



A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES PARA AS ORGANIZAÇÕES

ARTIGO ORIGINAL

FARELI, Franco César de Oliveira¹, FARELI, Ana Carolinna Dias Santos Costa²

FARELI, 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. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gerenciamento-de-relacionamento>

RESUMO

Por muitos anos as empresas estavam focadas em apenas vender e produzir, não priorizando a conquistar a fidelização do cliente, em consumidor. Mas com o aumento da concorrência no mercado, as empresas perceberam que o relacionamento com os clientes traria muitas vantagens para a organização. Devido a isso surge uma ferramenta chamada de *Customer Relationship Management* (CRM), um processo que vem auxiliando as organizações na gestão do relacionamento com os clientes, tanto para conhecê-los melhor, como também entender e identificar suas necessidades. Por essa razão, o seguinte questionamento torna-se pertinente: Qual a relevância e a vantagem de se implantar o uso do CRM de forma eficiente e eficaz nas organizações? O presente artigo tem como objetivo discorrer sobre a gestão de marketing, apresentado em conjunto com as vantagens do CRM, seus tipos, objetivos e os recursos utilizados para alcançá-los. Além disso, faz-se necessário abordar sobre o marketing 4.0, a importância do CRM nas empresas atualmente e sua devida aplicação. Para completar essa pesquisa, convém lembrar que o CRM vem para auxiliar as organizações a conquistar possíveis clientes e a fidelizar os atuais, tendo em mente alcançar a satisfação total, por intermédio do entendimento de suas necessidades e expectativas, formando uma visão de 360 graus dos ambientes de marketing. Cabe destacar que a pesquisa bibliográfica foi a precípua metodologia utilizada neste artigo, sendo essencial para o alcance dos resultados esperados.

Palavras-chave: Marketing, CRM, Administração, Comportamento do consumidor.



1. INTRODUÇÃO

Com o intuito de coordenar as estratégias de marketing de uma organização, foi realizado este estudo sobre o CRM, uma ferramenta de apoio ao gerenciamento de relacionamento de clientes, que traz inúmeros benefícios para as empresas. Não se trata de um processo fácil, pois cada cliente traz consigo uma exigência e é preciso saber a forma correta de supri-la.

A percepção da relevância deste assunto, decorre no fato de que, devido às mudanças que vêm sendo ocorridas na era digital, os consumidores têm se tornado cada vez mais exigentes, com novas demandas e uma crescente necessidade de serem compreendidos, através de um relacionamento mais próximo e personalizado.

Customer Relationship Management (CRM) que, em português, significa Gerenciamento da Relação com o Cliente, é um processo que visa reconhecer, aprimorar e manter um relacionamento lucrativo e duradouro com os clientes, constituído por um conjunto de procedimentos integrados a BPM (*Business Process Management*, ou modelo de gestão de negócios). É muito mais do que um conjunto de software. É um processo contínuo que compreende, além do uso da tecnologia, uma estratégia de negócios, pois os gostos e necessidades dos clientes mudam constantemente.

O objetivo principal desse sistema é desenvolver maneiras eficazes para atender, reconhecer e cuidar do cliente, fazendo com que suas informações e dados sejam divididos por cada membro da organização. Sua finalidade, após esse processo, é mantê-lo na empresa, fazendo com que ele se sinta seguro, construindo assim relacionamentos de longo prazo.

O estudo do CRM dá um direcionamento para as organizações, onde percebe-se a importância de criar uma cultura centrada no cliente como estratégia para se manter à frente da concorrência, a fim de potencializar sua fidelidade e, assim, obter lucro financeiro ao estabelecer essa gestão cliente-empresa em longo prazo.



O CRM tem como fundamento permitir que sua empresa se organize dentro de sua área comercial, melhorando seu funcionamento. Com ele se torna possível examinar de forma rápida o desenvolvimento da força de vendas, organizar e aumentar a colaboração na empresa, aprimorar o serviço pré e pós-vendas aos clientes e averiguar quais os melhores meios de publicidade e propaganda que trazem mais retorno.

Dessa forma afirma-se que, “normalmente, custa cinco vezes mais obter um novo cliente do que manter um existente” (SWIFT, 2001, p. 101). Acrescenta-se ainda nesse contexto que o importante não é ter uma imensa carteira de clientes, mas ter uma boa base de clientes rentáveis.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 GESTÃO DE MARKETING

Como o tema que será abordado discorre da gestão de marketing, faz-se necessário, o estudo ainda que mínimo dessa ferramenta. Podemos definir marketing como a função empresarial que cria valor para o cliente continuamente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa (DIAS, 2003).

