

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
COORDENADORIA GERAL DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA EM
SISTEMAS PRODUTIVOS

OSVALDO LUIZ DA CONCEIÇÃO

GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES EM
MICROEMPRESAS: PROPOSIÇÃO DE UM PROCESSO PARA
IMPLANTAÇÃO DE *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* (CRM)

São Paulo

Junho/2026

OSVALDO LUIZ DA CONCEIÇÃO

GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES EM
MICROEMPRESAS: PROPOSIÇÃO DE UM PROCESSO PARA
IMPLANTAÇÃO DE *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* (CRM)

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre(a) em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, sob a orientação do Prof. Dr. Carlos Hideo Arima.

Área de Concentração: Sistemas Produtivos

Linha de Pesquisa: Sistemas de Informação e Tecnologias Digitais

Projeto de Pesquisa: Gestão da Tecnologia da Informação

ODS - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável relacionados a esta dissertação e seus resultados:

ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico; ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura.

São Paulo

Junho/2026

C744g Conceição, Osvaldo Luiz da
Gestão de relacionamento com clientes em microempresas:
proposição de um processo para implantação de Customer
Relationship Management (CRM) / Osvaldo Luiz da Conceição. – São
Paulo: CPS, 2026.
65 f.

Orientador (a): Prof. Dr. Carlos Hideo Arima
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em
Sistemas Produtivos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica
Paula Souza, 2026.

1. CRM. 2. Gestão do relacionamento com clientes. 3.
Microempresas. I. Arima, Carlos Hideo. II. Centro Estadual de
Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

OSVALDO LUIZ DA CONCEIÇÃO

GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES EM MICROEMPRESAS:
PROPOSIÇÃO DE UM PROCESSO PARA IMPLANTAÇÃO DE *CUSTOMER*
RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Documento assinado digitalmente
 **CARLOS HIDEO ARIMA**
Data: 08/08/2026 23:23:31-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Carlos Hideo Arima
Orientador – CEETEPS

Documento assinado digitalmente
 **FERNANDO DE ALMEIDA SANTOS**
Data: 06/08/2026 11:52:42-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Fernando de Almeida Santos
Examinador Externo – PUC-SP

Documento assinado digitalmente
 **MARCIA ITO**
Data: 10/08/2026 09:07:01-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Profa. Dra. Marcia Ito
Examinador Interno - CEETEPS

São Paulo, 09 de junho de 2026

A Deus, minha esposa, filhos e todos que me
ajudaram ao longo do caminho.

DEDICATÓRIA

A minha eterna companheira de viagens, minha esposa Karina, que sempre esteve ao meu lado me incentivando e apoiando, e ao meu filho Alexander, pela disposição em ajudar sempre.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pela graça de alcançar um objetivo pessoal e profissional e pela oportunidade de adquirir conhecimento e buscar constante evolução. Agradeço a minha vida, inteligência e saúde.

Meus sinceros agradecimentos aos meus orientadores, Prof. Dr. Carlos Hideo Arima e Profa. Dra. Marcia Ito pela disponibilidade, apoio, e atenção dedicada para a realização deste trabalho. Agradeço também ao Professor Dr. Fernando Almeida dos Santos, membro das bancas de qualificação e de defesa da dissertação de mestrado, pela disponibilidade para avaliar e aprimorar o estudo.

Obrigado aos colegas da turma pela parceria, apoio e incentivo que permitiram o desenvolvimento do conhecimento.

Agradeço também ao CEO da empresa Soluções em CRM, pois sem ele esse trabalho não seria concretizado, e aos consultores que gentilmente forneceram considerações valiosas para o presente estudo.

Agradeço a todos os professores do Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia com os quais tive contato, e que sempre compartilharam conhecimentos e dicas valiosas para a conclusão desta fase da minha vida, e a todos que de alguma forma diretamente ou indiretamente contribuíram para esse projeto.

“Não é a tecnologia que cria valor, mas o que fazemos com ela para aproximar pessoas.”

RESUMO

CONCEIÇÃO, O. L. **Gestão do relacionamento com os clientes em microempresas:** proposição de um processo para implantação de *Customer Relationship Management* (CRM): 64 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2026.

O presente trabalho tem por objetivo analisar e sistematizar, com base na literatura e em evidências empíricas, um modelo de processo para implantação da gestão do relacionamento com clientes em microempresas, orientado à autonomia operacional. A metodologia usada foi caso para estudo, abordagem qualitativa e natureza aplicada. Os resultados do estudo evidenciam que a efetividade do CRM, no contexto das microempresas, está menos associada à sofisticação tecnológica e mais à capacidade organizacional de estruturar processos, definir rotinas e manter padrões consistentes de registro e uso da informação. As evidências analisadas mostraram que a tecnologia atua como elemento de suporte à operacionalização das práticas de relacionamento com clientes, e não como elemento central da gestão. Linha de Pesquisa: Sistema de Informação e Tecnologias Digitais e Projeto de Pesquisa: Gestão da Tecnologia da Informação.

Palavras-chave: CRM; gestão do relacionamento com clientes; microempresas.

ABSTRACT

CONCEIÇÃO, O. L. **Customer relationship management in microenterprises:** proposing a process for implementing Customer Relationship Management (CRM) 64 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, ano.

This study aims to analyze and systematize, based on the literature and empirical evidence, a process model for implementing Customer Relationship Management (CRM) in microenterprises, with a focus on operational autonomy. The research adopted a study for case methodology with a qualitative approach and an applied nature. The findings indicate that CRM effectiveness in the context of microenterprises is less associated with technological sophistication and more closely related to the organizational capability to structure processes, establish routines, and maintain consistent standards for recording and using information. The evidence also presents that technology acts as a supporting element for the operationalization of customer relationship management practices rather than as the central element of management. Research Line: Information Systems and Digital Technologies. Research Project: Information Technology Management.

