões, 2021).

3.4 A IMPLEMENTAÇÃO DO CRM NAS ORGANIZAÇÕES

A instalação de um sistema CRM é um procedimento estratégico que exige um planejamento meticuloso e um engajamento sólido de todos os setores da empresa. Conforme Monteiro (2009), para garantir o sucesso dessa implementação, as organizações precisam avançar a um processo dividido em etapas, que abrange desde a análise inicial das necessidades até o monitoramento após a implementação. Cada etapa é fundamental para alinhar o sistema CRM aos objetivos da organização e garantir que todos os colaboradores adotem de maneira eficiente.

A etapa inicial da implementação de um CRM é a análise das necessidades e estabelecimento dos objetivos. Nesta fase, segundo Henrique (2024), a organização precisa determinar seus objetivos principais com a utilização do CRM, tais como aprimorar o serviço ao cliente, incrementar as vendas ou aperfeiçoar os procedimentos de marketing. Também é essencial analisar a infraestrutura tecnológica já disponível e a habilidade da equipe para manusear novas ferramentas (Lima, 2023). Essa etapa, segundo nossos autores, é crucial para garantir que o CRM escolhido atenda às demandas da empresa e esteja em sintonia com suas metas estratégicas.

Posteriormente, a etapa de planejamento e seleção da solução CRM envolve a seleção do sistema mais adequado, considerando aspectos como funcionalidade, simplicidade de uso, custo e habilidade de integração com outros sistemas. De acordo com Henrique (2024), o planejamento deve englobar a elaboração de um calendário de execução, a distribuição de recursos e a identificação dos encarregados de cada fase do procedimento. A seleção do sistema deve ser fundamentada nas demandas particulares da organização e na sua habilidade de se ajustar ao seu crescimento futuro.

Depois de escolher o sistema, a etapa de implementação envolve a instalação do programa, a transferência de dados e a personalização das funcionalidades (Rosa, 2023). Segundo Lima (2023), essa etapa é uma das mais complicadas, uma vez que implica garantir que todas as informações sejam devidamente fornecidas para o novo sistema e que ele esteja integrado com os demais sistemas de TI da organização. Nesta etapa, é essencial realizar testes para detectar possíveis falhas e adaptar o sistema necessário conforme.

A etapa de capacitação e adesão dos colaboradores, segundo Simões (2020), é fundamental para garantir o uso eficiente do CRM. As organizações precisam investir na capacitação de seus funcionários, ensinando-os a utilizar o sistema e entender como ele pode

aprimorar suas funções. Essa etapa também envolve a formação de uma cultura corporativa que valoriza a utilização do CRM e motiva os colaboradores a implementar novas práticas e procedimentos fundamentados na tecnologia.

Na última análise, a etapa de monitoramento e aprimoramento constante inclui o monitoramento do rendimento do sistema e a execução de aprimoramentos constantes. Conforme Ferreira (2012), as organizações precisam monitorar regularmente a utilização do CRM para garantir que ele atinja as metas condicionais e adaptá-lo à medida que as demandas evoluem.

3.4.1 Desafios e resistências na adoção do CRM

A aplicação de um sistema de Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (Customer Relationship Management – CRM) em uma empresa pode enfrentar vários obstáculos, sendo a resistência à transformação organizacional um dos mais frequentes. Damascena (2004) afirma que essa resistência pode surgir em diversos níveis, desde a alta gestão até os funcionários de campo, tornando mais difícil a adaptação às novas tecnologias e procedimentos. Colaboradores acostumados com métodos convencionais de trabalho percebem o CRM como uma ameaça à sua rotina, com receio de que o sistema acrescente mais complexidade ou diminua sua independência (Ferreira, 2012).

Para além da resistência humana, os obstáculos ligados à integração de dados e sistemas representam um desafio técnico específico na execução do CRM. Numerosas entidades já contam com sistemas antigos que guardam dados em formatos variados e dispersos por diversas plataformas. O desafio de consolidar essas informações em um sistema unificado é intrínseco, podendo levar a obstáculos na integração tecnológica. A qualidade das informações é igualmente importante, já que dados desatualizados ou inconsistentes podem comprometer a operação do CRM, interferindo em suas análises e decisões estratégicas (Cabral; Gama, 2017).

Nesse contexto, a comunicação interna é essencial para esclarecer os objetivos da implementação do CRM, destacar suas vantagens e garantir que todos compreendam os benefícios do sistema. A resistência à mudança também pode ser intensificada pela falta de entendimento sobre os benefícios do CRM para a organização. Serson (2011) afirma que, se os colaboradores não compreendem como o novo instrumento pode melhorar seu desempenho ou simplificar suas atividades, é provável que não se sintam motivados a utilizá-lo de maneira eficaz.

A formação dos colaboradores é outro aspecto fundamental a ser levado em conta durante a implementação do CRM. A implementação de uma tecnologia inovadora requer capacitação para que os usuários finais possam utilizar o sistema de maneira eficaz. Contudo, muitas organizações subestimam a relevância desse passo, levando a uma implementação superficial do CRM. Sem uma formação adequada, os colaboradores podem persistir em métodos ultrapassados ou superar recursos fundamentais do sistema, gerando o retorno do investimento realizado em tecnologia (Simões, 2020).

Por outro lado, a combinação de informações provenientes de diversas fontes, tais como bases de clientes, interações de vendas e campanhas de marketing, é essencial para o sucesso do CRM. No entanto, essa integração nem sempre é uma tarefa fácil, pois as organizações devem garantir a consistência, acessibilidade e utilização integrada dos dados (Ferreira, 2012). A ausência de uniformização nos dados pode levar a informações duplicadas ou conflitantes, comprometendo a confiabilidade do sistema.

Outro elemento que contribui para a resistência à transformação está ligado às questões culturais da instituição. Segundo Gonçalves (2004), a implementação do CRM requer uma cultura empresarial focada no cliente, o que pode ser um grande obstáculo em contextos em que o cliente não é o centro estratégico. A transformação da mentalidade de uma organização para que todos os funcionários adotem uma atitude proativa no atendimento e na fidelização de clientes exige tempo, exercícios educativos e, frequentemente, alterações significativas nas práticas de gestão e liderança.

Ainda sobre os desafios técnicos, a compatibilidade entre o CRM e os sistemas já instalados é frequentemente uma preocupação nas organizações, pois a ausência de integração pode levar a processos fragmentados, onde as informações não circulam de maneira adequada entre os diversos setores da empresa (Ferreira, 2012). Por exemplo, se o CRM não for desenvolvido integrado aos sistemas financeiros ou logísticos, a organização pode enfrentar desafios para adequar suas operações às demandas dos clientes, afetando tanto o serviço ao cliente quanto a administração interna (Gonçalves, 2004).

É importante destacar ainda que a segurança da informação também representa um obstáculo na aplicação do CRM, particularmente em setores que manipulam dados sensíveis. A combinação de grandes quantidades de dados em um único sistema unificado pode intensificar as chances de vulnerabilidades e ataques cibernéticos. É fundamental que as organizações apliquem protocolos de segurança sólidos para proteger as informações dos

clientes e garantir que o CRM cumpra as normas de privacidade, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), de 2023.

Assim, um desafio adicional significativo é o custo para a implementação e manutenção do CRM. Apesar de muitas entidades identificarem as vantagens potenciais do sistema, os custos elevados iniciais, aliados às despesas constantes de manutenção e atualização, podem ser percebidos como um empecilho. Além disso, os benefícios financeiros da aplicação do CRM podem levar algum tempo para se manifestarem, provocando impaciência ou frustração nos gestores. Diante do exposto, elaboramos um quadro com a sistematização resumida de cada uma das etapas de implementação do CRM na organização.

Quadro 1–Resumo das etapas da implementação de um CRM

Etapa	Descrição	Referência
1. Análise das Necessidades e Definição de Objetivos	A organização avalia suas necessidades e estabelece objetivos estratégicos para o CRM, como melhorar o atendimento, aumentar as vendas ou otimizar processos de marketing. Também é feita uma análise da infraestrutura tecnológica disponível e da capacidade da equipe de operar novas ferramentas.	Monteiro (2009); Henrique (2024); Lima (2023)
2. Planejamento e Seleção da Solução	Escolha do sistema CRM mais adequado, considerando funcionalidade, facilidade de uso, custo e integração com outros sistemas. Definição de um cronograma de execução, distribuição de recursos e atribuição de responsabilidades.	Rosa (2023)
3. Implementação Técnica	Instalação do sistema, migração de dados e personalização das funcionalidades. Realização de testes para identificar e corrigir possíveis falhas, assegurando a integração do CRM com outros sistemas internos da organização.	Lima (2023)
4. Capacitação e Adoção pelos Colaboradores	Treinamento da equipe para garantir o uso eficiente do CRM. Desenvolvimento de uma cultura organizacional que incentive a utilização do sistema e a adoção de novas práticas baseadas na tecnologia.	Simões (2020)
5. Monitoramento e Aprimoramento Contínuo	Acompanhamento da performance do CRM, avaliando sua eficácia na melhoria dos processos e na fidelização de clientes. Implementação de ajustes e atualizações conforme necessários.	Ferreira (2012)

Fonte: Sistematização elaborada pela própria autora, 2025.

O quadro acima sintetiza as principais etapas envolvidas na implementação de um sistema de CRM, destacando desde a análise inicial das necessidades até o monitoramento contínuo da solução adotada. Essa sistematização permite compreender a complexidade do processo e a importância de um planejamento estratégico que envolva tanto aspectos técnicos quanto humanos. A seguir, será apresentada a metodologia utilizada para a realização deste

estudo, com a descrição dos procedimentos adotados para a coleta e análise dos dados, visando avaliar a eficácia do CRM na fidelização dos clientes da Marselha Veículos.

3. PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, no intuito de compreender, de forma aprofundada, as nuances e especificidades do fenômeno estudado. A pesquisa qualitativa permite explorar percepções, experiências e processos que não podem ser completamente captados por métodos quantitativos. Segundo Minayo (2014), essa abordagem é especialmente relevante quando se pretende analisar fenômenos sociais em seu contexto natural, possibilitando uma interpretação mais rica e subjetiva das interações e dos significados atribuídos pelos envolvidos.

Para alcançar esse objetivo, optou-se pelo estudo de caso como método de pesquisa, pois ele possibilita uma análise detalhada de um fenômeno dentro de seu contexto real. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa qualitativa que permite compreender processos, dinâmicas organizacionais e sociais em profundidade. Dessa forma, este método se mostra adequado para investigar as estratégias de relacionamento e atendimento ao cliente adotadas pela concessionária Marselha Veículos, fornecendo uma visão abrangente e detalhada sobre a influência dessas práticas na fidelização dos clientes.

A coleta de dados foi conduzida por meio de distintas técnicas metodológicas, possibilitando uma compreensão mais abrangente e aprofundada do objeto de estudo. Dentre os instrumentos empregados, destacam-se a aplicação de questionários e a análise de documentos institucionais, como relatórios e registros internos da concessionária. Os relatórios gerados pelo sistema, relativos ao nível de satisfação dos clientes e ao monitoramento periódico realizado por meio do sistema de CRM da empresa Marselha Veículos, foram disponibilizados pela própria organização, em atendimento à solicitação formalizada por meio do documento intitulado *Carta de Apresentação e Anuência de Participação na Pesquisa*, o qual se encontra anexado a este trabalho.

A utilização de diferentes fontes de dados é essencial para aumentar a confiabilidade e a validade dos resultados. Conforme destaca Robert Yin (2016), a triangulação de dados, ou seja, o uso de diferentes técnicas de coleta permite uma compreensão mais completa e precisa do fenômeno estudado, reduzindo possíveis vieses e proporcionando uma visão mais holística. Assim, a combinação de questionários com análise de documentos possibilita uma abordagem mais embasada, garantindo que diferentes perspectivas sejam consideradas na interpretação dos dados.

A empresa Marselha Veículos conta com um quadro total de 16 colaboradores. Para a realização desta pesquisa, foi selecionada uma amostra composta por 8 (oito) desses funcionários da concessionária. A escolha desse grupo considerou critérios como a função desempenhada e o tempo de atuação na empresa e se possuem algum contato com o CRM. Esses fatores foram considerados essenciais para garantir uma visão ampla e representativa das práticas organizacionais relacionadas ao atendimento e fidelização dos clientes. A seleção dos entrevistados incluiu funcionários de diferentes setores, como atendimento ao cliente, vendas, pós-venda, analista e gerência, conforme mostra o quadro abaixo.

Quadro 2–Função dos participantes Marselha Veículos, 2025

RESPONDENTE	FUNÇÃO
01	Analista de Garantia
02	Consultor técnico
03	Assistente Administrativo Comercial
04	Vendedora de novos
05	Auxiliar administrativo I
06	Supervisor de estoque
07	Consultor de vendas
08	Gerente

Fonte: Elaboração própria, 2025

Dessa forma, buscou-se compreender as dinâmicas de relacionamento com o cliente a partir de diferentes perspectivas dentro da estrutura organizacional.

A elaboração do instrumento de coleta de dados – o questionário – foi orientada pela questão de pesquisa, bem como pelos objetivos geral e específicos do estudo. O questionário, composto por perguntas abertas e fechadas, foi direcionado aos colaboradores da empresa com o propósito de obter informações sobre as técnicas e estratégias adotadas para a manutenção do relacionamento com os clientes, assim como sobre os impactos decorrentes da implementação e sustentação do sistema de CRM. Gil (2021) propõe que a coleta de dados é um processo que envolve uma variedade de procedimentos e requer a adoção de vários cuidados simultaneamente.

Nesse sentido, o questionário foi estruturado em três partes. A primeira parte trata da identificação do respondente e de seu contexto profissional, permitindo situar suas respostas a partir da função que exerce na empresa. A segunda parte aborda as estratégias e perspectivas relacionadas ao atendimento ao cliente, com questões voltadas para o uso do CRM, as ações de fidelização e o atendimento no pós-venda. Essa seção também contempla a análise da experiência do cliente na concessionária, considerando os métodos de coleta e utilização do feedback, bem como a consistência no acompanhamento dos clientes ao longo de todas as

etapas do relacionamento. Por fim, a terceira e última parte investiga os principais desafios enfrentados e os aprendizados obtidos com a implementação e manutenção do CRM, incentivando uma reflexão sobre as limitações e possibilidades de aprimoramento do sistema.