Marketing vem da palavra Market, que pode ser traduzida como “mercado” ou “comercializar” (verbo *to market*). Adicionando o sufixo – *ing*, que pode ser usado para apresentar uma ação que está em andamento, chegamos ao significado “ação de comercializar agora”.

Para Peter e Churchill (2000) o “marketing é o processo de planejar e executar a definição do preço, promoção, distribuição de ideias, bens e serviços com o intuito de criar trocas que atendam metas individuais e organizacionais”. Desta forma é possível identificar que o marketing tem uma função importante na venda de produtos ou serviços para a organização.



Diante disso, podemos observar que a cada dia que passa, o marketing tem conquistado cada vez mais espaço e relevância nas empresas, pois o marketing centraliza a inteligência estratégica e competitiva da organização, avaliando todo o mercado.

2.2 MIX DE MARKETING

Os conceitos talvez mais conhecidos de Marketing e dos 4ps foram criados pelo professor Jerome McCarthy na obra “Basic Marketing”, lançada em 1960. A teoria ganhou mais relevância nos anos seguintes com Philip Kotler. Kotler define os 4p's com aquela frase que ficou muito famosa: "O marketing é colocar o produto certo, no lugar certo, ao preço certo, no momento certo." (KOTLER, 2002).

Mix de marketing é um termo que se refere a um conjunto de estratégias usadas para gerar o desejo de compra nas pessoas e, o melhor, essas estratégias podem ser controladas e personalizadas de acordo com o perfil de seu negócio e de sua pessoa.

O conceito é baseado nos quatro pilares do marketing, também conhecidos como esses 4ps, que formam um grupo completo de ações efetivas para seu negócio, onde por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing, o mix de marketing ou 4p's seriam: produto, preço, promoção e distribuição ou praça.

Figura 1: Mix de Marketing –4P's



Fonte: Comunicarte, 2018.

Figura 2 – Conceito dos 4 p's



Fonte: Nomus, 2023.

RC: 146601

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gerenciamento-de-relacionamento>



2.3. ADMINISTRAÇÃO DO MARKETING

Fazer marketing é alegrar e comprazer a empresa e o consumidor, por consequência, as vendas aumentarão. Para isso, é necessário realizar atividades como a administração, o planejamento, a criação de novos produtos, a proximidade com os clientes, a interação com eles, deixá-lo ser ouvido etc.

A administração de marketing é um processo de planejamento e controle das estratégias e táticas de marketing, que engloba responsabilidades estratégicas e operacionais. O marketing é um investimento permanente e indispensável para qualquer negócio.

De um modo geral, pode-se dizer que a administração de marketing se baseia no pensamento estratégico e na macro visão para conquistar objetivos. Ou seja, foca-se em resultados e em retornos capazes de suprir e, talvez, superar as expectativas.

2.4 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

A sigla CRM significa *Customer Relationship Management*, ou Gestão de Relacionamento com o Cliente está estritamente ligada ao agrupamento e organização das informações de todos os clientes de uma organização.

O sucesso de diversas empresas é baseado em vendas muito bem sucedidas, sejam de serviços ou produtos. Porém, quando falamos sobre o Marketing de Relacionamento, nos referimos a um conjunto de estratégias que visam ao entendimento e a gestão do relacionamento entre uma empresa e seus clientes, potenciais e atuais, com o objetivo de aumentar a percepção de valor da marca.

2.4.1 CONCEITOS RELACIONADOS AO CRM

Diversas empresas reclamam que enfrentam problemas financeiros. Mas muitas vezes, o financeiro só reflete a consequência de problemas na gestão do relacionamento com os clientes, que é uma sigla em inglês chamada CRM. Em



princípio, insta ressaltar que o CRM não é um software ou uma plataforma. É uma estratégia direcionada para fidelização e atração de clientes, através de sua satisfação, gerando rentabilidade em longo prazo.

O *Customer Relationship Management* ou Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente é a união do Marketing com a Tecnologia da Informação, provendo meios eficazes de um relacionamento e fidelização com o cliente. Devido a isto, o Marketing que compõe o CRM está voltado diretamente ao cliente, onde exclusivamente se trata de relacionamento com este, e não na determinação de produtos ou serviços, podendo ser chamado como marketing de relacionamento.