Keywords: CRM; customer relationship management; microenterprises.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Fluxograma da pesquisa.....	34
Figura 2:	Fluxograma de Implantação de CRM em Microempresas	36
Figura 3:	Fase 1 – Diagnóstico Operacional e Contextualização.....	40
Figura 4:	Fase 2 – Definição da Estratégia de Relacionamento (CRM)	42
Figura 5:	Fase 3 – Modelagem dos Processos de Relacionamento	45
Figura 6:	Fase 4 – Modelagem da Informação	47
Figura 7:	Fase 5 – Seleção e Configuração Mínima da Tecnologia.....	50

LISTA DE SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BPM	Business Process Management
CRM	<i>Costumer Relationship Management</i>
EPP	Empresa de Pequeno Porte
KPIS	Indicadores Chaves de Sucesso
MPE	Micro e pequena empresa
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PTT	Produto Técnico Tecnológico
ROB	Receita Operacional Bruta
RTC	Relatório Técnico Conclusivo
SA-CMM	<i>Software Acquisition - Capability Maturity Model</i>
SDLC	<i>Software Development Life Cycle</i>
SEBRAE	Serviço brasileiro de apoio aos micros e pequenas empresas
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	Erro! Indicador não definido.
1.1 Problema de Pesquisa.....	Erro! Indicador não definido.
1.2 Objetivos	Erro! Indicador não definido.
1.3 Justificativa	Erro! Indicador não definido.
2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO	Erro! Indicador não definido.
2.1 Marketing de Relacionamento	Erro! Indicador não definido.
2.2 Gestão do relacionamento com clientes (CRM) em Micro e Pequenas Empresas...	Erro! Indicador não definido.
2.3 Micro e Pequenas Empresas	Erro! Indicador não definido.
2.4 Gestão por processos e operacionalização do CRM	Erro! Indicador não definido.
3.METODOLOGIA.....	Erro! Indicador não definido.
3.1 Contexto empírico da pesquisa e critérios de seleção	Erro! Indicador não definido.
3.2 Unidade de Análise	Erro! Indicador não definido.
3.3 Procedimentos e Coleta de dados.....	29
3.4 Proposição de um Processo de Implantação de CRM.....	30
3.5 Procedimentos de Validação do Processo de Implantação de CRM Proposto.....	31
3.6 Estratégias de rigor.....	32
3.7 Procedimentos e estratégia de análise de dados	33
3.8 Ética da Pesquisa.....	34
3.9 Fluxograma da Pesquisa.....	34
4.PROPOSIÇÃO DO MODELO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE CRM EM MICROEMPRESAS	35
4.1 Fases do Processo Operacional de Implantação de CRM em Microempresas.....	37
4.2 Fase 2 – Estratégia de Relacionamento com os Clientes	40
4.3 Fase 3 — Modelagem dos Processos de Relacionamento	42
4.4 Fase 4 — Modelagem da Informação (Dados do CRM)	45
4.5 Fase 5 — Seleção e Configuração Mínima da Tecnologia	48
5.ANÁLISE DOS DADOS	51
5.1 Validação do Processo de Implantação de CRM por Especialistas e Usuários.	Erro! Indicador não definido.
5.2 Implicações para a Gestão do CRM.....	Erro! Indicador não definido.
5.3 Síntese Interpretativa dos Resultados.....	55
6.CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS	60

1. INTRODUÇÃO

A gestão do relacionamento com clientes, internacionalmente conhecida como *Customer Relationship Management* (CRM), consolidou-se como uma estratégia relevante para a competitividade organizacional. Gil-Gomez et al. (2020) afirmam que o CRM constitui um dos instrumentos de gestão capazes de apoiar a construção de relações mais estruturadas entre empresas e clientes, permitindo o desenvolvimento de canais e métodos de gestão orientados ao cliente e integrados a outros sistemas de gestão empresarial, como os sistemas de planejamento de recursos empresariais (ERP).

Para Guerola-Navarro et al. (2020), ao integrar informações sobre clientes, interações comerciais e histórico de relacionamento, o CRM contribui para melhorar a qualidade do atendimento, apoiar decisões gerenciais e fortalecer vínculos de longo prazo com o mercado. Com a expansão dos canais digitais e das tecnologias de automação, as plataformas de CRM passaram a desempenhar papel relevante na organização das atividades de vendas e de pós-venda, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o alcance de melhores resultados de negócios.

Neste estudo, estabelece-se uma distinção conceitual entre CRM e plataforma de CRM. O termo CRM refere-se à abordagem gerencial voltada à gestão do relacionamento com clientes, envolvendo estratégias, processos e práticas organizacionais orientadas ao desenvolvimento e à manutenção de relações de valor com o cliente. Por sua vez, o termo plataforma de CRM designa a infraestrutura tecnológica que apoia essa gestão, consistindo em *softwares* destinados ao registro, organização e análise das interações entre empresa e clientes. Para Perez-Vega et al. (2022), tais plataformas permitem centralizar dados cadastrais, acompanhar o histórico de relacionamento e apoiar a gestão do processo comercial, contribuindo para maior consistência e qualidade nas decisões relacionadas ao relacionamento com o cliente.

Segundo Souza et al. (2018), apesar dos benefícios associados à gestão orientada ao relacionamento com clientes, micro e pequenas empresas (MPEs) frequentemente enfrentam dificuldades para implementar práticas estruturadas de CRM. Entre os principais obstáculos identificados na literatura destacam-se restrições financeiras, limitações de capacitação técnica, baixa formalização de processos internos e a percepção de que soluções de CRM são predominantemente direcionadas a organizações de maior porte.

Nesse contexto, ferramentas tecnológicas podem contribuir para organizar as interações com clientes, registrar históricos de relacionamento e apoiar a gestão das atividades comerciais. No entanto, Kumar e Reinartz (2018), destacam que a adoção de uma plataforma tecnológica, por si só, não garante a implementação efetiva do CRM, uma vez que a gestão do relacionamento com clientes depende também da definição de processos, rotinas e responsabilidades organizacionais.

Segundo Santos e Rossi (2020), mesmo quando essas ferramentas estão disponíveis, muitas organizações enfrentam dificuldades para estruturar de forma clara as etapas e atividades necessárias para implementar práticas de CRM em seu cotidiano. Dessa forma, frente à necessidade de instrumentos que auxiliem microempresas a estruturar a implantação da gestão do relacionamento com clientes de maneira progressiva e compatível com suas capacidades organizacionais, o presente estudo tem como objetivo propor um processo operacional para implantação do CRM em microempresas, fundamentado na literatura especializada e analisado à luz de evidências empíricas obtidas em contexto organizacional real.

1.1. Problema de Pesquisa

Para Souza et al. (2018), apesar do reconhecimento dos benefícios do CRM para a competitividade organizacional, microempresas frequentemente enfrentam dificuldades para implementar práticas estruturadas de gestão do relacionamento com clientes. Essas dificuldades estão associadas, entre outros fatores, à limitação de recursos, à baixa formalização de processos e à dificuldade de transformar os princípios estratégicos do CRM em rotinas operacionais de gestão. Além disso, Kowsar e Rahman (2022) escrevem que literatura sobre CRM se concentra majoritariamente em organizações de médio e grande porte, e adoção limitada em pequenas empresas. Diante desse contexto, coloca-se o seguinte problema de pesquisa: Como a implantação do CRM pode ser operacionalizada em microempresas por meio de um processo estruturado, progressivo e compatível com suas capacidades organizacionais?