O questionário foi encaminhado aos oito colaboradores selecionados para a pesquisa, incluindo o gerente da empresa, por meio do aplicativo WhatsApp, utilizando-se o número pessoal da pesquisadora. O instrumento permaneceu disponível para preenchimento durante o período de 30 dias, compreendido entre 5 de novembro e 5 de dezembro.

Após a etapa de coleta, os dados oriundos das perguntas fechadas foram sistematizados em gráficos, enquanto as respostas às perguntas abertas foram organizadas em quadros, com o objetivo de facilitar a visualização e a compreensão das informações. Em seguida, os dados foram analisados e discutidos à luz dos autores que fundamentam este estudo. As análises foram organizadas em sete seções temáticas, a saber: (1) Contexto Profissional dos Entrevistados; (2) Perspectivas e Estratégias: Compreensão e Aplicação do CRM no Atendimento ao Cliente; (3) Estratégias de Relacionamento com o Cliente; (4) Fidelização de Clientes; (5) Implementação do CRM; (6) Impactos e Benefícios da Implantação do CRM; e (7) Desafios e Aprendizados.

4. ESTUDO DE CASO: O CRM NA CONCESSIONÁRIA MARSELHA VEÍCULOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar a pesquisa empírica realizada na concessionária Marselha Veículos, que analisou o impacto da implementação do Customer Relationship Management (CRM) nas estratégias de relacionamento e fidelização de clientes. A investigação buscou compreender como o CRM tem sido utilizado na empresa, quais benefícios e desafios emergem desse processo e de que forma ele influencia as estratégias de relacionamentos e fidelização dos clientes.

Para isso, são explorados aspectos como a percepção dos profissionais envolvidos, as práticas adotadas na gestão do relacionamento com os clientes, as estratégias de fidelização e os impactos operacionais decorrentes da implementação do CRM. A análise dos dados coletados permite avaliar a efetividade desse sistema na concessionária e identificar oportunidades de aprimoramento para fortalecer a experiência do cliente e a competitividade do negócio.

4.1 DESCRIÇÃO DO CASO

A empresa MARSELHA é uma empresa de médio porte, e tem sua sede localizada na Travessa Barro Vermelho, 90 – Renato Machado, Santo Antônio de Jesus – BA, 44.436-612. Seu foco principal de atuação é o comércio de varejo de automóveis, caminhões e itens novos, de acordo com o código CNAE G-4511-1/01, e seu grupo atua há mais de 40 anos no mercado.

A empresa possui, em média, quatro anos no mercado e, por ser um setor altamente competitivo, pode ter sido impactada por mudanças relacionadas às preferências de seus consumidores, flutuações do mercado e evoluções tecnológicas. Portanto, conhecer e analisar o CRM utilizado pela instituição para reter e fidelizar seus clientes poderá demonstrar como uma empresa se adapta às demandas locais e aos diferentes perfis de seus consumidores.

4.2 CONTEXTO PROFISSIONAL DOS ENTREVISTADOS

Esta seção busca compreender o contexto profissional dos entrevistados, destacando sua experiência na empresa, o conhecimento sobre o sistema de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM), a percepção dos colaboradores sobre os principais objetivos do sistema e o seu nível de maturidade.

Quadro 01– Perfil profissional dos entrevistados, do estudo de caso na Marselha veículos, 2025

RESPONDENTE	FUNÇÃO	TEMPO DE EMPRESA
01	Analista de Garantia	3 anos
02	Consultor técnico	11 meses
03	Assistente Administrativo Comercial	3 anos e 7 meses
04	Vendedora de novos	1 ano e 1 mês
05	Auxiliar administrativo I	1 ano e 1 mês
06	Supervisor de estoque	3 anos
07	Consultor de vendas	3 anos e 9 meses
08	Gerente	4 anos
TOTAL	08	

Fonte: Elaboração própria, 2025.

Como se pode observar no quadro acima, os profissionais da empresa possuem um tempo especializado na organização, como o Analista de Garantia, o Supervisor de Estoque, o Consultor de Vendas e o Gerente. O gerente é o que possui mais tempo na função, com quatro anos, revelando que, apesar de uma empresa estar consolidada no mercado há mais de 40 anos, os entrevistados desta pesquisa são funcionários jovens na empresa.

Os dados mostram ainda que os funcionários com apenas um ano na empresa ainda podem estar desenvolvendo conhecimentos sobre os sistemas de organização. Sugere-se, ainda, que esses colaboradores desempenhem papéis importantes, possivelmente acumulando conhecimentos sobre os processos, sistemas, clientes e a cultura empresarial.

Neste estudo, busca-se entender o nível de conhecimento dos colaboradores a respeito da ferramenta de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) e sua importância para a organização.

No quadro abaixo, foi questionado aos entrevistados se eles sabem quais são os objetivos da empresa com o uso do CRM.

Quadro 3– Objetivos a serem alcançados com o uso do CRM, na Marselha veículos, 2025

QUESTÃO	FUNÇÃO	RESPOSTA	
Quais são os principais objetivos da empresa com o uso do CRM (ex.: fidelização, aumento das vendas, atendimento personalizado, etc.)?	1	Analista de Garantia	Aumentar satisfação dos clientes
	2	Consultor técnico	Fidelização dos clientes.
	3	Assistente Administrativo Comercial	Garantir um atendimento de qualidade e com isso fidelizar o cliente.
	4	Vendedora de novos	-----
	5	Auxiliar administrativo I	Desenvolver uma relação mais próxima e de confiança entre a empresa e seus clientes.
	6	Supervisor de estoque	Atendimento personalizado, diferenciação do atendimento.
	7	Consultor de vendas	aumento de vendas e atendimento personalizado
	8	Gerente	Quando um cliente se torna fiel, ele não apenas continua a comprar seus produtos ou serviços, isso significa que ele pode recomendar a empresa a amigos e

		familiares. Clientes fiéis fornecem feedback valioso.
--	--	---

Fonte: Elaboração própria, 2025.

Em relação aos objetivos da empresa com a utilização do CRM, houve divergências nas falas de alguns colaboradores. No entanto, a maioria corrobora com a fala do gerente. A maioria das respostas revela uma preocupação com a experiência e fidelização dos clientes, expressa em declarações que giram em torno de estratégias direcionadas ao fortalecimento de laços e, posteriormente, à fidelização dos clientes.

Um exemplo disso é a resposta do auxiliar administrativo, que afirma que o objetivo é “desenvolver uma relação mais próxima e de confiança entre a empresa e seus clientes”, o que condiz com a resposta do gerente ao afirmar que:

Quando um cliente se torna fiel, ele não apenas continua a comprar seus produtos ou serviços, isso significa que ele pode recomendar a empresa a amigos e familiares. Clientes fiéis fornecem feedback valioso (Entrevistado, 08)

Essas falas estão aprovadas ao pensamento de Vasconcelos e Mônica (2023), que destacam a relevância do feedback contínuo para o aprimoramento das ofertas de produtos e serviços, pois tal prática revela o compromisso da empresa em ouvir seus clientes, com o objetivo de implementar mudanças de acordo com suas expectativas.

Os dados reforçam ainda que os entrevistados estão preocupados com a qualidade do atendimento baseada na diferenciação, como podem ser observados nas respostas do Supervisor de Estoque e do Consultor de Vendas, respectivamente: “atendimento personalizado, diferenciação do atendimento” e “aumento de vendas e atendimento personalizado”.

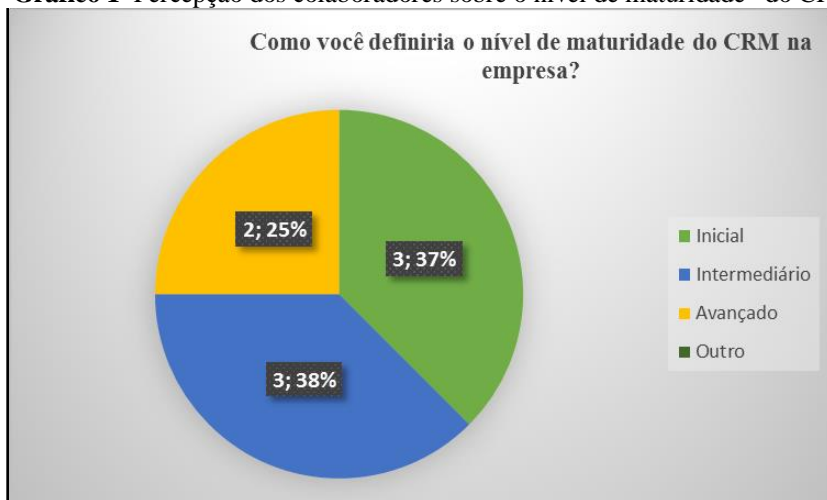
Os entrevistados demonstram um entendimento de que um relacionamento mais individualizada ajuda a empresa a se diferenciar no mercado, aumentando a satisfação e melhorando a percepção de valor entregue ao cliente. Essa prática é consistente com as tendências mercadológicas contemporâneas, que veem a customização do atendimento como um fator decisivo na construção de vantagem competitiva (Kotler, 2006; Brandirria, Ferreira & Ferreira, 2010).

As respostas indicam que o CRM é percebido como um pilar para objetivos voltados à personalização, retenção de clientes e expansão das vendas. No entanto, o alinhamento entre as diferentes funções do sistema e sua utilização prática pode ser fortalecido. Autores como Laudon e Laudon (2022) complementam que o uso do CRM como instrumento de integração

não apenas fornece uma perspectiva abrangente das metas empresariais, mas também incentiva interações consistentes que satisfaçam as expectativas do cliente de forma personalizada.

Com o intuito de entender melhor os pontos expostos acima, questionou os entrevistados sobre a maturidade do sistema na organização, e os dados obtidos revelaram um equilíbrio no nível de maturidade considerado pelos colaboradores, conforme mostra o gráfico abaixo.

Gráfico 1–Percepção dos colaboradores sobre o nível de maturidade do CRM



Fonte: Elaboração própria, 2025

Os dados dos gráficos acima mostram que 38% dos entrevistados classificam o nível do sistema como intermediário, indicando que a ferramenta está relativamente integrada aos processos da organização, embora exista espaço para melhorias e avanços. A posição de “intermediário” na maioria das vezes pode indicar que a empresa está em uma fase de consolidação de práticas, com potencial para refinar o uso de dados e promover melhorias nos fluxos de trabalho.

Essa percepção corrobora o pensamento de Ferreira (2012), ao afirmar que a adoção do CRM exige investimentos iniciais significativos, tanto em quanto na capacitação de colaboradores. O autor afirma ainda que a resistência às mudanças organizacionais e a complexidade de integrar o CRM a sistemas preexistentes são barreiras frequentemente enfrentadas. Já Cabral e Gama (2017) ressaltam que a adaptação cultural e operacional da empresa é essencial para superar os obstáculos e explorar todo o potencial do sistema.

Por outro lado, 37% acreditam que o CRM está em estágio inicial, sinalizando que, para uma parte específica da equipe, o uso do CRM ainda é básico e limitado, enfatizando a

necessidade de maior investimento em treinamento, tecnologia ou processos que aumentem a capacidade de uso da ferramenta de forma mais estratégica (Ferreira, 2012). Um percentual menor, 25%, acredita que a maturidade do CRM é avançada, indicando que este grupo provavelmente representa áreas ou funções onde a implementação está mais consolidada, com equipes que utilizam funcionalidades disponíveis.

A análise do contexto profissional dos entrevistados revelou que os colaboradores possuem um contato importante com o CRM e compreendem sua importância para o contexto organizacional. No entanto, os dados mostram que existem espaços para aprimoramentos, principalmente no que diz respeito à padronização do uso do sistema e ao alinhamento dos objetivos entre as diferentes funções. O tempo de negócios varia entre os entrevistados, o que pode influenciar na familiaridade com as ferramentas e nos processos internos.

Dessa forma, entende-se que é necessário investir na capacitação contínua dos profissionais para fortalecer o uso do sistema e garantir que todos possam extrair o melhor do CRM, tornando-o um aliado estratégico para o crescimento da empresa. Nesse contexto, a próxima seção visa compreender as estratégias de CRM no atendimento ao cliente.

4.3 PERSPECTIVAS E ESTRATÉGIAS: COMPREENSÃO E APLICAÇÃO DO CRM NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

O objetivo desta seção é entender como os funcionários percebem, compreendem e aplicam o CRM no atendimento ao cliente, analisando suas percepções sobre a importância da ferramenta, as tecnologias utilizadas no dia a dia e seus níveis de conhecimento sobre elas. O quadro 4, mostra a percepção dos trabalhadores a respeito da importância do CRM na experiência do cliente.

Quadro 4-Percepção dos funcionários sobre a importância do CRM na experiência do cliente na Marselha veículos, 2025

QUESTÃO	FUNÇÃO	RESPOSTA
Qual é a sua percepção sobre a importância do CRM na experiência do cliente?	1 Analista de Garantia	De grande importância
	2 Consultor técnico	É de grande importância ter essa relação de cliente e empresa, pois uma empresa que não valoriza seu cliente está fadada ao fracasso.
	3 Assistente Administrativo Comercial	O CRM faz toda diferença, o cliente ver a preocupação da empresa em garantir um serviço de qualidade, questionando se o cliente foi bem atendido, o que podemos fazer para melhorar sua experiência, a qualidade das instalações, etc..
	4 Vendedora de novos	-----
	5 Auxiliar administrativo I	Possibilita compreender melhor a jornada do cliente e assim desenvolver técnicas

		de vendas mais eficazes no que tange a captação e conversão de clientes.
6	Supervisor de estoque	A melhora da experiência com o cliente
7	Consultor de vendas	é de grande importância, pois, nos permite conectar-se ao cliente de forma mais eficaz
8	Gerente	Permite que a empresa gerencie de forma eficaz as interações e os relacionamentos com seus clientes.