Na visão de Araújo Júnior (2009), administrar o relacionamento com o cliente tem a finalidade de obter vantagem competitiva e para que a organização se destaque diante da concorrência. O objetivo principal torna-se manter o cliente através da credibilidade, confiança e a sensação de segurança transmitida pela empresa, construindo relacionamentos duradouros que colaboram para a ampliação do desempenho para resultados sustentáveis.

CRM é um sistema integrado de gestão da interação com o cliente, constituído por um conjunto de táticas e de recursos organizados e integrados a BPM (*Business Process Management*, ou modelo de gestão de negócios).

Um sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management – CRM*) é uma estratégia que envolve tecnologia de informação, processos de negócios e atitudes empresariais que somam forças para gerar diferencial competitivo por meio do relacionamento com os clientes (LOPES, 2001).

Através disso, se o CRM for bem implantado na empresa, o retorno que ele poderá trazer, será muito mais do que apenas ter a satisfação e a fidelização dos clientes, ele fará com que a empresa cresça cada vez mais e esteja sempre um passo à frente dos concorrentes, por saber identificar os desejos dos clientes.

O conceito de CRM parte do pressuposto que é de cinco até dez vezes mais caro obter um novo cliente do que reter os que já existem, e que, o importante não é ter uma imensa carteira de clientes, mas ter uma significativa base de clientes rentáveis (OLIVEIRA, 2009).

Figura 3- Conceito de CRM



Fonte: Ploomes, 2023.

2.4.2 TIPOS DE CRM

O CRM contém componentes e diversidades específicos para auxiliar nas necessidades de cada organização, conforme discorre Barretto (2004) afirmando que cada contexto organizacional é único, sendo necessário descobrir a necessidade da estratégia de CRM a ser implementada e, principalmente, personalizar cada estratégia de acordo com a realidade da empresa.



Existem quatro tipos de CRM: o operacional, o colaborativo, o analítico e o estratégico (Kotler, 2002).

- Operacional: Este tipo de CRM visa à criação de canais de relacionamento de clientes, desde o gerenciamento de pedidos, produção, cadeia de fornecimento, automação de vendas, marketing, atendimento. Vendas remotas, atuação em campo. Registro de interações com todos os clientes;
- Colaborativo: este tipo de CRM possui o objetivo de manter o contato com o cliente através de voz, E-mail, cartas, interação direta (loja física, quiosques, distribuidores, lojas virtuais). Também chamado de CRM social, está relacionado com os pontos de contato da empresa com clientes e parceiros, como contato telefônico, troca de mensagens online, e-mail, autoatendimento e redes sociais
- Analítico: manipula as informações do CRM Operacional através de uma Data Warehouse (ferramenta de armazenamento de dados que funciona como uma grande base de dados otimizada para dados analíticos), para examinar as atividades dos clientes e descobrir: medição de sucesso de ações comerciais, tendência e comportamentos dos clientes. Para finalmente, estabelecer qual estratégia direcionar para atender as diferentes necessidades dos clientes identificados ou se o produto ofertado está de acordo com o perfil deles.
- Estratégico: esse é o tipo de CRM mais importante dentro de uma organização e o mais completo também. O modelo estratégico é a junção dos três tipos de CRM abordados anteriormente. Seu objetivo é ampliar a eficiência do cumprimento das metas da empresa.

Figura 4: Tipos de CRM



Fonte: Sankhya, 2023.

2.5 OBJETIVOS DO CRM

O objetivo principal do CRM é desenvolver maneiras efetivas para atender, reconhecer e cuidar do consumidor, fazendo com que suas informações e dados sejam divididos por cada membro da organização. Após esse processo, é preciso mantê-lo na empresa, para isso faz-se necessário que ele se sinta seguro, através da confiança e credibilidade, construindo assim relacionamentos de longo prazo.

Seu objetivo não é apenas conhecer melhor o cliente, mas buscar de forma contínua o atendimento de suas necessidades e expectativas de forma que a satisfação desse cliente se transforme em fidelidade à marca.