1.2. Objetivos

O presente estudo tem como objetivo geral propor um processo para implantação de CRM em microempresas, orientado à viabilidade operacional e à autonomia organizacional, fundamentado na literatura.

Os objetivos específicos do presente estudo são:

- **Levantar** a literatura sobre gestão do relacionamento com clientes (CRM), com ênfase em processos de implantação e operacionalização em microempresas;
- **Identificar** na literatura, elementos organizacionais, operacionais e tecnológicos relacionados à implantação do CRM em microempresas;
- **Desenvolver** um processo operacional para implantação do CRM em microempresas, frente às suas necessidades e especificidades, orientado à viabilidade operacional e à autonomia organizacional;
- **Aplicar** em contexto organizacional real, o processo desenvolvido na etapa anterior;
- **Validar** a consistência, clareza e a aplicabilidade do processo proposto junto a acadêmicos, empresários e especialistas, considerando sua adequação ao contexto de microempresas.

1.3. Justificativa

A literatura sobre *Customer Relationship Management* (CRM) tem destacado o papel estratégico da gestão do relacionamento com clientes para o aumento da fidelização, da eficiência comercial e da geração de valor para as organizações. (Buttle, e Maklan, 2019) Entretanto, Serafim e Carvalho (2020) indicam que a maior parte dos estudos se concentram em organizações de médio e grande porte, abordando predominantemente aspectos estratégicos ou tecnológicos do CRM, com menor ênfase na operacionalização prática dessas iniciativas em empresas com estruturas organizacionais reduzidas.

Esse cenário torna-se relevante no contexto das micro e pequenas empresas (MPEs), que segundo o relatório do Ministério do Empreendedorismo da Micro e Pequena Empresa (2025), 90% das empresas no Brasil pertencem a esse grupo e são responsáveis por 30% do PIB brasileiro. Rahimi e Gunlu (2016) destacam que, apesar dessa necessidade, muitas dessas organizações enfrentam dificuldades para estruturar processos sistemáticos de gestão do relacionamento com clientes, seja pela limitação de recursos financeiros, pela ausência de conhecimento técnico especializado ou pela complexidade percebida na implementação de práticas e plataformas associadas ao CRM.

Religia et al. (2025) escrevem que a implementação de iniciativas estruturadas de CRM frequentemente envolve investimentos financeiros, mudanças organizacionais e competências técnicas que se mostram desafiadoras para empresas de pequeno porte. Como consequência, a

gestão do relacionamento com clientes nas MPEs tende a ocorrer de forma informal, fragmentada ou baseada em práticas individuais, limitando o aproveitamento estratégico das informações de clientes para a tomada de decisão e para o desenvolvimento de ações comerciais mais estruturadas. Assim, embora o CRM seja amplamente reconhecido como um fator relevante para o desempenho organizacional, Serafim e Carvalho (2020) destacam que as microempresas ainda carecem de orientações práticas que viabilizem sua implementação de forma compatível com suas limitações organizacionais e financeiras.

Diante desse cenário, esta pesquisa propõe um processo operacional para implantação de CRM em microempresas, estruturado com base na literatura especializada e analisado à luz de evidências empíricas obtidas em contexto organizacional real. Ao organizar etapas, práticas, entregáveis e decisões relacionadas à operacionalização do CRM, o estudo busca contribuir para o avanço das discussões sobre gestão do relacionamento com clientes em microempresas, especialmente no que se refere à estruturação de processos organizacionais e à adoção de práticas gerenciais compatíveis com as limitações desse contexto empresarial.

Do ponto de vista prático, a pesquisa busca oferecer um processo aplicável, orientado à viabilidade operacional e à autonomia organizacional, capaz de auxiliar microempresas na estruturação de suas práticas de relacionamento com clientes, ampliando sua capacidade de organização comercial. Como materialização aplicada desse processo, o estudo apresenta um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) na forma de manual operacional, elaborado para apoiar sua utilização em contextos reais de microempresas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico deste estudo tem como objetivo apresentar os principais conceitos que fundamentam a gestão do relacionamento com clientes nas organizações, bem como os elementos que influenciam sua implantação.

A literatura sobre CRM desenvolveu-se a partir das contribuições do marketing de relacionamento, dos sistemas de informação e da gestão de processos, consolidando-se como um campo interdisciplinar voltado à compreensão de como as organizações estabelecem e desenvolvem relações com seus clientes.

Nesse contexto, o CRM é compreendido não apenas como uma solução tecnológica, mas como uma abordagem estratégica e processual orientada à gestão sistemática do relacionamento com clientes, apoiada pelo uso de informações. Sua implantação envolve a integração de processos, pessoas e sistemas, configurando-se como um desafio para microempresas, que operam sob restrições de recursos e capacidades organizacionais.

A construção do referencial teórico estrutura-se em quatro eixos principais. Inicialmente, apresentam-se os fundamentos do marketing de relacionamento. Em seguida, discute-se o conceito de CRM, suas dimensões e modelos de implantação. Posteriormente, abordam-se os desafios relacionados à adoção do CRM em microempresas. Por fim, são explorados os conceitos de gestão de processos e sua contribuição para a estruturação de modelos de implantação.

A partir dessa articulação, busca-se estabelecer o arcabouço conceitual que sustenta a proposição de um modelo de processo para a implantação de CRM em microempresas, com foco na viabilidade operacional e na autonomia organizacional.

2.1. Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento tem sido abordado de diferentes maneiras por diversos autores, refletindo a complexidade e a evolução do tema ao longo do tempo. Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), o marketing de relacionamento consiste em um esforço integrado das organizações para identificar, construir, manter e aprimorar relações com os clientes, configurando-se como um processo contínuo de troca de benefícios, orientado para o longo prazo. Apesar das distintas formulações conceituais, observa-se uma convergência em torno da ideia de relações pautadas em que ambas as partes se beneficiam, por meio de interações que

agregam valor e favorecem o desenvolvimento de vínculos duradouros, baseados no conhecimento mútuo.

Kotler e Keller (2018) definem a gestão do relacionamento com o cliente como o gerenciamento criterioso e sistemático de informações detalhadas sobre cada consumidor, considerando todos os pontos de contato com a organização. Tal abordagem visa à construção de relacionamentos mais profundos, com vistas à fidelização e ao aumento do valor do cliente ao longo do tempo.