Fonte: Elaboração própria, 2025

O quadro acima mostra que os funcionários destacam, de forma consistente, o importante papel do CRM para a experiência do cliente. De acordo com o entrevistado 2, o CRM “é de grande importância ter essa relação entre cliente e empresa, pois uma empresa que não valoriza seu cliente está fadada ao fracasso”. Essa resposta mostra que o colaborador tem consciência de que a ferramenta é essencial para fortalecer as relações entre os clientes e a empresa, garantindo interações mais eficientes.

Conforme Silva et al. (2022), a fidelização de clientes está associada à qualidade dos serviços, à inovação e à satisfação, sendo elementos indispensáveis para o estabelecimento de confiança e para o rastreamento do relacionamento com o cliente, tanto em termos racionais quanto emocionais. Em colaboração com essa abordagem, Verhoef et al. (2009) afirmam que a jornada do cliente inclui diversos pontos de contato, tanto tangíveis quanto intangíveis, que moldam a percepção e a conexão emocional do consumidor com a marca.

O entrevistado 8 parece concordar com seus colaboradores ao responder que o CRM “permite que a empresa gerencie de forma eficaz as interações e os relacionamentos com seus clientes”. Esta afirmação está de acordo com os autores que apontam para a importância do acompanhamento da jornada do cliente na organização. A gestão do relacionamento com o cliente, desde a coleta de dados até sua análise e conversão para o uso estratégico do sistema como aliado no planejamento e execução das ações corretas, reforça a perspectiva da capacidade do CRM de integrar dados importantes sobre as preferências, históricos e comportamentos dos clientes, o que contribui para tomadas de decisão embasadas ao longo do tempo (Kotler, 2017; Ferreira, 2018).

Por outro lado, é importante destacar que a falta de resposta da entrevistada 4 (Vendedora de Novos) indica um ponto de melhoria no que se refere à oportunidade de promover uma integração mais aprofundada do CRM em todas as funções e setores da empresa. O alinhamento entre as equipes é essencial para que o sistema atinja seu potencial máximo.

Nesse sentido, é necessário investir em treinamentos e na divulgação do conhecimento sobre a importância do CRM na empresa, garantindo que todos os funcionários se apropriem plenamente de seus benefícios (Cabral; Gama, 2017). O próximo quadro aborda as perspectivas dos entrevistados sobre as ferramentas utilizadas na organização.

Quadro 5– Perspectivas sobre as ferramentas do CRM utilizadas na empresa na Marselha veículos, 2025

	QUESTÃO	FUNÇÃO	RESPOSTA
Quais ferramentas de CRM você utiliza no dia a dia e como elas auxiliam no seu trabalho?	1	Analista de Garantia	Regras de qualidade passadas em treinamento
	2	Consultor técnico	Pesquisa de satisfação de 24 horas.
	3	Assistente Administrativo Comercial	Syonet, Reputation, WhatsApp. O atendimento remoto pelos sistemas facilita e otimiza o tempo dos serviços.
	4	Vendedora de novos	----- ---
	5	Auxiliar administrativo I	Salesforce. Realizando um atendimento rápido e prático com o cliente.
	6	Supervisor de estoque	Histórico de vendas por cliente
	7	Consultor de vendas	Syonet. O syonet nos auxilia nas gestões de leads e manter um relacionamento com os clientes
	8	Gerente	Salesforce plataformas que oferece uma ampla gama de funcionalidades, como gerenciamento de leads, automação de marketing e relatórios detalhados.

Fonte: Elaboração própria, 2025

Os dados do quadro 5 mostram uma variedade de ferramentas que os colaboradores utilizam para auxiliar no seu trabalho diário relacionado ao CRM. Ferramentas como *Salesforce*, que têm como objetivo auxiliar a empresa a promover um atendimento personalizado e eficiente aos clientes, foram enviadas pelo auxiliar administrativo e pelo gerente. O gerente descreve a ferramenta da seguinte forma: "Salesforce é uma plataforma que oferece uma ampla gama de funcionalidades, como gerenciamento de leads, automação de marketing e relatórios detalhados". A descrição sugere que o uso da ferramenta é bem integrado em algumas áreas da organização.

Outra ferramenta, *Syonet*, foi mencionada pelo Assistente Administrativo Comercial e pelo Consultor de Vendas, atendendo a necessidades específicas de gestão de pessoas que demonstram interesse em adquirir o produto e de relacionamento com os clientes já existentes, além de otimização do atendimento remoto (Rosa; Lima, 2023).

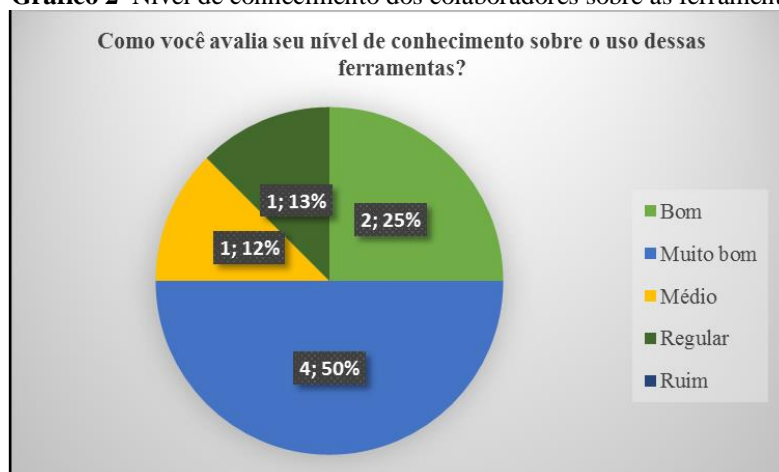
Além disso, foram mencionadas outras práticas, como históricos de vendas por cliente, destacados pelo Supervisor de Estoque, e as pesquisas de satisfação realizadas 24 horas após o

atendimento, mencionadas pelo Consultor Técnico, que indicam o uso de recursos com pouca interação com a tecnologia, mas que são igualmente importantes. Esses métodos permitem acompanhar a experiência do cliente e compreender seus padrões de compra, melhorando o planejamento e a gestão de relacionamentos (Cabral; Gama, 2017). Foi destacado ainda pelo Assistente Administrativo Comercial que o uso das ferramentas *Syonet*, *Reputation* e *WhatsApp* promovem “o atendimento remoto pelos sistemas, o que facilita e otimiza o tempo dos serviços”.

De maneira geral, você pode entender que uma empresa dispõe de uma boa variedade de ferramentas e possui conhecimento sobre elas. No entanto, a ausência de padronização na utilização dessas ferramentas indica a necessidade de uma estratégia mais organizada para treinar toda a equipe e incorporar completamente as tecnologias disponíveis nos procedimentos operacionais. Assim, é possível maximizar as vantagens do CRM, melhorando o desempenho individual e coletivo no atendimento e na gestão de clientes (Simões, 2020).

Após entender as percepções dos colaboradores sobre as ferramentas, foi-lhes questionado como avaliar seus níveis de conhecimento sobre o uso dessas ferramentas. As respostas foram organizadas nos gráficos a seguir.

Gráfico 2–Nível de conhecimento dos colaboradores sobre as ferramentas que utilizam



Fonte: Elaboração própria, 2025

O Gráfico 2 demonstra a percepção dos respondentes sobre o nível de conhecimento em relação ao uso das ferramentas do CRM. Esses dados destacam como a equipe compreende e utiliza os recursos disponíveis e podem demonstrar ainda possíveis lacunas de conhecimento que impactam o uso do sistema no ambiente de trabalho.

A análise indica que 50% (4) dos entrevistados consideram seu nível de conhecimento como “muito bom”, indicando que metade da equipe tem bom domínio sobre o sistema. Esse

dado indica um cenário positivo, pois demonstra que uma parte importante dos funcionários é capaz de aproveitar de forma adequada os recursos oferecidos pelo sistema, levando ao impulso estratégico da organização.

Outro grupo importante, 25% (2), avaliou seu conhecimento como "bom", indicando que, embora não tenham total domínio sobre as ferramentas, os funcionários possuem um entendimento sólido, sendo capazes de utilizá-las de forma produtiva no seu dia a dia. Esse resultado mostra ainda que a qualificação desses funcionários pode ser aumentada por meio da aplicação gradativa de treinamentos, de forma a atingir seu melhor nível de conhecimento.

Sobre esse aspecto, Simões (2020) observa que a implementação de novas tecnologias sem a capacitação adequada pode levar ao uso superficial ou inadequado do sistema, reduzindo sua eficácia. A resistência cultural, conforme Gonçalves (2004), também pode impactar o nível de conhecimento, especialmente em organizações que ainda não possuem uma mentalidade centrada no cliente.

Os resultados mostram ainda que 12% dos avaliadores avaliaram seu conhecimento como "médio" e 13% como "regular". Esses dados apontam para desafios em áreas ou funções específicas que requerem maior atenção, mais treinamentos ou a simplificação dos processos relacionados ao uso das ferramentas. Os níveis baixos apresentados sugerem possíveis desafios que podem limitar a eficiência e o desempenho dos funcionários no uso do sistema.

Damascena (2004) complementa que a resistência à mudança pode se tornar uma barreira frequente, pois os colaboradores, principalmente aqueles que estão habituados aos métodos tradicionais, podem encarar o CRM como uma complicação adicional em sua rotina. Ferreira (2012) corrobora que a falta de compreensão dos benefícios do sistema para o desempenho individual e organizacional contribui significativamente para a resistência ao uso.

Observa-se ainda que nenhum colaborador avaliou seu conhecimento como "ruim", o que revela que, mesmo aqueles que possuem menor domínio, possuem margem para melhorias. Isso é positivo, pois indica que os colaboradores possuem uma técnica básica mínima para desenvolver suas atividades e processos. Os dados encontrados indicam que os colaboradores entendem a importância do CRM na organização, no desempenho de suas atividades e no gerenciamento dos atendimentos aos seus clientes.

Nesse sentido, a seção a seguir busca entender quais estratégias de relacionamento com o cliente são adotadas pela entrega.

4.4 ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM O AO CLIENTE

Este tópico busca apresentar as estratégias adotadas pela empresa para fortalecer o relacionamento com seus clientes, além de garantir a fidelização e a satisfação a longo prazo. Para tanto, é necessário questionar os colaboradores sobre as ações realizadas no atendimento, suas percepções sobre o impacto desse atendimento na retenção dos clientes e as ações realizadas no pós-venda.

Quadro 6- Ações que a empresa utiliza para fidelizar seus clientes

QUESTÃO	FUNÇÃO	RESPOSTA
Quais são as ações específicas que a empresa realiza para garantir a fidelização dos clientes?	1 Analista de Garantia	Realizar bom atendimento do início ao fim, buscar distribuir brindes e propor valor atrativo
	2 Consultor técnico	Atendimento personalizado: oferecer café ao cliente, chamá-lo pelo nome, mostrar-me prestativo.
	3 Assistente Administrativo Comercial	Pesquisa 48h após a entrega do serviço de pós vendas questionando como o cliente avalia a qualidade do serviço e do atendimento de 1 a 5 estrelas, pesquisa VOC após 7 dias que o cliente recebeu o veículo novo para saber se o cliente está gostando do veículo de 1 a 5 estrelas também.
	4 Vendedora de novos	-----
	5 Auxiliar administrativo I	Brindes, descontos, promoções
	6 Supervisor de estoque	Lançamentos de promoções personalizadas
	7 Consultor de vendas	Ações de recompra e felicitações em datas especiais
	8 Gerente	Recompensas como brindes e descontos, que incentivem os clientes a continuarem comprando, ofertas exclusivas, lavagem grátis nas revisões.

Fonte: Elaboração própria, 2025

O quadro 6 analisa as ações específicas realizadas pela empresa para a fidelização de clientes e os dados mostram que existe um conjunto de estratégias que buscam fortalecer o vínculo e a confiança com seus consumidores. O atendimento personalizado é destacado como uma das principais ações externas para a fidelização. O consultor técnico descreveu o atendimento personalizado por meio de ações como “oferecer café ao cliente, chamá-lo pelo nome, mostrar-me prestativo”. Essa percepção reforça a criação de uma experiência mais humanizada e específica.

O analista de garantia, por sua vez, reforça a importância de um bom atendimento ao longo de toda a jornada do cliente ao afirmar que: “Realizar bom atendimento do início ao fim, buscar distribuir brindes e propor valor atrativo”. O foco em cuidar dos detalhes pode contribuir para fortalecer a conexão emocional entre a empresa e seu cliente a longo prazo.

Kotler (1999) e Oliver (2014) destacam que a lealdade vai além das compras recorrentes; implica a formação de um vínculo emocional do consumidor com a organização. Segundo Sincorá et al. (2019), a satisfação é um importante propulsor da fidelidade, diretamente relacionado à percepção que o cliente possui de todas as fases da interação com a empresa. As estratégias de pós-venda e envio são destacadas pelo Assistente Administrativo Comercial.

Segundo ele, uma ação importante é:

“Pesquisa 48 horas após a entrega do serviço de pós-vendas, questionando como o cliente avalia a qualidade do serviço e do atendimento de 1 a 5 estrelas; pesquisa VOC após 7 dias da entrega do veículo novo para saber se o cliente está satisfeito com o veículo, também em uma escala de 1 a 5 estrelas” (Entrevistado 03).

Essa ação pode fornecer informações importantes sobre as expectativas e experiências dos clientes, permitindo que a empresa ajuste seus processos para manter uma relação promissora com os consumidores (Kotler, 1999).

O gerente, o auxiliar administrativo e o supervisor de estoque destacam estratégias voltadas para recompensas tangíveis, como a oferta de brindes, descontos e promoções personalizadas, incluindo a lavagem grátis no momento da revisão. Essas percepções agregam valor aos serviços, ao mesmo tempo em que diferenciam a empresa no mercado (Lima, 2015). Após entender esse aspecto, considera-se importante compreender a opinião dos pesquisados sobre o papel do atendimento na fidelização do cliente, conforme o quadro 7.

Quadro 7- Percepção dos respondentes sobre a importância do atendimento para fidelização.