2.6 BENEFÍCIOS DO USO DO CRM

Segundo Swift (2001) existem pelo menos dois grandes benefícios, para a própria empresa, com a implantação do CRM: em primeiro lugar, em decorrência de produtos mais convenientes e clientes mais realizados e satisfeitos, além do carinho e da preocupação manifestada, que expandem a lealdade e confiança, conseqüentemente serão obtidas maiores receitas; em segundo lugar os custos são reduzidos, por exemplo, a empresa irá disponibilizar o serviço ou o produto de acordo com a necessidade de cada cliente, e isso é possível com base nas informações registradas, desse modo os esforços e verbas serão mais orientados.

Também é um benefício à melhora com os relacionamentos dos clientes dentro da empresa, pois é nessa etapa que se estima a melhor satisfação do cliente, resultando no aumento da fidelidade. O sistema cria na equipe de vendedores a necessidade de receber e registrar feedbacks contínuos, e estes dados podem ser usados para definir planos de ação.

Outro benefício a ser levantado diz respeito à própria organização, que se torna mais organizada e coordenada diante do objetivo de se voltar integralmente ao cliente, como menciona Wenningkamp (2010), a dimensão do software supera a tecnologia e faz com que a empresa esteja orientada para o foco no cliente, todos atuam conjuntamente para que a empresa alcance seus objetivos. As informações passam a ser atualizadas e utilizadas para gerar mais oportunidades.

2.7 CRM X EMPRESAS

Atualmente o CRM deixou de ser somente um produtor de informações para os setores de vendas e se tornou uma máquina de marketing para as organizações, que muitas vezes tinham déficits no seu departamento de marketing e no seu foco nas necessidades específicas do cliente (MADRUGA, 2004). Mas para que a empresa chegue ao sucesso, não se pode renunciar à peça fundamental, o cliente. O CRM trouxe importantes alterações, e neste momento ele é fundamentalmente a expressão da filosofia de negócio centrada no cliente.



Para ter sucesso, uma empresa tem de produzir o produto que o cliente necessita, e tem de vendê-lo da forma que o cliente quer comprar. Encerrou-se o tipo de mercado em que o mesmo produto satisfazia qualquer pessoa, e era vendido a todos os clientes da mesma maneira.

Nos tempos atuais, o CRM se tornou, portanto, numa estratégia de negócio extremamente intrínseca às melhores empresas. E se até agora havia o CRM operacional e o CRM analítico, hoje com a filosofia de negócio centrada no cliente, é impossível não pensar nas redes sociais e no CRM social.

A nova realidade já se encontra em nosso meio e trata-se muito mais de mudança de mentalidade do que de ferramentas. O Marketing 4.0, conceito proposto por Kotler (2017) simboliza a revolução digital para as organizações. Novos comportamentos e novas ideias requerem uma nova abordagem de marketing.

No Marketing 4.0, a tecnologia assume um papel essencial nas transformações ocorridas, com as empresas assumindo a personalidade de suas marcas. Trata-se da união entre o Marketing Digital e o Marketing Tradicional (KOTLER, 2017), enxergando o cliente não como uma peça de mercado, e sim como um ser humano, levando sempre em consideração as questões éticas e sustentáveis que enriquecem a experiência de compra.

Está 4ª era do Marketing traz uma importante análise sobre as recentes características de consumo e do consumidor. Dentre alguns atributos, cita-se a rapidez com que as compras e transações são realizadas, a imensa quantidade de dados disponíveis e os mais variados canais para fidelizar e atrair o cliente.

2.7.1 APLICAÇÕES DO CRM NAS EMPRESAS

Com o passar do tempo, a era digital ficou mais em evidência. O que antes poderia ser gerido por meio de planilhas, hoje, exige sistemas e softwares de alta tecnologia, e é para ajudar nessa organização e gerenciamento dessas informações, que utilizamos o CRM.



O CRM auxilia as corporações a identificarem seus potenciais consumidores, analisar o seu perfil, mensurar o grau de satisfação dos clientes atuais e coordenar as ações da organização nas principais frentes que utilizam a ferramenta.

O passo a passo para a implantação do CRM (MARCON, 2008):

Primeiro passo: é realizado na área comercial, pois, são os vendedores que interagem diretamente com os clientes. Para isso devem ser elaboradas informações pertinentes que sejam distribuídas em todas as áreas da empresa

Aqui é essencial definir o tipo de relação que a empresa possui com o cliente, e após poderá definir a solução mais apropriada, determinando o grau de integração que o software deverá empenhar entre os departamentos da empresa. Após é possível chegar à fase da implementação.