Aragão e Turet (2020) destacam que a implementação eficaz de uma estratégia de relacionamento com os clientes deve abranger três categorias principais: operacional, estratégica e colaborativa. Nesse contexto, Mações (2017) esclarece:

A Operacional refere-se à melhoria dos processos de interface com o cliente, como a automação de atendimento, o suporte ao cliente, as ações de marketing, a gestão da força de vendas, dos pedidos e do faturamento;

Estratégico está relacionado ao armazenamento, tratamento, análise e disseminação de informações sobre os clientes, obtidas por meio de ferramentas internas e externas, com o objetivo de subsidiar a tomada de decisão;

Colaborativo compreende as interações entre empresa e cliente realizadas por meio de múltiplos canais, como *websites*, redes sociais, parceiros comerciais ou distribuidores, promovendo uma comunicação mais fluida e integrada.

Para Payne e Frow (2005), a gestão do relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management* – CRM) representa um conjunto integrado de estratégias, processos organizacionais e tecnologias voltadas à captura, organização e uso das informações sobre clientes, com o objetivo de qualificar interações e ampliar o valor de longo prazo. Buttle e Maklan (2019) destacam que embora inicialmente associada ao uso de sistemas de informação, a literatura ampliou o conceito, destacando que o CRM deve ser entendido como uma abordagem gerencial orientada à criação de relacionamentos sustentáveis.

Segundo Peppers e Rogers (2004), o CRM envolve processos estruturados de identificação, diferenciação, interação e personalização, sustentados por dados consistentes e rotinas operacionais definidas. Payne e Frow (2005) reforçam que o CRM não é apenas uma ferramenta tecnológica, mas um processo sistemático, que exige definição de atividades,

responsáveis, fluxos de dados e mecanismos de monitoramento. Dessa forma, o CRM compreende três dimensões fundamentais:

- Estratégica: direcionamentos organizacionais para relacionamento e fidelização;
- Analítica: tratamento de dados do cliente para tomada de decisão;
- Operacional: rotinas de atendimento, vendas, *follow-up*, registro e acompanhamento.

É essa última dimensão — o CRM operacional — que constitui o núcleo deste estudo, por influenciar diretamente a capacidade de microempresas estruturarem interações consistentes com seus clientes.

A abordagem de CRM como processo decorre da necessidade de estabelecer rotinas claras, padronizadas e controláveis, permitindo que até empresas de menor porte operem de forma estruturada (Payne; Frow, 2005). A ABPMP (2019) defende que processos devem ser modelados considerando etapas, saídas, clientes internos e externos e indicadores de desempenho. Essa definição é consistente com a necessidade de construir um manual operacional de CRM, já que esse tipo de artefato exige clareza sobre:

- Atividades,
- Entradas e saídas;
- Decisões;
- Responsáveis;
- Ferramentas de apoio.

Conforme o BPM CBOK (ABPMP, 2019), referência internacional para gestão de processos, destaca que a modelagem deve considerar: (1) propósito, (2) fronteiras do processo, (3) fluxo operacional, (4) papéis e responsabilidades e (5) indicadores. Esses elementos são diretamente aplicáveis ao cenário de microempresas, pois permitem transformar práticas informais em rotinas repetíveis e mensuráveis.

Kotler e Keller (2016) descrevem o marketing de relacionamento como um ciclo que integra etapas interdependentes, que podem ser definidas como: identificação e prospecção de clientes potenciais; qualificação e segmentação; contato e nutrição; conversão em vendas; e retenção com ações de fidelização. Esse processo pode ser visualizado como um funil, mas

também como um ciclo, em que a etapa de retenção retroalimenta a prospecção, por meio de indicações e reputação de marca.

Artigos recentes como o de Perez-Vega et al. (2022), reforçam que os processos do marketing de relacionamento, estão se sofisticando com a digitalização, exigindo que as empresas combinem estratégias de campanhas *on-line*, automação de marketing e integração entre canais. Dessa forma, gerir marketing de relacionamento hoje significa organizar atividades em um passo a passo estruturado, suportado por dados e ferramentas digitais.

Conforme já mencionado, Kotler e Keller (2016) escrevem que o gerenciamento do relacionamento com clientes pode ser decomposto em etapas sequenciais que vão desde a identificação inicial de potenciais clientes até sua fidelização, por meio de programas de relacionamento, e cada uma destas fases exige funções distintas de gestão — em especial planejamento, execução e controle — de modo a maximizar a eficiência e o valor gerado tanto para o cliente quanto para a organização. Para Las Casas (2019), essas etapas representam diferentes momentos do ciclo de relacionamento entre organização e cliente e demandam funções gerenciais específicas, especialmente planejamento, execução e controle, de forma a assegurar coerência estratégica e eficiência operacional na gestão das interações com o mercado.

Sob essa perspectiva, Guerola-Navarro et al. (2020) destacam que o processo de gestão do relacionamento com clientes pode ser analisado a partir de um conjunto de etapas interdependentes. A primeira delas corresponde à identificação e prospecção de clientes potenciais, momento em que a organização busca reconhecer indivíduos ou organizações que possam apresentar interesse por seus produtos ou serviços., esse processo pode envolver diferentes mecanismos de obtenção de informações, como pesquisas de mercado, análise de dados internos ou geração de leads por meio de ações de marketing. A prospecção consiste no estabelecimento de contatos iniciais com esses potenciais clientes, com base em perfis previamente definidos que orientam a atuação da organização na busca por oportunidades comerciais.

Segundo Ristow, Gessner e Paladini (2021), a gestão do relacionamento com clientes envolve processos de identificação, qualificação e segmentação, permitindo que as organizações organizem informações comerciais, priorizem oportunidades e adaptem estratégias de relacionamento conforme características e necessidades dos diferentes grupos de

clientes. A segmentação contribui para direcionar de forma mais eficiente os recursos organizacionais e para desenvolver abordagens diferenciadas de comunicação e oferta de valor.

Na sequência, ocorre a etapa de contato e desenvolvimento do relacionamento com os leads qualificados. Rezende (2020), afirmam que nesse momento, a organização busca manter interações regulares com os potenciais clientes, fornecendo informações relevantes e fortalecendo gradualmente o vínculo entre as partes. Esse processo, frequentemente denominado nutrição de leads, envolve diferentes formas de comunicação e acompanhamento ao longo da jornada de compra, contribuindo para o amadurecimento do interesse do cliente e para a construção de confiança na relação estabelecida.