QUESTÃO	FUNÇÃO	RESPOSTA
1	Analista de Garantia	De grande importância

	2	Consultor técnico	Um cliente satisfeito voltará sempre para a empresa, um cliente insatisfeito não voltará e ainda espalhará a má fama do local.
	3	Assistente Administrativo Comercial	Garantir a qualidade do serviço e a melhor experiência possível.
	4	Vendedora de novos	-----
	5	Auxiliar administrativo I	Fazer com que o cliente retorne novamente a loja.
	6	Supervisor de estoque	Melhoria no processo na primeira parte do atendimento gera mais engajamento e mais satisfação do mesmo
	7	Consultor de vendas	é de suma importância
	8	Gerente	Resolução de problemas, empatia e conexão, feedback, apoio pós-venda, um bom atendimento ao cliente continua após a venda.

Fonte: Elaboração própria, 2025

A análise das percepções sobre a importância do atendimento, dispostas no quadro 7, revela que o papel do atendimento ao cliente foi extremamente destacado entre os entrevistados como um aspecto essencial para a retenção e satisfação dos clientes. As respostas indicam um alinhamento entre a relevância de prestar um serviço de qualidade e a necessidade de manter um vínculo constante e empático com os clientes. Essa perspectiva evidencia a valorização do serviço ao cliente como um elemento estratégico para estabelecer relações de confiança e liderança, conforme propõem Lima e Meimberg (2015).

Os colaboradores, como o Analista de Garantia e o Consultor de Vendas, destacam de forma direta a importância do atendimento ao cliente, classificando-o como de “grande importância” e “suma importância”. Essa percepção evidencia o consenso sobre a centralidade desse processo para a fidelização, pois, segundo Szulcsewski (2010), um atendimento bem contínuo é visto como o primeiro ponto de contato para conquistar o cliente e tornar a empresa sua escolha com mais frequência.

O Consultor Técnico, por sua vez, propôs que o impacto do atendimento não se limita à experiência individual de cada cliente, mas também se reflete na opinião da empresa. Ele destaca que: “Um cliente satisfeito voltará sempre para a empresa; um cliente insatisfeito não voltará e ainda espalhará a má fama do local”.

Essa descrição leva ao entendimento de que um cliente satisfeito não apenas retorna, mas também divulga a empresa, enquanto um cliente insatisfeito pode propagar uma imagem negativa. Essa visão enfatiza como o atendimento tem um papel duplo: fortalecer a base de clientes e proteger a imagem organizacional (Barreira; Cerqueira, 2017).

Para o Assistente Administrativo Comercial, garanta a excelência do serviço e forneça a melhor experiência possível é uma rota direta para a retenção de clientes. Essa visão indica que, além de satisfazer, é imprescindível superar expectativas e proporcionar momentos valiosos ao cliente. Complementando essa ideia, o Supervisor de Estoque destaca que a excelência no primeiro contato promove maior envolvimento e satisfação, ressaltando que um começo bem-sucedido da interação é o ponto de partida para ganhar a confiança do cliente.

Com uma perspectiva mais ampla, o gerente trata de aspectos fundamentais do serviço, como solução de problemas, empatia, conexão, feedback e suporte pós-venda. Essa resposta é a linha do pensamento de Simões (2021), quando ele argumenta que, ao fornecer um serviço de alta qualidade e ajustado às demandas específicas do consumidor, as empresas ampliam a confiança do cliente na marca, criando uma base mais sólida e vantajosa.

Por fim, o auxiliar administrativo ressalta a capacidade do atendimento de criar uma experiência altamente positiva, capaz de fazer o cliente se sentir acolhido e retornar ao estabelecimento, ao afirmar que “é necessário aumentar a confiança do cliente para retornar à loja”.

Cabe refletir, portanto, que tal fato requer estratégias de pós-venda, o que levou à questão sobre a existência de estratégias específicas de empregadas para o pós-venda, conforme o quadro seguinte.

Quadro 8—Avaliação das estratégias de pós-venda

QUESTÃO	FUNÇÃO	RESPOSTA	
Existem estratégias específicas para o atendimento pós-venda? Se sim, quais?	1	Analista de Garantia	Sim. Aumentar a confiança do cliente e o aproximar cada vez mais
	2	Consultor técnico	Ouvir o cliente para oferecer exatamente o que ele precisa.
	3	Assistente Administrativo Comercial	Seguimos os protocolos de atendimento exigidos pela Renault, temos Check list.
	4	Vendedora de novos	-----
	5	Auxiliar administrativo I	Sim, a pesquisa de 48 horas
	6	Supervisor de estoque	Sim, promoções periódicas com base nos históricos de venda e orçamentos.
	7	Consultor de vendas	Sim, é o agendamento de revisões
	8	Gerente	SIM. Após a compra, o vendedor ou consultor entra em contato com o cliente para verificar se ele está satisfeito com o produto ou serviço, essa abordagem demonstra que a empresa se preocupa com a experiência do cliente. Programas de Fidelidade que recompensam os clientes por

		suas compras e interações. Ofertas Personalizadas através das compras ou serviços anteriores.
--	--	---

Fonte: Elaboração própria, 2025

As respostas do Quadro 8 indicam que a empresa emprega estratégias específicas de serviço pós-venda para consolidar o relacionamento com os clientes, aumentando a confiança e promovendo a fidelização. Essa etapa do serviço é essencial para estabelecer a conexão entre cliente e empresa, proporcionando um atendimento constante e personalizado que vai além do momento da transação comercial.

As estratégias vão desde ações básicas de monitoramento até táticas mais elaboradas, que incorporam programas de fidelidade e promoções personalizadas, demonstrando um comprometimento com a satisfação do cliente (Kotler, 2017).

O Analista de Garantia destaca que o contato com o cliente no pós-venda ajuda a estabelecer uma ligação cada vez mais eficaz entre a empresa e o consumidor, fortalecendo a fidelidade. Em complemento, o Gerente explica que o contato subsequente à compra, resolvido pelo vendedor ou consultor, tem como objetivo avaliar a satisfação do cliente, evidenciando o verdadeiro interesse da empresa em sua experiência, conforme se expõe:

"SIM. Após a compra, o vendedor ou consultor entra em contato com o cliente para verificar se ele está satisfeito com o produto ou serviço. Essa abordagem demonstra que a empresa se preocupa com a experiência do cliente. Programas de fidelidade que recompensam os clientes por suas compras e interações. Ofertas personalizadas através das compras ou serviços anteriores" (Entrevistado 08).

Esse pensamento contrasta com a fala do Consultor Técnico, que menciona a importância de escutar o cliente, identificando suas demandas para fornecer respostas mais precisas. Essa prática é abordada por Prado e Santos (2016), que evidenciam a natureza consultiva do serviço pós-venda, o que busca gerar valor ao adequar o serviço às expectativas particulares do cliente. Essa estratégia não só soluciona eventuais insatisfações, mas também gera um efeito positivo duradouro, ampliando as possibilidades de recompra.

O Supervisor de Estoque menciona ainda o emprego de promoções fundamentadas em registros de vendas e orçamentos, enquanto o Gerente expande essa visão ao detalhar programas de fidelidade que premiam o cliente por suas compras e interações, além de ofertas promocionais personalizadas. Por outro lado, o Auxiliar Administrativo destaca a realização de pesquisas de satisfação 48 horas após a venda, um procedimento considerado fundamental para avaliar e monitorar a experiência do cliente, apontando áreas que podem ser aprimoradas.

As estratégias mencionadas evidenciam um compromisso em converter a experiência de compra em uma relação de longo prazo. No entanto, para obter ainda mais consistência e eficiência, é importante uniformizar a implementação dessas táticas em todas as funções e capacitar os colaboradores a compreender a importância do serviço pós-venda em suas atribuições, conforme propõe Brambilia (2010).

Os resultados demonstraram que a empresa investe em abordagens que buscam gerar um vínculo sólido com seus clientes. No entanto, também foram identificados pontos passíveis de melhorias, que podem ser melhor integrados às estratégias já utilizadas, garantindo que todos os setores possuam um entendimento claro e objetivo sobre a importância do sistema e do atendimento ao cliente.

4.5 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Esta seção analisa a importância da fidelização dos clientes para a comunicação, identificando as estratégias utilizadas para manter os clientes engajados com a marca e as possíveis melhorias a serem feitas para fortalecer ainda mais a relação com o cliente.

Quadro 9–Percepções sobre a importância da fidelização de clientes para a concessionária

QUESTÃO	FUNÇÃO	RESPOSTA
Qual a importância da fidelização de clientes para a concessionária?	1 Analista de Garantia	Grande importância
	2 Consultor técnico	Sem fidelização não tem lucro.
	3 Assistente Administrativo Comercial	Como qualquer outra empresa é importante fidelizar o cliente porque é o cliente que mantém a empresa.
	4 Vendedora de novos	-----
	5 Auxiliar administrativo I	Fazer com que o cliente retorne novamente a loja.
	6 Supervisor de estoque	Carrossel de vendas, manutenção dos serviços dos clientes e construção de uma carteira de clientes forte.
	7 Consultor de vendas	é primordial a fidelização
	8 Gerente	Aumento da rentabilidade, reputação e referências, vantagem competitiva

Fonte: Elaboração própria, 2025

A literatura presente neste estudo sugere que a fidelização do cliente é um elemento fundamental para o crescimento e a sustentabilidade da organização, pois aumenta o quantitativo de vendas, fortalece a presença da marca e amplia as oportunidades de fechar novos negócios. Os dados apresentados no quadro 9 demonstram um consenso entre os entrevistados a respeito da importância da fidelização, evidenciando que sua aplicação estratégica pode oferecer vantagens competitivas importantes para a organização.

De acordo com o Consultor Técnico, a ausência de fidelização afeta diretamente os lucros da empresa. Isso pode ocorrer devido ao fato de um cliente insatisfeito poder optar pela concorrência em compras futuras. O Gerente reforça essa perspectiva ao destacar que a fidelidade está associada ao aumento da rentabilidade, à vantagem competitiva, à concorrência e à referência no ramo automobilístico. Essa visão é reforçada ainda pelo Assistente Administrativo Comercial, que destaca que a continuidade da empresa está diretamente ligada à sua base de clientes legítimos, ressaltando a importância de estratégias eficientes para garantir sua permanência.

Esses resultados se alinham ao pensamento de Costa et al. (2022), ao destacarem que a fidelização e a satisfação dos clientes estão no centro das estratégias de CRM, constituindo pilares fundamentais para o crescimento sustentável das organizações. Os autores afirmam que, com o crescimento das tecnologias, especialmente a Inteligência Artificial (IA) presente na modernidade, é possível mapear o comportamento e as preferências dos consumidores em um nível avançado, permitindo que as empresas ofereçam experiências personalizadas, fomentando laços emocionais e aumentando a probabilidade de retorno.

A importância da fidelização do cliente é evidenciada pela prática de recompra e pelo retorno constante do cliente à empresa. O Assistente Administrativo enfatiza a necessidade de atrair novamente os clientes para a loja, incentivando interações contínuas. O Supervisor de Estoque também aprofunda essa avaliação ao mencionar a ideia de “carrossel de vendas”, um modelo que visa garantir a continuidade dos serviços adquiridos pelo cliente e permite a formação de uma base de clientes sólida. Esse conceito indica que um cliente fiel costuma fazer novas aquisições ao longo do tempo, garantindo estabilidade nas receitas da empresa (Costa et al., 2022; Kotler, 1999; Oliver, 2014).

Embora a maioria dos entrevistados demonstre um entendimento claro sobre a relevância da fidelidade, a falta de uma contribuição da Vendedora de Novos na maioria das questões propostas pode indicar a necessidade de um maior alinhamento entre as equipes de venda e pós-venda. A fidelização deve ser tratada em todas as áreas de assistência, desde o primeiro contato com o cliente até o serviço pós-venda (Barreira; Cerqueira, 2017).

Após entender as percepções dos colaboradores a respeito da fidelização, considerou importante conhecer quais são as práticas de fidelização que os entrevistados identificam no seu dia a dia, conforme exposto no quadro abaixo.

Quadro 10– Práticas de fidelização presentes na empresa

QUESTÃO	FUNÇÃO	RESPOSTA
Quais práticas de fidelização de clientes você identifica no dia a dia?	1 Analista de Garantia	Oferecer condições especiais, realizar bom atendimento.
	2 Consultor técnico	Atendimento personalizado e humanizado.
	3 Assistente Administrativo Comercial	O bom atendimento.
	4 Vendedora de novos	-----
	5 Auxiliar administrativo I	Um excelente atendimento.
	6 Supervisor de estoque	Atendimento personalizado, tratamento pessoal e transparente, respeito e atenção as solicitações dos clientes.
	7 Consultor de vendas	o contato com o cliente via syonet
	8 Gerente	Recompensas como brindes e descontos, que incentivem os clientes a continuarem comprando, ofertas exclusivas, lavagem grátis nas revisões.

Fonte: Elaboração própria, 2025

De acordo com os resultados do Quadro 10, a fidelização do cliente é um processo constante que requer estratégias e boas práticas focadas no atendimento, na experiência do cliente e na construção de uma relação rigorosa entre a empresa e o consumidor. Observando os depoimentos coletados no Quadro 9, nota-se que as práticas empregadas na fidelidade abrangem desde um serviço personalizado até vantagens exclusivas, auxiliando no fortalecimento da relação e estimulando a recorrência de novas compras (Kotler, 2017).

O Consultor Técnico ressalta a importância de um serviço humanizado e personalizado para conquistar o cliente, ao responder que sua prática aplicada no dia a dia é o “atendimento personalizado e humanizado”. Além disso, o Supervisor de Estoque destaca que o serviço deve ser claro, respeitoso e centrado nas sugestões do cliente, ao responder que tem como prática o “atendimento personalizado, tratamento pessoal e transparente, respeito e atenção às entregas dos clientes”. Já o Assistente Administrativo e o Auxiliar Administrativo destacam como prática o oferecimento de um serviço de alta qualidade, considerado um fator competitivo na criação de confiança e na retenção do cliente após a entrega.

A tecnologia se apresenta como uma aliada importante no processo de retenção de clientes. O Consultor de Vendas ressalta a relevância da ferramenta Syonet, que contribui para manter a comunicação com o cliente e gerenciar o relacionamento. Sistemas desse tipo possibilitam o monitoramento individual, proposto por Prado e Santos (2016).