De acordo com Rodrigues e Blattmann (2004), o uso adequado dos dados e das informações, fez com que as empresas começassem a visualizar seus primeiros benefícios, como a melhoria dos procedimentos. Para obterem essas melhorias e muitas outras, é interessante que as empresas utilizem esses conceitos diariamente. O segredo para maiores benefícios é entender os clientes profundamente para uma administração eficiente, pois facilita a focar nos pontos necessários para o sucesso.

Contudo, a implementação do CRM dentro da organização deve ser constante com todos os colaboradores dela, com a finalidade de explicar os benefícios e as vantagens estratégicas para que todos possam encarar as dificuldades de médio e curto prazo. Sendo esta uma ferramenta estratégica excelente a ser executada, contudo, um processo mal realizado e sem o comprometimento dos funcionários da empresa, sem uma análise correta de processos, pode transformar uma excelente proposta em um fracasso de custo elevado e difícil de ser amenizado (KUNRATH, 2020).

Segundo passo: esse passo é realizado logo após a identificação. É então, a diferenciação dos clientes para sabermos com quais vale a pena desenvolvermos uma



relação duradoura e de aprendizado. O objetivo da diferenciação é encontrar os clientes de maior valor e os clientes de maior potencial. Não há otimização de um programa de relacionamento com o cliente se não houver um procedimento objetivo e claro de diferenciação.

Desde o momento que diferenciamos nossos clientes de maior potencial e maior valor, precisamos estimulá-los a interagir com a empresa. A interação é o terceiro passo deste processo. É a forma de entender e conhecer cada vez melhor os clientes. Com esses clientes, precisamos criar e fortalecer uma relação em que cada vez mais personalizamos produtos e serviços, para que eles enxerguem vantagem em permanecer conosco.

Último passo: personalizar. A partir do conhecimento que possuímos das necessidades dos clientes, devemos personalizar nossos serviços e produtos e fazer com que a experiência de fazer negócios com nossa organização seja singular. Quanto mais personalizamos, maiores valores acrescentamos ao cliente. Por isso, construímos um circuito de personalização e retroalimentação, com a finalidade de ofertarmos ao cliente o que ele espera e da forma que ele espera. Essa estratégia requer muita flexibilidade da organização e treinamento das pessoas que têm contato com o cliente. Segundo Marcon (2008) elas devem se preparar para mudar o seu comportamento de acordo com cada cliente.

2.8 IMPORTÂNCIA DO CRM NAS ORGANIZAÇÕES ATUALMENTE

O comportamento do consumidor mudou e a dinâmica das relações de compra não acontece mais como antes. Com a comodidade do mundo digital, os clientes compram onde, quando e com a rapidez que desejam, possibilitando trocar e adquirir seus produtos sem maiores problemas. Junto a isso, um tratamento eficaz e humanizado, aliado à inovação tecnológica, transformaram-se em fatores preponderantes quando o assunto é fidelização de clientes.



Atualmente, o CRM permite descobrir as intenções de compra de uma pessoa, possibilitando a oferta de produtos personalizados para cada tipo de cliente, obtendo deles uma maior satisfação.

Segundo Peppers e Rogers (2001), com o crescimento do mercado consumidor, as empresas atualmente além de elevar suas receitas visam oferecer mais qualidade no serviço ofertado aos seus clientes. Por essa razão o uso da sistemática CRM é indispensável, pois ela ajuda essas empresas na interação com seus clientes.

Batista (2012) em seu livro destaca que um CRM quando bem implantado e bem utilizado permite melhorar vários pontos dentro de uma empresa, tais como: as informações, a automatização de procedimentos, o enfoque nos fornecedores, as vendas cruzadas, o marketing O2O (um a um), e o feedback do serviço ou produto. Dessa forma, o sistema apresenta vendas casadas e mensagens encaminhadas a cada cliente, elevando o faturamento da empresa, principalmente o lucro, por meio de melhor retenção e satisfação do cliente, assim como custos para conquistar e manter seus clientes fiéis.