À medida que o relacionamento evolui e o interesse do cliente se consolida, o processo avança para a etapa de conversão em vendas. Para Las Casas (2019), nesse estágio, as interações desenvolvidas ao longo das fases anteriores são direcionadas para a formalização da transação comercial, envolvendo atividades de apresentação de propostas, negociação e fechamento da venda. Trata-se de um momento crítico do processo de relacionamento, no qual se materializa a criação de valor econômico para a organização.

Entretanto, a gestão do relacionamento com clientes não se encerra com a realização da venda. Uma etapa fundamental do processo corresponde às ações voltadas à retenção e fidelização dos clientes. A manutenção de relacionamentos duradouros envolve práticas de acompanhamento pós-venda, suporte ao cliente e desenvolvimento de iniciativas que estimulem a continuidade da relação comercial. Estratégias de fidelização contribuem para aumentar o valor do cliente ao longo do tempo e para reduzir os custos associados à aquisição de novos consumidores (Silva et al., 2018).

Segundo Buttle e Maklan (2019), a gestão do relacionamento com clientes deve ser compreendida como um processo contínuo e integrado, no qual diferentes etapas se articulam para sustentar o desenvolvimento e a manutenção de vínculos entre organização e cliente. Nesse contexto, Guerola-Navarro et al. (2020) escrevem que as plataformas de CRM atuam como infraestrutura informacional de apoio à gestão dessas interações, permitindo registrar informações relevantes, organizar dados sobre clientes e apoiar a tomada de decisão ao longo das diferentes fases do relacionamento.

2.2. Gestão do relacionamento com clientes (CRM) em Micro e Pequenas Empresas

Contextualizar o Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM) em micro e pequenas empresas (MPEs) é um tema necessário, pois, conforme Dias (2025) as necessidades, os desafios e os recursos delas são muito diferentes dos encontrados em grandes corporações.

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) têm papel central na economia brasileira, mas apresentam características que influenciam diretamente sua capacidade de implementar tecnologias e processos estruturados. Anagusko, Araki e Moser (2020) destacam algumas características típicas: estrutura gerencial centralizada, baixa formalização de processos, restrições financeiras e tecnológicas, e foco em rotinas emergenciais.

Para Souza et al. (2018) escrevem que MPEs precisam de CRM para criar uma vantagem competitiva sustentável, porém diferem das grandes empresas pela carência de recursos. O autor aponta que o CRM se constitui em um diferencial para as MPEs estabelecerem relacionamentos duradouros. Os resultados indicam a necessidade de foco na criação de valor alinhado com a cultura da empresa e competência para manter o projeto.

Barreto e Nóbrega (2020) alertam para os desafios na implementação de plataformas de CRM em MPEs, como a necessidade de pessoas qualificadas, tempo e investimento em tecnologias. Enfatiza que as MPEs se beneficiam de sistemas que as ajudam a superar restrições de porte por meio da colaboração e do compartilhamento de informações.

Crivellaro e Vitoriano (2019) apontam que o principal desafio para este segmento reside na gestão eficiente da informação, que frequentemente é negligenciada. É nesse contexto que o CRM surge como um diferencial competitivo, fornecendo o suporte operacional necessário para superar as restrições de porte e focar na criação de valor para o cliente (Barreto e Nóbrega 2020).

Para Alshawhi, Missi e Irani (2011) a implementação do CRM em Micro e Pequenas Empresas não podem seguir o mesmo modelo de grandes corporações. Enquanto as grandes empresas tendem a realizar implementações abrangentes com muitos recursos, as MPEs exigem um processo incremental e modular, impulsionado pela necessidade de adaptação às suas realidades estruturais e financeiras.

Para Buttle e Maklan (2019) a adoção incremental está intimamente ligada à necessidade de adaptação funcional do CRM. Nas MPEs, o CRM não deve ditar os processos, mas sim apoiar e aprimorar os fluxos de trabalho já existentes.

Laudon e Laudon (2014) afirmam que é fundamental que as MPEs escolham ou customizem uma plataforma de CRM que se alinhe com seus objetivos e fluxos operacionais específicos, e não o contrário. O sistema deve ter flexibilidade para ajustes sem a necessidade de conhecimento técnico avançado, a adaptação deve priorizar as funcionalidades que geram valor imediato, como a centralização do histórico de clientes e a gestão clara do funil de vendas.

Em suma, a literatura converge para o entendimento de que o CRM em MPEs não deve ser replicado como uma versão simplificada das grandes corporações, mas sim como uma estratégia distinta, pautada na flexibilidade e alinhada aos objetivos e fluxos operacionais distintos. Autores como Nguyen, Sherif e Newby (2007) apontam que o CRM em MPEs deixa de ser um desafio técnico e passa a ser uma ferramenta estratégica quando a implementação respeita a realidade da empresa. O sucesso depende da adoção de modelos incrementais, que priorizam a facilidade de uso e a integração natural aos fluxos de trabalho já estabelecidos.

2.3. Micro e Pequenas Empresas

A classificação do porte empresarial no Brasil varia conforme o critério e a instituição adotada. A Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (Brasil, 2006), assim como o BNDES utiliza a receita bruta anual, ou ROB – receita operacional bruta, o IBGE/SEBRAE utilizam a receita bruta anual ou o número de colaboradores.

No caso da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, lei complementar 123 (Brasil, 2006), os limites são definidos a partir da receita bruta anual, sendo considerados:

- Microempresa (ME): receita bruta anual de até R\$ 360 mil;
- Empresa de Pequeno Porte (EPP): receita superior a R\$360 mil e igual ou inferior a R\$4,8 milhões.

Entretanto, para a caracterização de empresas médias e grandes, outros órgãos federais adotam diferentes parâmetros. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), por exemplo, utiliza a Receita Operacional Bruta (ROB) como referência, com os seguintes critérios:

- Microempresa: até R\$ 360 mil;
- Pequena empresa: acima de R\$ 360 mil e até R\$ 4,8 milhões;
- Média empresa: acima de R\$ 4,8 milhões e até R\$ 300 milhões;
- Grande empresa: acima de R\$300 milhões.

De maneira semelhante, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) também adota o critério de faturamento bruto anual, porém com subdivisões adicionais. Para além das micro e pequenas empresas, a ANVISA propõe uma diferenciação entre grupos dentro das categorias médias e grandes, conforme segue:

- Microempresa: até R\$ 360 mil;
- Empresa de Pequeno Porte: acima de R\$ 360 mil e até R\$ 4,8 milhões;
- Grupo IV (Médio Porte): até R\$ 6 milhões;
- Grupo III (Médio Porte): acima de R\$ 6 milhões e até R\$ 20 milhões;
- Grupo II (Grande Porte): acima de R\$ 20 milhões e até R\$ 50 milhões;
- Grupo I (Grande Porte): acima de R\$50 milhões.