No entanto, apesar de existir uma clara valorização das estratégias de fidelização propostas pela organização, sempre há pontos que podem ser melhorados. Nesse sentido, questionou-se aos entrevistados quais seriam os pontos de melhoria que eles consideram importantes para aumentar a taxa de fidelização na empresa em que trabalham, conforme o Quadro 11.

Quadro 11–Pontos de melhorias para aumentar a taxa de fidelização

QUESTÃO	FUNÇÃO	RESPOSTA
O que pode ser feito para melhorar a taxa de fidelização na empresa?	1 Analista de Garantia	Grande confiança
	2 Consultor técnico	Talvez um desconto maior, pois o atendimento já é na minha visão muito boa.
	3 Assistente Administrativo Comercial	Alguns colaboradores serem mais proativos.
	4 Vendedora de novos	-----
	5 Auxiliar administrativo I	Sempre realizar eventos que chamem a atenção dos clientes.
	6 Supervisor de estoque	Melhora no setor de qualidade, com mais profissionais especializados ou treinamento e reaproveitamento dos funcionários antigos.
	7 Consultor de vendas	manter sempre o contato
	8 Gerente	Treinar a equipe para oferecer um atendimento excepcional, utilizar dados dos

		clientes para personalizar a comunicação e as ofertas.
--	--	--

Fonte: Elaboração própria, 2025

A análise dos dados apresentados no quadro 11 indica que existem aspectos positivos evidentes na funcionalidade, como um serviço de qualidade e estratégias de envolvimento, mas também há possibilidades de aprimoramento que podem intensificar a retenção de clientes. A retenção de clientes, segundo Lima (2023), é um elemento fundamental para o sucesso de qualquer negócio, principalmente no ramo automobilístico, onde a confiança e a relação duradoura são essenciais para garantir a repetição de aquisições e serviços futuros.

Sobre esse aspecto, o Consultor Técnico ressalta que o nível do atendimento é "muito bom", porém propõe que uma aplicação de descontos mais atraente poderia aumentar ainda mais a fidelização. Não resta dúvida de que a experiência do cliente é um elemento fundamental para a fidelização, e os funcionários reforçam a relevância da excelência no serviço.

O Gerente, por sua vez, destaca como ponto de melhoria a capacitação constante da equipe, que, segundo ele, pode ser uma vantagem, garantindo que os clientes recebam sempre um serviço de alta qualidade e personalizado. Por outro lado, o Assistente Administrativo Comercial propõe que seria importante que “alguns colaboradores fossem mais proativos”, evidenciando a necessidade de uma participação mais ativa de toda a equipe no processo de fidelização.

O Assistente Administrativo I propõe, como ponto de melhoria, a organização de eventos para chamar a atenção dos clientes. A interação constante com os consumidores e a produção de momentos que fortalecem a ligação com a marca são ações que têm o potencial de elevar consideravelmente a fidelidade, de acordo com Sincorá et al. (2019). Essa tática pode envolver o lançamento de novos modelos, workshops, experiências exclusivas e programas de incentivo para clientes regulares, aumentando o envolvimento do cliente, além de intensificar a ligação emocional dele com a marca (Kotler, 2017).

Outro ponto identificado como área para aprimoramento está relacionado à qualidade no serviço e ao aprimoramento constante do tempo. O Supervisor de Estoque propõe um investimento no departamento de qualidade, seja por meio da admissão de mais profissionais ou pela atualização e capacitação constante de colaboradores mais antigos.

Por outro lado, o Gerente enfatiza que a utilização de dados dos clientes para customizar ofertas e comunicações é uma estratégia fundamental para mantê-los leais, evidenciando que a organização valoriza suas preferências e necessidades particulares.

A análise dos dados acima permite entender que o aumento da taxa de lealdade requer uma série de estratégias que incluem qualidade no serviço, customização das propostas, interação contínua com o cliente e aperfeiçoamento dos procedimentos internos. Os resultados indicam que os entrevistados entendem a fidelização como um ponto central para o sucesso da empresa.

Dessa forma, a seção seguinte da pesquisa buscou entender como os colaboradores perceberam o processo de implementação do CRM na empresa.

4.6 IMPLEMENTAÇÃO DO CRM

Este tópico busca explorar a percepção dos respondentes referentes a implementação do CRM, analisando os desafios iniciais, a adaptação dos colaboradores e os impactos do sistema no relacionamento com cliente.

Quadro 12–Desafios da implementação do CRM

QUESTÃO	FUNÇÃO	RESPOSTA
Quais foram os maiores desafios enfrentados durante a implementação do CRM?	1 Analista de Garantia	Adaptação a algumas regras
	2 Consultor técnico	As vezes chegam clientes que trazem consigo problemas pessoais e acabam descontando na gente que trabalha com atendimento ao público.
	3 Assistente Administrativo Comercial	A adaptação de usar os sistemas.
	4 Vendedora de novos	-----
	5 Auxiliar administrativo I	As respostas dos clientes em relação ao serviço realizado.
	6 Supervisor de estoque	Treinamento e mudança, mudança sempre é difícil.
	7 Consultor de vendas	a conciliação do tempo com outras tarefas
	8 Gerente	Integração com sistemas existentes, treinamento e capacitação da equipe e custo.

Fonte: Elaboração própria, 2025

A implementação de um sistema de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) requer uma mudança significativa no modelo de administração de negócios, exigindo mudanças culturais, ajustes tecnológicos e capacitações constantes para sua integração total. Damascena (2004) declara que a resistência à mudança é um desafio constante, já que os funcionários, habituados a métodos eficientes, podem ver o CRM como um incômodo extra em sua rotina diária. Ferreira (2012) acrescenta que a falta de compreensão dos benefícios do sistema para o rendimento pessoal e corporativo contribui de maneira significativa para a resistência em usá-lo.

Nesse contexto, os dados do Quadro 12 revelam que os desafios enfrentados pela equipe durante a implementação do CRM podem ser divididos em três categorias: adaptação ao sistema e às novas normas, interação com os clientes e desafios operacionais.

A implementação do CRM requer um período de aprendizado e adaptação dos funcionários, conforme explicado Simões (2020). O Analista de Garantia e o Assistente Administrativo Comercial enfatizaram que a adaptação às normas e à utilização dos sistemas representa um dos maiores obstáculos superados. Esse tipo de desafio é, segundo Monteiro (2009), comum em processos de aplicação de novas tecnologias, já que requer um período para que os colaboradores compreendam o funcionamento da ferramenta e se adaptem às novas práticas à sua rotina de trabalho.

O Supervisor de Estoque também enfatizou que as capacitações e mudanças são sempre desafiadoras, destacando a resistência natural que pode surgir ao alterar procedimentos já estabelecidos (Simões, 2020). Outro desafio encontrado foi gerenciar o tempo e integrar o CRM com os sistemas já presentes na organização. O Consultor de Vendas declarou que foi um desafio equilibrar o tempo dedicado ao CRM com outras tarefas operacionais, indicando que o sistema inicial exigia um esforço extra para sua adaptação e análise dos dados.

Por outro lado, o Gerente destacou que a integração do CRM com as plataformas já empregadas pela organização, a capacitação da equipe e o custo da implementação representaram desafios significativos a serem vencidos. Essa perspectiva se alinha com o pensamento de Ferreira (2012), ao destacar que a adoção do CRM exige investimentos iniciais importantes, tanto em tecnologia quanto na capacitação de colaboradores. Ainda segundo o autor, a resistência às mudanças organizacionais e a complexidade de integrar o CRM a sistemas pré-existentes são desafios frequentes.

Cabral e Gama (2017) complementam que a adaptação cultural e operacional da empresa é essencial para superar esses obstáculos e explorar todo o potencial do sistema, evidenciando a importância de um planejamento cuidadoso para garantir que o CRM agregue valor ao trabalho cotidiano, sem se tornar um fator de sobrecarga para os usuários.

Dessa forma, questionamos aos funcionários se as ferramentas atuais do CRM atendem às necessidades da empresa, e todos responderam afirmativamente, conforme demonstrado nos gráficos abaixo.

Gráfico 3—opinião dos funcionários sobre a eficiência do CRM



Fonte: Elaboração própria, 2025

Apesar de haver desafios durante a adaptação ao uso do sistema, a totalidade da aprovação do CRM sugere que as ferramentas inovadoras são eficientes na gestão do relacionamento com os clientes, auxiliando na organização dos dados, no aprimoramento da comunicação e personalização do serviço, conforme destacado nas seções anteriores (Damacena, 2004). Esse resultado ressalta a importância de selecionar sistemas que não apenas satisfaçam as necessidades específicas do setor, mas também sejam de fácil uso e bem recebidos pelos funcionários, conforme Cabral e Gama (2017).

No entanto, apesar de todos os funcionários terem avaliado positivamente o sistema, Henrique (2024) considera fundamental que a organização continue acompanhando a sua eficiência a longo prazo. Isso porque, segundo o autor, o progresso tecnológico e as alterações no comportamento dos consumidores exibem atualizações contínuas, melhorias nas funcionalidades e capacitações regulares para garantir que o CRM permaneça como um diferencial competitivo.

Nesse sentido, atualmente é importante questionar os entrevistados sobre se eles acreditam que o CRM melhorou o relacionamento com o cliente. As respostas foram organizadas no Quadro 13.

Quadro 13–Percepção de melhoria no atendimento pelo CRM

QUESTÃO	FUNÇÃO	RESPOSTA
Você acredita que o CRM melhora o relacionamento com o cliente? Por quê?	1 Analista de Garantia	Sim. Pois o cliente se sente mais confiante
	2 Consultor técnico	Sim, pois o cliente cria um laço de amizade.
	3 Assistente Administrativo Comercial	Sim, porque identifica as necessidades dos clientes.
	4 Vendedora de novos	-----
	5 Auxiliar administrativo I	Sim, assim podemos conhecer mais o cliente.
	6 Supervisor de estoque	Sim, pois temos base de dados para trabalhar.
	7 Consultor de vendas	sim, pois nos matem conectado com o cliente
	8 Gerente	Sim, isso acontece porque o CRM permite coletar, organizar e analisar informações sobre os clientes de maneira mais eficaz. Além disso, facilita a comunicação interna, garantindo que todos os colaboradores tenham acesso às mesmas informações.

Fonte: Elaboração própria, 2025

Os dados do Quadro 13 mostram um consenso entre os participantes sobre a importância do CRM para o aprimoramento do relacionamento com os clientes. Todos os participantes ressaltam a relevância da ferramenta para estabelecer relações mais sólidas e aprimorar a experiência do cliente, demonstrando que sua aplicação não só melhora os processos internos, como também contribui diretamente para a satisfação e fidelização do público (Rosa, 2023).

O CRM permite estabelecer um ambiente mais próximo entre a empresa e o cliente, conforme evidenciado pela resposta do Auxiliar Administrativo, que destaca a confiança e a formação de vínculos mais fortes. A customização do serviço, possibilitada pelo armazenamento e análise de informações, permite que a empresa compreenda melhor as demandas dos clientes, prevendo necessidades e soluções mais adequadas (Brambilia, 2010).

Notou-se ainda que um aspecto importante citado pelos entrevistados é o papel do CRM na organização, como ferramenta que compartilha informações no âmbito da empresa. Conforme destacado pelo Gerente, o CRM garante que todos os departamentos tenham acesso a informações estratégicas, fomentando uma comunicação interna mais eficaz e alinhada às demandas do cliente. Isso, segundo Chagas (2017), garante a coesão entre setores e facilita uma comunicação eficaz com clientes e parceiros do ramo.

Já Silva (2020) observa que, por meio de técnicas avançadas como a mineração de dados, as empresas podem criar campanhas de marketing direcionadas e tomar decisões estratégicas mais precisas. Grönroos (2009) complementa que a capacidade do CRM de

analisar e personalizar as interações contribui significativamente para a satisfação do cliente e, conseqüentemente, para sua fidelização.

Assim, a seção seguinte analisa os impactos e os benefícios propostos pelo CRM sob as perspectivas dos entrevistados desta pesquisa.

4.7 IMPACTO E BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO CRM

Essa parte da pesquisa buscou compreender os impactos e benefícios do CRM na organização, analisando como a implementação do sistema impactou na fidelização dos clientes, na qualidade do atendimento e na eficácia dos processos, além de investigar os indicadores de desempenho utilizados para medir tais efeitos.

A primeira questão desta seção consiste em saber dos funcionários quais foram os benefícios propostos pelo CRM na empresa, conforme mostrado no quadro 14.

Quadro 14–Os principais benefícios propostos pelo CRM a empresa

QUESTÃO	FUNÇÃO	RESPOSTA	
Quais são os principais benefícios que o CRM trouxe para a empresa?	1	Analista de Garantia	Maior fidelização
	2	Consultor técnico	Maiores lucros.
	3	Assistente Administrativo Comercial	Melhor qualidade nos serviços.
	4	Vendedora de novos	-----
	5	Auxiliar administrativo I	
	6	Supervisor de estoque	A melhoria nos atendimentos.
	7	Consultor de vendas	Dados sólidos e oportunidade de aplicação de estratégia.
	8	Gerente	mais contatos com os clientes
		Permite um melhor acompanhamento das interações com os clientes, resultando em um atendimento mais personalizado e eficiente.	

Fonte: Elaboração própria, 2025

Conforme destacado na seção anterior, a implementação do CRM nos processos da empresa trouxe benefícios que influenciam diretamente na relação com os clientes e na eficácia operacional. De acordo com os funcionários, o sistema tem um impacto significativo na fidelização do público, no crescimento da rentabilidade, na melhoria dos serviços oferecidos e na otimização da gestão estratégica.

O Analista de Garantia afirma que uma das maiores vantagens notadas é a “maior fidelização” dos clientes, um elemento essencial para a continuidade do negócio. Essa percepção é complementada pela perspectiva do Consultor Técnico, que relaciona a fidelidade ao crescimento dos lucros, demonstrando que um cliente satisfeito tende a retornar e recomendar os serviços a outros.