Além de ser um enorme diferencial, o CRM gera resultados positivos para a sua empresa em termos de lucro e vendas (HOZAWA, 2020).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente se torna necessária uma maior proximidade entre cliente e empresa, porém, para que isto aconteça faz-se necessário a utilização de sistemas com CRM, isto porque, através do conhecimento adquirido no estudo do CRM, constatou-se que as empresas estão desenvolvendo trabalhos não com foco somente no cliente, mas sim com foco do cliente, ou seja, estão prestando seus serviços com base naquilo que o cliente necessita e deseja.

Desta forma, o CRM está sendo cada vez mais essencial na gestão de uma empresa, e vem sendo incorporado no cotidiano das organizações com o propósito de obter



cada vez mais, um número maior de dados e informações sobre seus clientes, fazendo com que a satisfação deles seja proporcional ao crescimento da empresa.

Para que a inserção do sistema de CRM em uma empresa dê certo é fundamental que todos os níveis da organização estejam com máxima atenção voltada para os clientes. As informações devem decorrer facilmente desde a gerência até as centrais de atendimento ao cliente. É também importante que o software CRM atenda todas as expectativas da empresa e que haja assim um treinamento especial para as pessoas que forem utilizá-lo. Assim, alcançando ganho para organização e consumidor, gerando benefícios e vantagens para ambos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO JÚNIOR, Olímpio. **Estratégias de Marketing de Relacionamento**, 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/estrategias-de-marketing-de-relacionamento>. Acesso em: 13/12/2022.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistemas de informação: o curso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva, 29 de novembro de 2012.

BARRETTO, Maria Isabel Franco. **Estudo da gestão do relacionamento do cliente – CRM (customer relationship management)**. 2004.

Blog Comunicarte, 2018. Disponível em: <https://www.conteudo inboundmarketing.com.br/4ps-de-marketing/>. Acesso em: 28 de ago.2021

Blog Industrial Nomus, 2023. Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/4ps-do-marketing/>. Acesso em: 09 de mai.2023

Blog Ploomes, 2023. Disponível em: <https://blog.ploomes.com/crm/>. Acesso em: 07 de jul.2023.

Blog Sankhya, 2023. Disponível em: <https://www.sankhya.com.br/sistema-crm/>. Acesso em: 09 de mai.2023

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo, Saraiva: 2003.



HOZAWA, Octávio. **CRM, para que serve?**, 2020. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/crm-para-que-serve-octavio-yoshio-hozawa>. Acesso em: 09 de mai.2023

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: ABDR, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing 4.0: Do tradicional ao digital**. Editora Sextante, 2017.

KUNRATH apud WELTER., Et al – **Visão Sistêmica na Gestão do Relacionamento com o Cidadão (CiRM)**, 2020.

LOPES, A. **CRM em um cenário de mudanças**. Customer relationship management – conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio. São Paulo: Atlas, 2001.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARCON, Ademir. **CRM - Gestão de Relacionamento com o Cliente**. 2008. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/crm-gestao-de-relacionamento-com-o-cliente>. Acesso em: 28 ago. 2021.

OLIVEIRA, L. R. **CRM: uma reflexão a respeito do uso de tecnologia de informação direcionada ao desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com clientes**. In: MILAN, G. S.; BRANCHI, N. V. L. (orgs.). **Administração mercadológica: teorias e pesquisas**. Vol.3. Caxias do Sul: EDUCS, 2009.

PEPPERS; ROGERS GROUP. **CRM Series – Marketing 1 to 1: Um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management – 2. ed - São Paulo: Makron Books, 2001.**

RODRIGUES, C. BLATTMANN, U, 2004. **Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento**.

SWIFT, Ronald. **CRM: Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

WENNINGKAMP, Anderson. **O que é CRM, para que serve, quais as vantagens e desvantagens, softwares etc.** 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-crm-para-que-serve-quais-as-vantagens-e-desvantagens-softwares-etc>. Acesso em: 28/08/2021.



Enviado: 19 de dezembro, 2022.

Aprovado: 22 de junho, 2023.

¹ Pós-Graduação: MBA em Gestão Pública e MBA em Administração de Recursos Humanos – Faculdade UNIBF / Graduação: Administração – Universidade Norte do Paraná (UNOPAR). ORCID: 0000-0002-7109-3422.

² Pós-Graduação: MBA em Gestão e Planejamento Estratégico e MBA em Administração de Recursos Humanos – Faculdade UNIBF / Graduação: Administração – Centro Universitário Carioca (UNICARIOCA). ORCID: 0009-0006-7285-2984.