Outra metodologia comumente utilizada para classificação é baseada no número de colaboradores. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), os critérios são diferenciados por setor.

Setor industrial:

- Microempresa: até 19 empregados;
- Pequena empresa: de 20 a 99 empregados;
- Média empresa: de 100 a 499 empregados;
- Grande empresa: 500 empregados ou mais.

Setores de comércio e serviços:

- Microempresa: até 9 empregados;
- Pequena empresa: de 10 a 49 empregados;
- Média empresa: de 50 a 99 empregados;
- Grande empresa: 100 empregados ou mais.

No contexto internacional, a União Europeia também adota critérios que consideram tanto o número de empregados quanto o volume de negócios e o balanço patrimonial. Segundo

informações divulgadas pelo portal Eur-Lex, a classificação das empresas é realizada da seguinte forma:

Microempresa: menos de 10 empregados, com faturamento anual ou balanço total de até 2 milhões de euros;

Pequena empresa: até 50 empregados, com faturamento ou balanço total de até 10 milhões de euros;

Média empresa: até 250 empregados, com faturamento de até 50 milhões de euros ou balanço total de até 43 milhões de euros.

Observa-se, portanto, que a definição de porte empresarial está sujeita a múltiplos critérios (econômicos e quantitativos), os quais variam conforme a instituição, o setor econômico e o contexto nacional ou internacional.

O Conselho de Contabilidade do Paraná (CRC-PR, 2023) afirma que na norma NBC TG 1001, é esclarecido que, são consideradas Pequenas Empresas as organizações com finalidade de lucros, com receita bruta acima de 4,8 milhões de reais por ano, até 78 milhões de reais anuais, a partir do ano seguinte.

Já a NBC TG 1002 indica que as micro entidades, são as organizações com finalidade de lucros, com receita bruta até 4,8 milhões de reais por ano. Assim como a NBC TG 1001, a NBC TG 1002 entrou em vigor nos exercícios sociais iniciados a partir de 1º de janeiro de 2023.

2.4. Gestão por processos e operacionalização do CRM

A operacionalização da gestão do relacionamento com clientes em microempresas pode ser compreendida de forma mais consistente quando articulada a abordagens consolidadas da gestão de processos e do desenvolvimento de sistemas. Nesse sentido, a literatura de Business Process Management (BPM) fornece uma base estruturante ao considerar as organizações como conjuntos integrados de processos orientados à geração de valor, permitindo mapear, analisar e aprimorar rotinas relacionadas à captação, registro e uso de informações de clientes (ABPMP, 2019).

Sándor e Gubán (2022) complementam afirmando que os modelos de maturidade, como o Capability Maturity Model (CMM), oferecem fonte de análise para compreender diferentes níveis de formalização e capacidade organizacional na adoção de soluções e práticas organizacionais. A incorporação dessa lógica, segundo os mesmos autores, permite reconhecer que microempresas operam, em geral, em níveis iniciais de maturidade, nos quais a definição

de processos simples, a clareza de responsabilidades e o controle básico das atividades já representam avanços significativos. Assim, a estruturação do processo de implantação do CRM pode ser concebida de maneira evolutiva, respeitando a capacidade organizacional existente e evitando a imposição de modelos excessivamente complexos.

Adicionalmente, segundo Olorunshola e Ogwueleka (2021), o Ciclo de Vida do Desenvolvimento de Sistemas (SDLC), contribui ao oferecer uma lógica estruturada para a organização de etapas de implementação, ainda que adaptada ao contexto deste estudo. Sua utilização, neste caso, não se volta ao desenvolvimento técnico de software, mas à organização de fases como levantamento de necessidades, configuração inicial, uso operacional e avaliação contínua, contribuindo para a clareza e sequenciamento das atividades envolvidas.

Por fim, a incorporação de princípios inspirados em métodos ágeis introduz flexibilidade e adaptação contínua ao processo de implantação, permitindo que a adoção do CRM ocorra por ciclos curtos, com entregas parciais e ajustes baseados na experiência prática dos usuários. Nesse contexto, Gren, Goldman e Jacobsson (2019) afirmam que combinação entre modelos de maturidade organizacional e princípios ágeis pode favorecer processos de adaptação progressiva e aprendizagem contínua, sem comprometer a estruturação das práticas organizacionais e dos processos operacionais. Essa abordagem mostra-se particularmente adequada ao contexto das microempresas, caracterizado por limitações de recursos e necessidade de respostas rápidas.

A combinação entre estruturação processual, orientação por níveis de maturidade, organização em etapas e execução por ciclos iterativos configura, portanto, um modelo híbrido que busca equilibrar rigor conceitual e viabilidade operacional, alinhando-se ao objetivo de promover a autonomia das microempresas na implementação da gestão do relacionamento com clientes.

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o delineamento metodológico adotado na pesquisa, descrevendo a abordagem do estudo, a estratégia metodológica selecionada, os procedimentos de coleta e análise de dados, bem como os critérios de rigor científico utilizados.

A escolha das técnicas e abordagens metodológicas está alinhada ao objetivo geral da dissertação, que consiste em propor e estruturar um processo operacional de implantação de CRM para microempresas, fundamentado na literatura. O processo proposto foi sistematizado em um manual operacional estruturado em etapas sequenciais, orientadas à organização das práticas de relacionamento com clientes nesse contexto organizacional. Como forma de materialização aplicada da pesquisa, o modelo foi apresentado na forma de um Produto Técnico-Tecnológico (PTT).

O presente estudo adota abordagem qualitativa, considerada adequada para compreender percepções, significados, práticas organizacionais e fenômenos complexos relacionados à gestão do relacionamento com clientes em microempresas. A perspectiva qualitativa permite interpretar aspectos associados à operacionalização do CRM, considerando elementos como processos organizacionais, práticas de relacionamento, limitações estruturais e dinâmicas gerenciais presentes nesse tipo de organização.

A pesquisa possui natureza aplicada, uma vez que busca gerar conhecimento relacionado à solução de um problema organizacional prático. Nesse sentido, o estudo concentra-se no desenvolvimento de um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), representado por um processo operacional estruturado e por um manual para implantação de CRM em microempresas.