A qualidade dos serviços também foi enfatizada nesta análise. O Assistente Administrativo destaca que o uso do CRM levou a uma prestação de serviços mais comprometida, enquanto o Auxiliar Administrativo nota uma melhoria no serviço, evidenciando maior eficácia e personalização nas interações com os clientes. Esse aspecto estar em sintonia com o ponto de vista do Gerente, o que ressalta que o CRM possibilita um monitoramento minucioso das relações com os clientes, permitindo um serviço mais avançado e adequado às demandas individuais.

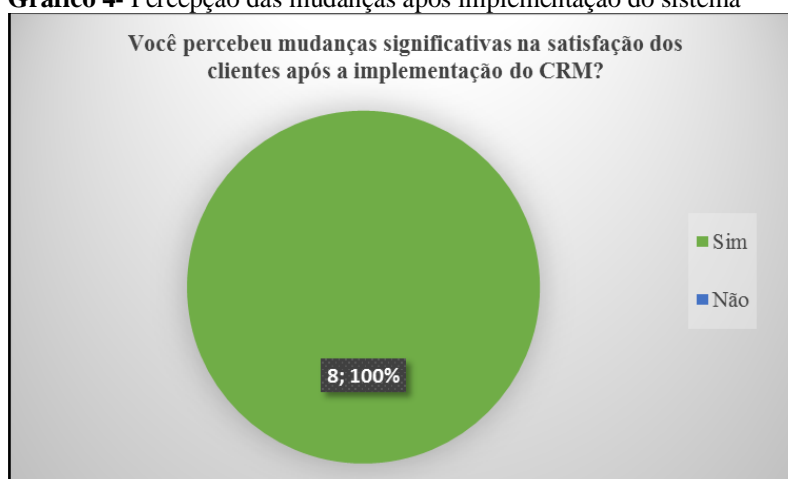
Damacena (2004) destaca que uma das principais vantagens da implementação do CRM é a centralização de dados, a automação de atividades e a personalização do atendimento, fatores que ampliam a satisfação e a fidelidade dos clientes. Além disso, essas características, segundo Kotler (1999), também resultaram em campanhas mais eficazes e em um aumento na conversão de vendas.

Sobre o aspecto estratégico do sistema, o Supervisor de Estoque enfatiza que o CRM fornece informações sólidas que permitem a implementação de estratégias mais eficientes. A obtenção de informações possibilita uma tomada de decisão mais fundamentada, por (Monteiro, 2009). Além disso, a interação com o cliente pode ser intensificada, conforme indicado pelo Consultor de Vendas, o que ressalta que o CRM simplifica a comunicação constante e consolida a relação ao longo do tempo.

Nesse sentido, evidencia-se que o agrupamento das informações e o monitoramento de interações possibilita que a companhia proporcione um serviço diferenciado, gerando uma experiência mais significativa para o cliente e, conseqüentemente, garantindo uma posição competitiva no mercado, conforme destacam Xavier e Dornelas (2006). Assim, a ferramenta se estabelece como um fator fundamental para o desenvolvimento e a competitividade da organização.

Dessa forma, questionou-se, em seguida, se os funcionários acreditaram que o sistema trouxe mudanças significativas na satisfação do cliente após a implementação. Foi observado que todos os entrevistados perceberam mudanças, conforme apresentado no gráfico a seguir.

Gráfico 4- Percepção das mudanças após implementação do sistema



Fonte: Elaboração própria, 2025

De acordo com o que foi analisado até aqui e com o Gráfico 4, observa-se que a implementação do CRM na empresa foi realizada em melhorias importantes no que se refere à satisfação dos clientes. Todos os colaboradores consultados notaram alterações significativas no grau de satisfação dos clientes após a implementação do sistema. Esse resultado destaca a efetividade do CRM na melhoria do serviço e na personalização da experiência do consumidor de modo geral.

É possível entender que a implementação do CRM permitiu que a empresa aprimorasse suas interações, estruturando informações estratégicas sobre o comportamento dos clientes e promovendo um serviço mais eficiente. Segundo Lima (2023), a satisfação do cliente está diretamente ligada à qualidade do serviço oferecido, e a centralização das informações possibilita um atendimento mais preciso, facilitando o tempo de resposta e assegurando uma relação mais próxima e individualizada.

Nesse sentido, questionamos aos entrevistados se há indicadores de desempenho utilizados para medir o impacto do CRM no atendimento e na fidelização dos clientes, conforme organizado no quadro 15

Quadro 15–Indicadores de performance

QUESTÃO	FUNÇÃO	RESPOSTA	
Há indicadores de performance (KPIs) específicos que ajudam a medir o impacto do CRM no atendimento e na fidelização?	1	Analista de Garantia	Sim
	2	Consultor técnico	Sim
	3	Assistente Administrativo Comercial	Sim. Nos, taxa de retorno, estrelas e reputation (gmb)
	4	Vendedora de novos	-----
	5	Auxiliar administrativo I	Sim
	6	Supervisor de estoque	Percentual de retorno pode ser usado para medir esse impacto.
	7	Consultor de vendas	ainda está em andamento

	8	Gerente	Taxa de retenção de clientes: mede a porcentagem de clientes que continuam a fazer negócios com a empresa ao longo do tempo. Net Promoter Score (NPS): indica a probabilidade de um cliente recomendar a empresa a outras pessoas, refletindo a lealdade do cliente.
--	---	---------	--

Fonte: Elaboração própria, 2025

De acordo com o quadro 15, a adoção do CRM fez com que a empresa realizasse um acompanhamento constante da experiência do cliente, empregando indicadores de desempenho (KPIs) para medir seu efeito no serviço e na retenção de clientes. A maioria dos funcionários declarou que há indicadores específicos que auxiliam nesse processo.

O Gestor destacou a taxa de retenção de clientes como um dos principais indicadores de desempenho, visto que possibilita a medição da porcentagem de clientes que continuam a fazer negócios ao longo do tempo. O Gerente ressalta ainda que a ferramenta Net Promoter Score (NPS) pode indicar a probabilidade de um cliente recomendar uma empresa para outras pessoas, refletindo diretamente na fidelização e na satisfação do público-alvo.

O Supervisor de Estoque também enfatizou a relevância desses indicadores, apontando o percentual de retorno como uma métrica importante para avaliar a efetividade das estratégias de fidelização. Essa métrica auxilia na compreensão do comportamento dos consumidores e na avaliação da qualidade do serviço prestado. Da mesma forma, o Assistente Administrativo Comercial destacou a importância de indicadores como a taxa de retorno, as receitas por estrelas e a facilidade do serviço no *Google My Business* (GMB). Segundo Kotler (2017), esses dados proporcionam uma visão completa da percepção do cliente, possibilitando ajustes contínuos para aprimorar a experiência proporcionada.

No entanto, notou-se que ainda existem estruturas de medição que não estão cumpridas em funcionamento. O Consultor de Vendas esclarece que a análise dos efeitos do CRM ainda está em andamento, demonstrando que a aplicação de métricas exatas é um processo contínuo e sujeito a melhorias.

Porém, o reconhecimento da relevância dos KPIs representa um avanço na profissionalização do gerenciamento do relacionamento com o cliente, garantindo que as decisões estratégicas sejam fundamentadas em informações sólidas e na busca constante pela melhoria do serviço e da retenção de clientes.

4.8 DESAFIOS E APRENDIZADOS

Por fim, a última seção desta pesquisa, consistiu em abordar os desafios e aprendizados percebidos pelos respondentes durante a implementação e manutenção do sistema na organização, assim como as lições aprendidas durante esse processo. Portanto a primeira questão desta seção busca entender as opiniões dos respondentes a respeito dos maiores desafios encontrados na implementação do sistema, conforme o quadro abaixo.

Quadro 16- Opiniões dos colaboradores sobre os maiores desafios do CRM

QUESTÃO	FUNÇÃO	RESPOSTA
Quais foram os maiores desafios ao longo do tempo para manter o CRM eficiente e atualizado?	1 Analista de Garantia	Auditorias de qualidade a cada ano
	2 Consultor técnico	Treinamento de funcionários.
	3 Assistente Administrativo Comercial	Os colaboradores se adaptarem a usar os sistemas diariamente.
	4 Vendedora de novos	-----
	5 Auxiliar administrativo I	Manter sempre a qualidade.
	6 Supervisor de estoque	Principal desafio é sempre estar alimentando o sistema para ter dados fidedignos.
	7 Consultor de vendas	a conciliação com as outras tarefas
	8 Gerente	TREINAMENTOS

Fonte: Elaboração própria, 2025

De acordo com os dados do Quadro 16, um dos maiores desafios apontados pelos entrevistados é a exigência de treinamentos contínuos. O Supervisor de Estoque enfatizou a importância da alimentação constante do sistema para que os dados obtidos reflitam a realidade da empresa. Além da formação, o Assistente Administrativo Comercial apontou como um desafio a adaptação dos funcionários ao uso cotidiano do sistema. Frequentemente, a implementação de novas tecnologias requer uma mudança na cultura organizacional, tornando o processo mais complexo (Damacena, 2004).

Outro desafio destacado pelo Analista de Garantia foram as auditorias de qualidade anuais, que excluam a adesão aos padrões e procedimentos definidos. Esse aspecto sugere que, embora essas auditorias possam garantir o uso adequado do CRM, elas também representam um desafio adicional para a equipe. Além disso, o Consultor de Vendas apontou a conciliação do CRM com outras atividades cotidianas como um obstáculo, diminuindo dificuldades para equilibrar o uso do sistema com outras obrigações. Esse fator pode resultar em falhas nos registros de dados.

Observa-se ainda que a qualidade do serviço continua sendo um dos pilares para a eficácia do CRM. O Assistente Administrativo ressaltou que manter a qualidade no

atendimento ao cliente é um desafio constante, que envolve não apenas a aplicação da ferramenta, mas também o comportamento e a participação ativa da equipe (Xavier; Dornelas, 2006).

Assim, evidencia-se que a eficácia do CRM requer um equilíbrio entre treinamento, envolvimento e atualização contínua, garantindo que a ferramenta continue melhorando o relacionamento com os clientes.

Diante dos desafios indicados pelos funcionários, questionei se eles aprenderam alguma lição com a implementação e manutenção do CRM, e suas respostas foram organizadas no Quadro 17.

Quadro 17- As lições tiradas pelos respondentes a respeito do CRM

QUESTÃO	FUNÇÃO	RESPOSTA
Que lições você tirou da implementação e manutenção do CRM? Algo que faria diferente?	1 Analista de Garantia	Maior atenção ao cliente e busca entendê-lo
	2 Consultor técnico	Não faria nada de diferente, pois não há nada mais gratificante que um cliente feliz e satisfeito.
	3 Assistente Administrativo Comercial	Apesar das adversidades vale muito a pena ter um CRM na empresa.
	4 Vendedora de novos	-----
	5 Auxiliar administrativo I	Com a implantação conseguir atender melhor a necessidade dos clientes.
	6 Supervisor de estoque	Não faria nada diferente.
	7 Consultor de vendas	A integração com outros setores. O treinamento
	8 Gerente	Não mudaria nada, as consequências são positivas.

Fonte: Elaboração própria, 2025

De acordo com o que se observa no quadro 17, o principal aprendizado para o Analista de Garantia foi a relevância de dar mais atenção ao cliente e tentar compreendê-lo de maneira mais aprofundada. Essa percepção mostra que existe uma demanda por um serviço personalizado, que vai além das interações racionais e intensifica a ligação emocional com o cliente. Da mesma forma, o Assistente Administrativo destacou que a implementação do CRM possibilitou um atendimento mais eficiente às demandas dos clientes, demonstrando a eficácia do sistema na melhoria do serviço oferecido.

Mesmo diante dos desafios encontrados, os participantes do estudo concordam que o CRM trouxe vantagens relevantes para a empresa. O Assistente Administrativo Comercial enfatizou que, apesar das adversidades, é extremamente benéfico possuir um CRM na empresa, uma vez que ele auxilia diretamente na organização dos processos e na retenção de clientes.

No entanto, o Gerente destacou que não faria alterações nas melhorias, pois os resultados foram positivos, evidenciando que o sistema proporcionou aprimoramentos tangíveis no serviço e na gestão de clientes. Na mesma linha de pensamento, o Consultor Técnico e o Supervisor de Estoque concordam que não alterariam nada, pois acreditam que o principal benefício da ferramenta é a satisfação do cliente, o que torna o esforço de implementação e manutenção compensador. Nesse sentido, os dados evidenciam que a adoção do CRM foi uma decisão acertada para a organização, pois possibilitou resultados positivos na experiência do cliente e na eficiência da equipe. Os relatos indicam que o sistema contribuiu para o aprimoramento do atendimento, o fortalecimento do relacionamento com os clientes e a melhoria da gestão interna.

No entanto, reforça-se a importância da integração entre setores e da capacitação contínua, garantindo que o CRM continue gerando resultados ainda mais positivos no futuro. Após compreender as lições aprendidas, buscou-se identificar as principais especificações do sistema observado pelos entrevistados. Suas respostas foram organizadas no quadro abaixo.

Quadro 18- Limitações do sistema na percepção dos respondentes

QUESTÃO	FUNÇÃO	RESPOSTA	
Quais são as principais limitações do CRM na sua experiência? Há algo que gostaria de ver melhorado?	1	Analista de Garantia	Maior flexibilidade
	2	Consultor técnico	Nada, está tudo perfeito.
	3	Assistente Administrativo Comercial	Até o momento nosso CRM supriu bem as nossas necessidades.
	4	Vendedora de novos	-----
	5	Auxiliar administrativo I	-----
	6	Supervisor de estoque	Integração com diversos setores deveria ser melhor.

	7	Consultor de vendas	é a questão de não fazer uma triagem de leads.
	8	Gerente	Alguns clientes não respondem as pesquisas enviadas

Fonte: Elaboração própria, 2025

A avaliação das respostas dos funcionários no Quadro 18 expõe diferentes visões sobre as limitações do sistema. Embora alguns colaboradores afirmem que o sistema satisfaz as demandas da organização, outros pontos destacam que poderiam ser melhorados para tornar seu uso mais eficaz.