Em termos de estratégia metodológica, o trabalho foi desenvolvido sob a perspectiva do Caso para Estudo, modalidade em que o contexto empírico é utilizado como suporte para aprofundamento analítico, geração de evidências e avaliação de proposições teórico-práticas (Roesch e Fernandes, 2007).

Nesse sentido, o caso para estudo funciona como estratégia empírica de validação do processo proposto, permitindo identificar barreiras, potencialidades, limitações e requisitos associados à operacionalização do CRM em microempresas. As evidências obtidas contribuíram para o refinamento do manual operacional desenvolvido, sem que isso caracterize a implementação integral do processo no contexto organizacional investigado.

3.1. Contexto empírico da pesquisa e critérios de seleção

A empresa Soluções em CRM foi fundada em 2004, e atua no mercado de consultoria de CRM. A estrutura é enxuta, onde apenas os dois sócios possuem vínculo legal com a organização, sendo que um é responsável pela gestão de clientes, operacionalizada por sistema *open source*, e o outro, assume a área financeira da organização. Os serviços técnicos de adequações das funcionalidades do sistema são realizados por terceiros, fora do Brasil.

A seleção da empresa ocorreu por acessibilidade, pertinência teórica e relevância prática, permitindo observar um ambiente em que o CRM está inserido na estratégia de gestão do negócio, e no seu *core business*. Também foi realizada por critério intencional, considerando sua atuação em consultoria há mais de 20 anos no mercado, fornecendo serviços de adequação de ferramenta de código aberto, especificamente o SuiteCRM.

Além da Soluções em CRM vivenciar as mesmas experiências do público ao qual o PTT do presente estudo foi direcionado (microempresas) - pelo seu porte - o caso para estudo foi escolhido por possuir uma característica singular e valiosa, pois a organização é, simultaneamente, provedora/consultora e usuária interna de plataforma de CRM de código aberto, o que a torna um ambiente ideal para o objetivo do presente estudo, que permite levantar evidências empíricas e validar as Proposições Teóricas formuladas.

3.2. Unidade de Análise

A unidade de análise deste estudo compreende os processos, práticas operacionais e decisões relacionadas à implantação e utilização do CRM em contexto de microempresa. Para apoiar a compreensão empírica do fenômeno investigado, foi selecionada uma microempresa que utiliza plataforma de CRM de código aberto em suas rotinas de relacionamento com clientes, tendo como informante-chave o gestor responsável pela condução operacional dessas práticas.

No contexto da pesquisa, o caso para estudo foi utilizado como estratégia metodológica de apoio à construção, aplicação e validação do processo proposto, permitindo observar como elementos operacionais, tecnológicos e organizacionais se articulam na realidade de uma microempresa. Dessa forma, a análise não se concentra na trajetória individual do gestor ou nas especificidades da organização em si, mas nas práticas, rotinas e decisões relacionadas à operacionalização do CRM em ambiente organizacional de pequeno porte.

A investigação contemplou especialmente:

- A estruturação de processos de relacionamento com clientes em contexto de microempresa;
- Os critérios de definição de rotinas, etapas operacionais e utilização das funcionalidades do CRM;
- A relação entre processos organizacionais e configuração mínima da tecnologia utilizada;
- Os fluxos informacionais relacionados ao registro, atualização e utilização de dados de clientes;
- As dificuldades operacionais, limitações organizacionais e soluções adotadas ao longo da implantação e utilização do CRM;
- A compatibilidade entre o processo proposto e as práticas operacionais observadas no contexto da microempresa analisada.

A partir desse levantamento buscou-se analisar a aderência prática dos elementos que compõem o processo proposto, observando sua compatibilidade com as rotinas, limitações e condições operacionais típicas do contexto das microempresas.

3.3. Procedimentos e Coleta de dados

A coleta de dados desta pesquisa ocorreu em duas dimensões complementares. A primeira correspondeu ao levantamento e análise de referências teóricas relacionadas à gestão do relacionamento com clientes (CRM), gestão por processos, adoção de tecnologias em microempresas, modelos de maturidade organizacional e implementação incremental de sistemas. Essa etapa forneceu os subsídios conceituais para a estruturação do processo operacional proposto nesta dissertação.

A segunda dimensão da coleta de dados teve caráter empírico e foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, técnica amplamente utilizada em pesquisas qualitativas voltadas à compreensão de práticas, percepções e experiências relacionadas ao fenômeno investigado (Castro e Oliveira, 2022). A utilização da entrevista permitiu observar como práticas de CRM são operacionalizadas em contexto real de microempresa, possibilitando analisar a aderência prática e a aplicabilidade dos elementos que compõem o processo proposto.

A opção pela entrevista como principal técnica de coleta empírica decorre da natureza operacional e estratégica do tema investigado, bem como das limitações de acesso a

documentos internos e ambientes organizacionais da empresa analisada. Nesse contexto, a entrevista constituiu fonte de evidências para compreensão das rotinas, decisões e práticas relacionadas à utilização do CRM no cotidiano organizacional.

Foi realizada uma entrevista individual com o gestor responsável pelas atividades relacionadas à gestão de clientes e pela utilização operacional da plataforma de CRM na organização analisada. A entrevista foi previamente agendada, conduzida em ambiente escolhido pelo participante, gravada mediante autorização e posteriormente transcrita integralmente para fins de análise.

Para orientar a condução da entrevista, elaborou-se um roteiro semiestruturado organizado em eixos temáticos relacionados à operacionalização do CRM, à definição de rotinas organizacionais, à utilização das funcionalidades da plataforma, aos fluxos informacionais e às dificuldades práticas relacionadas à implantação e manutenção do sistema em contexto de microempresa.

Inicialmente, foram investigados aspectos relacionados à estrutura organizacional e à forma como as práticas de relacionamento com clientes eram conduzidas na empresa. Em seguida, exploraram-se questões relacionadas à organização das rotinas operacionais, definição de processos, utilização do pipeline de vendas, registro e atualização de informações, bem como critérios de utilização das funcionalidades tecnológicas do CRM.

Também foram investigadas percepções relacionadas às limitações operacionais, dificuldades de adoção, necessidades de simplificação e adequações necessárias à realidade das microempresas, permitindo analisar a compatibilidade entre as práticas observadas e o processo operacional proposto nesta dissertação.

A utilização desses eixos temáticos permitiu estruturar a entrevista de acordo com os objetivos da pesquisa, preservando simultaneamente a flexibilidade necessária para aprofundar aspectos emergentes identificados durante a interação com o participante.