Uma das especificações diz respeito à exigência de maior adaptabilidade do sistema. De acordo com um Analista de Garantia, essa melhoria poderia favorecer um uso mais flexível e ajustável às necessidades particulares da organização. Além disso, a integração entre os setores também foi destacada como um ponto a ser melhorado. Segundo o Supervisor de Estoque, seria interessante fortalecer a comunicação entre os setores, garantindo um fluxo de informações mais eficaz e fluido.

Outro aspecto mencionado é a falta de triagem de leads, apontada pelo Consultor de Vendas. Essa limitação pode impactar diretamente a conversão de clientes potenciais, alterando a flexibilidade do processo de vendas. A segmentação correta dos contatos permite estratégias mais personalizadas, ampliando as possibilidades de sucesso nas interações com os clientes (Kotler, 2017).

Além das limitações técnicas, foram acrescentados obstáculos relacionados ao envolvimento dos clientes. O Gerente informou que alguns questionários enviados aos clientes não são respondidos, o que pode melhorar a obtenção de opiniões essenciais para o aprimoramento constante dos serviços. Esse problema pode estar relacionado à frequência dos envios, ao método utilizado ou até mesmo à percepção de valor dos clientes em relação à participação nessas pesquisas.

Contudo, observou-se que alguns funcionários não identificaram especificações específicas no CRM. O Consultor Técnico afirmou que o sistema atende completamente às demandas da organização, enquanto um Assistente Administrativo Comercial destacou que, até o momento, não havia problemas em sua utilização. Esses estudos apresentados sugerem que, mesmo com oportunidades de aprimoramento, o CRM já desempenha um papel significativo na organização e na gestão do relacionamento com os clientes.

Assim, a análise das respostas indica que, embora alguns funcionários considerem o CRM da empresa eficaz e adequado, existem possibilidades de melhoria, principalmente em termos de flexibilidade, integração entre departamentos, monitoramento de leads, ampliação da participação dos clientes nas pesquisas, treinamentos contínuos dos usuários do sistema e mudanças culturais. A implementação dessas melhorias pode ter um impacto significativo na fidelização dos clientes e na qualidade do serviço prestado pela organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou o impacto da implementação do CRM nas estratégias de relacionamento com o cliente e na fidelização dos consumidores da concessionária Marselha Veículos. Os resultados evidenciaram que o CRM tem um papel fundamental na personalização do atendimento, no fortalecimento da comunicação com os clientes e na melhoria da eficiência operacional. Os participantes informaram que, apesar dos desafios enfrentados no processo de implementação, o sistema trouxe avanços importantes na forma como uma empresa gerencia suas relações e mantém um vínculo de longo prazo com seus clientes.

A pesquisa revelou que a concessionária adota estratégias de atendimento voltadas para a fidelização, como um serviço personalizado, benefícios tangíveis como brindes e descontos e um acompanhamento estruturado no pós-venda. Esse último aspecto, o pós-venda, foi identificado como um fator essencial na retenção dos clientes, pois permite que a empresa demonstre interesse contínuo em sua satisfação, criando laços de confiança.

Do ponto de vista teórico, este estudo se baseou em conceitos de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM), destacando sua importância para a fidelização e para a construção de um diferencial competitivo. Autores como Kotler (2017) enfatiza que a fidelização não se trata apenas de garantir novas vendas, mas de criar conexões genuínas e experiências positivas que aumentem o valor percebido pelo cliente. A literatura analisada também aponta que empresas que adotam estratégias de atendimento bem estruturadas e investem na personalização do serviço tendem a obter melhores resultados na retenção de clientes, o que se confirmou na pesquisa realizada com os colaboradores da concessionária.

No que se refere ao conhecimento e uso do CRM, os dados demonstraram um cenário positivo, no qual a maioria dos funcionários se sente seguro na utilização da ferramenta. No entanto, um grupo significativo classificou seu conhecimento como médio ou regular, o que reforça a necessidade de capacitações contínuas para garantir que o sistema seja explorado em todo seu potencial. Além disso, foi identificada a necessidade de um maior alinhamento entre os setores, garantindo que todos os colaboradores compreendam a importância do CRM e estejam engajados no seu uso.

A fidelização dos clientes foi amplamente reconhecida pelos entrevistados como um fator essencial para a sustentabilidade da empresa, garantindo maior rentabilidade, diferenciação no mercado e vantagem competitiva. Contudo, alguns desafios ainda precisam

ser enfrentados, como melhor integração entre os setores, flexibilidade do sistema e aprimoramento no rastreamento de leads. Além disso, um ponto de atenção é o incentivo à participação dos clientes em pesquisas de satisfação, já que esse feedback é fundamental para ajustes e melhorias constantes no atendimento.

Em síntese, a análise dos dados coletados evidência que a implementação do sistema de CRM na concessionária Marselha Veículos teve um impacto significativo nas estratégias de atendimento ao cliente e na fidelização dos consumidores, incluindo o serviço de pós-venda. Esse impacto pode ser observado a partir de três eixos centrais: a qualificação do atendimento, o aprimoramento do serviço de pós-venda e o uso de indicadores de desempenho

Após a implementação do CRM, os funcionários relataram melhorias claras na forma como o atendimento é conduzido, o que resultou em um serviço mais atencioso, coerente e com foco na resolução de problemas, fortalecendo a confiança do cliente na empresa e aumentando a probabilidade de retorno. O serviço de pós-venda foi citado como parte das melhorias percebidas, mesmo que indiretamente. O CRM permitiu um acompanhamento mais próximo após a conclusão da venda, possibilitando ações como: envio de lembretes para revisões, atendimento personalizado em caso de dúvidas ou problemas e contato proativo para verificar a satisfação.

A maioria dos funcionários reconhece a importância de indicadores para medir o sucesso das ações de atendimento e fidelização. Métricas como taxa de retorno, retenção de clientes, NPS (Net Promoter Score) e avaliações no Google são exemplos utilizados para guiar melhorias. O uso desses dados reforça a cultura de melhoria contínua e permite tomar decisões com base em evidências, o que fortalece ainda mais a confiança dos clientes na marca.

Diante dos resultados dessa pesquisa, podemos afirmar que o CRM não é apenas uma ferramenta tecnológica, mas um elemento estratégico para a construção de relacionamentos sólidos e duradouros com os clientes. Seu impacto positivo na experiência do consumidor e na organização interna da empresa foi amplamente reconhecido, mostrando que a concessionária está no caminho certo ao investir nessa abordagem. Entretanto, para maximizar seus benefícios, é essencial continuar aprimorando suas práticas, incentivando a capacitação da equipe e garantindo um alinhamento cada vez maior entre as estratégias de atendimento e os objetivos organizacionais. Dessa forma, o CRM poderá seguir contribuindo

para a excelência no serviço prestado, o fortalecimento da marca e o crescimento sustentável da empresa.

É importante destacar ainda que este estudo teve limitações no tocante ao tamanho e amostragem da Pesquisa, visto que a mesma foi realizada com oito dos 16 funcionários da empresa, o que representa apenas uma parcela da equipe. Embora os participantes tenham sido selecionados de diferentes setores para garantir a diversidade nas respostas, uma amostra maior poderia oferecer uma visão ainda mais representativa e detalhada sobre as práticas e desafios do CRM na empresa.

Além disso, o foco em uma única organização, levam os resultados e conclusões refletirem apenas a realidade dessa empresa. Como as práticas de CRM podem variar entre empresas do mesmo setor e até mesmo entre entregas de uma mesma marca, a generalização dos resultados para outras organizações devem ser feita com cautela. Os questionários enviados via WhatsApp garantiram praticidade e acessibilidade, mas pode ter limitado a profundidade das respostas. Como o estudo não fez uma comparação com outras opções que utilizam ou não o CRM, não foi possível avaliar se os acontecimentos observados na Marselha Veículos são semelhantes ou diferentes dos encontrados em outras empresas do setor.

Diante dessas limitações, recomenda-se que pesquisas futuras explorem uma amostra maior de participantes, incluindo tanto funcionários quanto clientes, e ampliem a análise para outras operações a fim de obter uma compreensão mais ampla sobre a influência do CRM na fidelização e no relacionamento com o cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Sincorá Larissa; ROCHA, Vale Laís; SONCINI, Pelissari Anderson. **Satisfazer Para Fidelizar: Uma Avaliação Da Relação Causal A Partir Da Análise Da Qualidade Dos Serviços Em Supermercados**. Revista de Administração da UNIMEP, v. 17, n. 2, 2019.

ADORNO, Danilo Ferreira; SANTOS, Leonardo Francisco dos. **CRM-gestão de relacionamento com cliente: sistema força de vendas**. 2017.

ARAÚJO, Hélder Pereira. **A importância do CRM na satisfação e fidelização do cliente**. 2013. Dissertação de Mestrado.

ARAÚJO JÚNIOR, Olímpio. **Estratégias de Marketing de Relacionamento**. 2009 Disponível em:

<www.portaldomarketing.com.br> : Acesso em: 20 mar. 2024.

ARELI, Franco César de Oliveira. FARELI, Ana Carolinna Dias Santos Costa. **A importância do gerenciamento de relacionamento com os clientes para as organizações**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 08, Ed. 07, Vol. 02, pp. 158-175. Julho de 2023.

ARRUDA FILHO, Emilio José Montero; ALEXANDRONI, Luís Augusto Molina. **Convergência da tecnologia e a intenção de consumo no setor automobilístico: uma pesquisa netnográfica**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 20, n. 2, p. 399-425, 2021.

AUGUSTO, Marion Neves; ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo. **Marketing de relacionamento: a gestão do relacionamento e suas ferramentas para fidelização de clientes**. Revista de Educação, Gestão e Sociedade: Revista da Faculdade Eça de Queirós, v. 5, p. 1-17, 2015.

BARREIRO, Ana Rita; CERQUEIRA, Lucas Santos. **Os Impactos da implantação do CRM: estudo de caso em uma organização que atua na área de saúde**. Revista Formadores, v. 10, n. 1, p. 82-82, 2017.

BARRETTO, Maria Isabel Franco. **Estudo da gestão do relacionamento do cliente-CRM (Customer Relationship Management) e proposta de soluções para uma empresa do setor sucroalcooleiro**. 2004.

BASTA, Cesar; DE OLIVEIRA Daniel Alcântara. **Da improvisação ao SAC—a origem do CRM**. Cadernos de Pós-graduação, p. 01-10, 2003.

BECKER, Larissa Goulart. **Como a tecnologia impulsiona o sucesso comercial? A importância do CRM na gestão de vendas**. Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antônio Meneghetti, p. 131-149, 2024.

BOGDEZEVICIUS, Carlos Rafael; DE MIRANDA, Hellora Francielle Ramos. **Marketing de relacionamento: conquista, ativação, fidelização, retenção e recuperação de clientes**. Revista Psicologia & Saberes, v. 9, n. 19, p. 251-274, 2020.

BRAMBILLA, Flávio Régio; PEREIRA, Luciana V.; PEREIRA, Paula Bristot. **Marketing de relacionamento: definição e aplicações**. INGEPRO= Inovação, Gestão e Produção, v. 2, n. 12, p. 0109, 2010.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 155, n. 157, p. 1, 15 ago. 2018.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (customer relationship management)**. Atlas, 2000.

CABRAL, Ana Carolina Alves; DA GAMA, Manuel Carlos Pinheiro. **CRM–GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE: desafios no processo de implantação um estudo de caso**. Anais da Semana Científica e de Extensão do Centro de Ciências Sociais Aplicadas-Gestão, v. 3, n. 1, 2017.

CLARO, Danny Pimentel et al. **Marketing de relacionamento: conceitos e desafios para o sucesso do negócio**. São Paulo: Insper-IBMEC, 2006.

DA COSTA, Carla Christina Ravaneda; DA VEIGA, Cássia Rita Pereira; DA VEIGA, Claudimar Pereira. **Experiência do consumidor e inteligência artificial: uma revisão da literatura**. Desafio Online, v. 10, n. 3, 2022.

DAMACENA, Cláudio; PEDRON, Cristiane Drebes. 322–**Estratégia de CRM: O desafio da implantação**. In: **Anais do Congresso Anual de Tecnologia da Informação–CATI**. 2004.

DARCIE, Amanda Morgado; RODELLO, Ildeberto Aparecido. **Ferramentas Computacionais na Gestão de Relacionamento com o Cliente: Estudo Sobre as Motivações e Problemas para Implementação em uma Empresa do Ramo da Construção Civil**. Revista Eniac Pesquisa, v. 11, n. 2, p. 332-355, 2022.

DE LIMA, Vinícius Mariano; BOSCAROLI, Clodis; LAGO, Sandra Mara Stocker. **Um estudo de caso sobre o gerenciamento do relacionamento com o cliente em uma pequena empresa**. Revista ADMPG, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/admpg/article/view/13871> . Acesso em: 23 set. 2024.

DE OLIVEIRA, Lize Antunes. **A inovação na economia criativa: do relacionamento com o cliente à consolidação da proposta de valor**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 16, n. 2, p. 61-71, 2022.

DUTRA, Fernando Modesto. **Marketing de relacionamento: aplicação de conceitos e ferramentas na perspectiva dos funcionários do Banco do Brasil**. 2009.

FERREIRA, Rúben dos Santos. **Novos desafios do customer relationship management (CRM)**. 2012. Dissertação de Mestrado.

FERREIRA, Nyanne Costa. **O Customer Relationship Management (CRM): análise das ferramentas de relacionamento da empresa UBER**. 2018.

FERREIRA, N. C. F.; DUARTE, J. R. M.; OLIVEIRA, L. A. B.; ARRUDA, N. V.; SILVA, E. C. **Influência e desafios do marketing no agronegócio brasileiro**. Biodiversidade, v.18, n.1, pág. 218-226, 2021.

GIL, Antonio C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 16 out. 2023.

GIRÃO, Pedro Miguel Dinis. **Database marketing como ferramenta de suporte às políticas de CRM na área da distribuição alimentar**. 2012. Dissertação de Mestrado. Universidade de Evora (Portugal).

GONÇALVES, Rafael; CORREIA, Karlos Eduardo Souza; CAMPOS, Alaor J. Borges de; LIMA, Renato da Silva; ALMEIDA Dagoberto Alves de. **Gestão das mudanças em organizações que implementam o CRM**. VIII Simpósio de Excelência e Tecnologia, São Paulo, Brasil, 2004.

GRORONROOSrö C. **From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing**. Management Decision. v. 32, n. 2, pp.4-2, .1994

GUIMARÃES, Vinicius da Silva. **Avaliação do CRM numa instituição financeira segundo gerentes de relacionamento**. 2017. [91 f.]. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, [Seropédica-RJ].

JUNQUEIRA, Rosemeire Rodrigues; WADA, Elizabeth Kyoko. **Stakeholders: estratégia organizacional e relacionamento. Estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro**. Revista Ibero Americana de Estratégia, v. 10, n. 3, p. 94-125, 2011.

KERBAUY, Mauricio Miceli. **A responsabilidade social empresarial como competência organizacional**. 2006. Tese de Doutorado.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing management 12e**. New Jersey, v. 143, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. Philip Kotler: **Algumas das minhas aventuras em marketing**. Journal of Historical Research in Marketing , v. 9, n. 2, p. 203-208, 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Felipe. **Capitalismo em confronto** . Editora Best Seller, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. Revisão técnica de Edson Crescitelli**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital** . Bookman Editora, 2022.

LIMA, Miguel Ferreira. **GESTÃO DE MARKETING ED. 8.** Editora FGV, 2015.

LIMA, Vinícios Mariano; BOSCARIOLI, Clodis; LAGO, Sandra Mara Stocker. **Um estudo de caso sobre o gerenciamento do relacionamento com o cliente em uma pequena empresa,** 2009. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2009/cadastro/artigos/temp/74.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2024.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti; SIMON, Alexandre Tadeu. **Gestão do relacionamento em uma indústria de peças plásticas da cadeia automotiva.** *Gestão & Produção*, v. 20, p. 889-911, 2013.

MARTINS, Cibele Barsalini; KNIESS, Claudia Terezinha; DA ROCHA, Rudimar Antunes. **Um estudo sobre o uso de Ferramentas de Gestão do Marketing de Relacionamento com o cliente.** *Revista Brasileira de Marketing*, v. 14, n. 1, p. 59-71, 2015.

MARTINS, Cibele Barsalini; KNIESS, Claudia Terezinha; DA ROCHA, Rudimar Antunes. **Um estudo sobre o uso de Ferramentas de Gestão do Marketing de Relacionamento com o cliente.** *Revista Brasileira de Marketing*, v. 14, n. 1, p. 59-71, 2015.

MATIAS-Pereira, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica.** Disponível em: Minha Biblioteca, (4ª edição). Grupo GEN, 2016.

MELO, J. G. de.; SILVA, M. J. da.; SANTOS, R. M. de. S.; SANTOS, J. O. dos.; MEDEIROS, A. C. de.; MACARAJÁ, P. B. **A importância do marketing de relacionamento.** *Revista Brasileira de Pesquisa em Administração*, v. 2, n. 1, p.16-21, jan./dez. 2015

MEINBERG, Jose Luiz. **GESTÃO DE VENDAS ED. 5.** Editora FGV, 2015

MENEGOTTO, Adriano. **O impacto do CRM na performance mercadológica de vinícolas.** 2018, 79p. Dissertação de mestrado. Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 14ª ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2014. 408 p.

MIGUEL, Margarida Domingues. **O impacto da implementação do CRM no comportamento, satisfação e retenção do consumidor.** 2022. Tese de Doutorado.

MONTEIRO, Pedro Miguel Real Ivens. **A Implementação de CRM nas Pequenas e Médias Empresas: Um estudo de caso múltiplo em empresas Portuguesas.** 2009. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa (Portugal).

MORAES, Jéssica de. **E-nova tecnologia da informação: análise da adoção do sistema CRM.** 2019.

MORENO, Lucas.; DEMO, Gisela; ROCHA, Thelma Valéria; SCUSSEL, Fernanda. **Pegue carona na credibilidade: o papel da personalidade da marca na lealdade dos usuários às**

marcas virtuais na economia compartilhada. InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, v. 2, pág. 221-237, 2021

OLIVER, Richard L. **Satisfação: Uma Perspectiva Comportamental sobre o Consumidor: Uma Perspectiva Comportamental sobre o Consumidor (2ª ed.).** 2010 Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315700892>. Acesso em 30 nov. 2024.

OLIVEIRA, Joaquim Rodrigo et al. **Planejamento de recursos empresariais e gerenciamento de relacionamento com o cliente através da gestão da cadeia de fornecimento.** Interciencia, v. 43, n. 11, p. 784-791, 2018.

OLKOSKI, Gonçalves; USTER, Regina; MARQUES, Licione; SILVA, Jaqueline. **Marketing de relacionamento e software de CRM: estudo de caso em uma concessionária de automóveis.** Revista de Administração da UFSM, v. 2, n. 3, art. 4, p. 417-432, 2009.

PEREIRA, Péricles Ewaldo Jader; ARDIGÓ, Carlos Marcelo; LIMBERGER, Pablo Flôres. **Reputação da marca e a relação com a fidelidade do cliente no varejo farmacêutico: um estudo de caso.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 23, p. 557-570, 2021.

PETERMANN, Rafael Jordan. **Modelo de mineração de dados para classificação de clientes em telecomunicação.** 2006. 164 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Elétrica) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

PINHEIRO, Isabel Nobre. **Gestão de satisfação e fidelidade do cliente: um estudo dos fatores que afetam a satisfação e fidelidade dos compradores de automóveis.** (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRGN, Rio Grande do Norte, Brasil, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/15099> . Acesso em 30 nov. 2024

PAYNE, A. **HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer Management.** Great Britain: Elsevier, 2005. Disponível em:<http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/Handbook_of_CRM.pdf>. Acesso em 10 de out. 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROSA, Karolaine Segatto da. **Marketing de relacionamento e a qualidade da relação entre discentes e a Universidade de Passo Fundo.** 2023.

SIMÃO, Carlos Elias. **Um Modelo de Práticas de Gestão do Relacionamento com o Cliente para Aumentar a Rentabilidade no Varejo Automotivo.** 2002, 176f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

SIMÕES, Joana Carolina dos Reis. **A importância do CRM e o seu impacto no relacionamento com os clientes.** 2021. Tese de Doutorado.

SOUZA, Angela Cristina Rocha; DE MELLO, Sérgio Carvalho Benício. **Estratégia de orientação para o mercado e relacionamento com o cliente em médias e grandes empresas: uma análise de correlação canônica.** GESTÃO. Org, v. 6, n. 2, p. 193-210, 2008.

SILVA, Itamara Keli Vieira da; GUIMARÃES JUNIOR, Djalma Silva; MELO, Fagner José Coutinho de; SANT'ANNA, Carlos Henrique Michels de; ARAÚJO Marcus Augusto Vasconcelos. **O impacto da inovação percebida na lealdade dos clientes: um estudo em salões de beleza.** Revista Brasileira de Gestão e Inovação, v. 9, n. 2, p. 144-170, 2022.

SISTO, Claudenice. **Marketing digital.** Clube de Autores, 2014.

SIMÕES, Dora Maria; KARACHUN, Hanna. **Marketing Relacional na Mira da Disrupção Digital: Pérolas e perigos da implementação de um sistema de CRM em B2B.** International Journal of Marketing, Communication and New Media, n. 6, 2020.

SERSON, Fernando Mindlin. CRM: **mitos e desafio.** GV-EXECUTIVO, v. 10, n. 2, p. 73-73, 2011.

SARAMALA, Abdul Noordine Daniel Chana Mamudo. **Projeto de mapeamento da jornada do cliente integrado aos processos de negócio dos Serviços Bancários para a otimização da experiência do cliente.** 2021. Tese de Doutorado.

TAVARES, Wilson Alípio Pariz. **Integração entre CRM e Business Intelligence: usando o power bi como um data warehouse numa empresa de recorrência.** 2023.

VIANA, Ademir Magalhães; VARGAS, Guilherme Angerames Rodrigues. **Crm-Gestão De Relacionamento Com O Cliente: VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO.** Revista UNEMAT de Contabilidade, v. 4, n. 7, 2015.

VASCONCELOS, Rômulo Guimarães; DE SOUZA LIMA, Mônica. **Marketing De Relacionamento: Práticas Para Conquistar O Novo Perfil De Consumidor.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 9, n. 5, p. 4541-4557, 2023.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Tradução de Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016.

XAVIER, Raquel Oliveira; DORNELAS, Jairo Simião. **O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM.** Revista de Administração Contemporânea, v. 10, p. 9-30, 2006.

ZENONE, Luiz Claudio. CRM-Customer Relationship Management: **gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial.** Novatec Editora, 2007

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO E ANUÊNCIA DE PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Santo Antônio de Jesus-Ba, 8 de abril de 2025

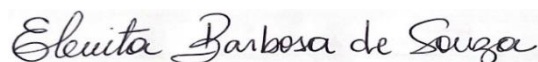
À Concessionária Marselha Veículos

Prezados(as) Senhores(as),

Eu, **professora Elenita Barbosa de Souza**, orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) intitulado **“Gestão de Relacionamento com Cliente: Análise do Estudo de Caso da Concessionária Marselha Veículos em Santo Antônio de Jesus-BA”**, do curso de Administração do Departamento de Ciências Humanas, Campus V, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), venho, por meio deste, solicitar a permissão para que a discente **Maiana Neres Almeida**, matrícula 051720249, possa realizar uma pesquisa de campo em formato virtual sobre **o impacto da implementação do Customer Relationship Management (CRM) nas estratégias de relacionamento e fidelização de clientes da Concessionária Marselha Veículos.**

O instrumento de pesquisa a ser utilizado consiste na aplicação de questionário mistos (perguntas abertas e fechadas), direcionados aos gestores e colaboradores da empresa. Além disso, solicito, gentilmente, o acesso a dados secundários da empresa, tais como relatórios gerados pelo sistema sobre o nível de satisfação dos clientes e o acompanhamento periódico do CRM. Destaco que será garantido o sigilo e a confidencialidade de todas as informações fornecidas, sendo os dados utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e apresentados de forma coletiva, sem qualquer identificação individual que não seja previamente autorizada. Agradecemos antecipadamente pela atenção e disponibilidade.

Atenciosamente,



Elenita Barbosa de Souza

Docente do Curso de Bacharelado em Administração de Empresas

DCH – CAMPUS V - UNEB

Matrícula: 92121285



APENDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DE PESQUISA DE CAMPO

Santo Antônio de Jesus-BA, 05 de novembro de 2025

Objetivo

O objetivo dessa entrevista é avaliar as estratégias de atendimento ao cliente, com ênfase no pós-venda, adotadas pela concessionária Marselha Veículos, bem como seu impacto na fidelização de clientes. Reitero que as informações coletadas serão utilizadas unicamente como forma de aprofundar os estudos disponíveis sobre a área e serão empregadas para se proceder com a análise.

Data: 05/11/25

PARTE I:

SEÇÃO 1: Identificação do Entrevistado e Contexto Profissional

Qual é o seu nome e cargo atual na empresa?

Quais são os principais objetivos da empresa com o uso do CRM (ex.: fidelização, aumento das vendas, atendimento personalizado, etc.)?

Como você definiria o nível de maturidade do CRM na sua empresa (inicial, intermediário, avançado)?

PARTE II:

Perspectivas e Estratégias: Compreensão e Aplicação do CRM no Atendimento ao Cliente

SEÇÃO 2: Compreensão do CRM

Qual é a sua percepção sobre a importância do CRM na experiência do cliente?

Quais ferramentas de CRM você utiliza no dia a dia e como elas auxiliam no seu trabalho?

Como você avalia seu nível de conhecimento sobre o uso dessas ferramentas?

- Bom
- Muito bom
- Médio
- Regular
- Ruim

SEÇÃO 3: Estratégias de Relacionamento com o Cliente

Quais são as ações específicas que a empresa realiza para garantir a fidelização dos clientes?

Como você descreveria o padrão de atendimento da concessionária?

Na sua opinião, qual o papel do atendimento ao cliente na fidelização?

Existem estratégias específicas para o atendimento pós-venda? Se sim, quais?

SEÇÃO 4: Fidelização de Clientes

Qual a importância da fidelização de clientes para a concessionária?

Quais práticas de fidelização de clientes você identifica no dia a dia?

O que pode ser feito para melhorar a taxa de fidelização na empresa?

SEÇÃO 5: Implementação de CRM

Quais foram os maiores desafios enfrentados durante a implementação do CRM?

Na sua opinião, as ferramentas de CRM atuais atendem às necessidades da concessionária?

Não

Sim

Você acredita que o CRM melhora o relacionamento com o cliente? Por quê?

SEÇÃO 6: Impacto e Benefícios do CRM

Quais são os métodos usados pela concessionária para coletar feedback dos clientes?

Pesquisa de satisfação por e-mail

Pesquisa de satisfação por telefone

Formulários presenciais

Aplicativos ou plataformas online

Não coleta feedback

Outro (especificar)

O feedback dos clientes é analisado de forma sistemática? Com que frequência?

Não

Sim

As ações baseadas no feedback dos clientes estão documentadas e são implementadas?

Não

Sim

Como a empresa utiliza as informações de feedback do cliente no CRM para ajustar seus processos ou serviços? (Pergunta aberta)

Quais são os principais benefícios que o CRM trouxe para a empresa?

Você percebeu mudanças significativas na satisfação dos clientes após a implementação do CRM?

Há indicadores de performance (KPIs) específicos que ajudam a medir o impacto do CRM no atendimento e na fidelização?

TERCEIRA PARTE

Desafios e aprendizados adquiridos com a implementação e manutenção do CRM

SEÇÃO 7: Desafios e Aprendizados

Quais foram os maiores desafios ao longo do tempo para manter o CRM eficiente e atualizado?

Que lições você tirou da implementação e manutenção do CRM? Algo que faria diferente?

Quais são as principais limitações do CRM na sua experiência? Há algo que gostaria de ver melhorado?