3.4. Proposição de um Processo de Implantação de CRM

A proposição do processo operacional de implantação da Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM) em microempresas foi inicialmente concebida como um *roadmap*. Contudo, ao longo do desenvolvimento da pesquisa, identificou-se a necessidade de maior detalhamento instrucional e operacional, o que levou à sua reconfiguração como um processo

sistematizado em um manual estruturado em etapas, orientações práticas e elementos de apoio à execução, preservando a lógica processual originalmente proposta.

O processo foi desenvolvido com o objetivo de orientar a implantação da Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM) em microempresas, considerando as limitações típicas desse contexto organizacional, como restrições de recursos, baixa formalização de processos e reduzida disponibilidade de suporte técnico especializado. Diferentemente de abordagens predominantemente estratégicas, o modelo proposto organiza e descreve, de forma sequencial e orientada à ação, as atividades, rotinas e decisões necessárias à operacionalização do CRM em microempresas.

A proposição do processo fundamenta-se em princípios de gestão por processos (Business Process Management – BPM), que orientaram a estruturação do modelo em fluxos operacionais com definição de atividades, entradas e saídas; na adaptação da lógica de maturidade organizacional inspirada no SA-CMM, direcionando o foco à capacidade operacional da microempresa em estruturar e sustentar práticas de CRM; e na organização sequencial das etapas inspirada no *Software Development Life Cycle* (SDLC), complementada por princípios de implementação progressiva inspirados em métodos ágeis. Esses referenciais foram integrados na construção do modelo, orientando a definição das etapas operacionais, a lógica de progressão do processo e a articulação entre processos, informações e tecnologia.

O desenvolvimento do processo ocorreu a partir de duas frentes complementares. A primeira consistiu na análise da literatura relacionada à gestão do relacionamento com clientes, gestão por processos, adoção de tecnologias, modelos de maturidade organizacional e gestão em microempresas, com o objetivo de identificar conceitos, práticas e fatores críticos associados à implantação do CRM. Essa etapa forneceu os fundamentos conceituais que orientaram a estruturação do processo proposto.

Como forma de materialização aplicada da pesquisa, o processo foi sistematizado em um manual operacional orientado à autonomia organizacional e à implementação progressiva do CRM.

3.5. Procedimentos de Validação do Processo de Implantação de CRM Proposto

Para Adriano e Gomes (2020), a etapa de validação constitui um elemento importante no desenvolvimento de Produtos Técnicos Tecnológicos (PTTs), especialmente em pesquisas aplicadas voltadas à solução de problemas organizacionais. Nesse contexto, após a proposição do processo de implantação de Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM), fundamentado

nas proposições teóricas o processo foi validado por meio de um caso de estudo e além disso o artefato foi submetido à apreciação de especialistas e usuários com experiência na utilização ou implementação de práticas de CRM.

Para a avaliação na empresa, o processo foi aplicado em um contexto real, sendo analisadas as evidências e os artefatos gerados, ao final verificou-se a aplicabilidade do processo no caso estudado. Entretanto, considerando que não foi possível aplicá-lo em outros contextos para avaliar sua generalização, realizou-se uma segunda etapa de avaliação com especialistas.

A validação, com especialistas teve como objetivo avaliar a clareza, aplicabilidade, relevância prática e aderência do manual às necessidades de microempresas, público-alvo do produto desenvolvido nesta pesquisa. Para isso, o material foi disponibilizado aos participantes em formato digital (PDF), sendo solicitado que realizassem uma leitura crítica e apresentassem comentários, sugestões e observações sobre o conteúdo proposto.

Inicialmente, o processo de implantação desenvolvido foi encaminhado ao CEO da empresa Soluções em CRM, organização que constituiu o caso para estudo desta pesquisa. Essa etapa teve como objetivo obter uma avaliação crítica preliminar por parte de um profissional diretamente envolvido com a operação e a implementação de plataformas de CRM em microempresas, contribuindo para reduzir possíveis vieses de interpretação do pesquisador.

Posteriormente, o material foi apresentado a um conjunto diversificado de avaliadores, composto por empresários, consultores e usuários de plataformas de CRM de código aberto, cliente da Soluções em CRM. Entre os participantes, destacam-se consultores com experiência no atendimento a micro e pequenas empresas, profissionais vinculados ao SEBRAE e clientes da consultoria, empresários que passaram pelo processo de implantação de CRM.

A diversidade de perfis buscou ampliar a robustez do processo de validação, permitindo incorporar tanto perspectivas técnicas quanto visões práticas relacionadas à utilização do CRM no cotidiano de microempresas. Dessa forma, a validação contribuiu para verificar a consistência conceitual do manual e sua utilidade como instrumento de apoio à implantação da gestão do relacionamento com clientes em organizações de pequeno porte.

3.6. Estratégias de rigor

Foram empregados procedimentos embasados em KOWSAR e Creswell (2019) que reforçam o rigor metodológico e a credibilidade dos resultados.

Saturação teórica: a entrevista foi conduzida até que as falas do participante deixaram de acrescentar informações novas ou relevantes ao fenômeno estudado, indicando que o conjunto de dados já era suficiente para sustentar a análise.

Fundamentação teórica do processo: a proposição do processo operacional foi sustentada por revisão da literatura relacionada à gestão do relacionamento com clientes (CRM), gestão por processos, maturidade organizacional, adoção de tecnologias e implementação incremental de sistemas. A utilização de diferentes referenciais teóricos permitiu realizar triangulação conceitual na estruturação do modelo, contribuindo para ampliar sua consistência analítica e reduzir dependência exclusiva das evidências empíricas obtidas no caso para estudo.

Codificação sistemática: a transcrição foi analisada por meio de etapas estruturadas de codificação temática, garantindo rastreabilidade e consistência no processo interpretativo.

Validação interpretativa (*member checking*): as interpretações foram compartilhadas com o participante, para confirmação de que as análises refletiam adequadamente suas percepções.

Validação das evidências levantadas que sustentaram o PTT junto à consultores, cliente da consultoria (empresário adepto da estratégia de CRM)

Descrição metodológica detalhada: todas as etapas da coleta e análise foram documentadas, permitindo clareza e transparência quanto aos procedimentos adotados.

A estratégia metodológica adotada sustenta simultaneamente a produção científica e a proposição aplicada da pesquisa. Nesse sentido, o estudo não se limita à análise teórica do fenômeno investigado, mas busca estruturar um processo operacional orientado à aplicação prática em microempresas, articulando conhecimento conceitual, observação empírica e aplicabilidade organizacional.

3.7. Procedimentos e estratégia de análise de dados

A análise dos dados foi conduzida em etapas sucessivas, organizadas de forma a assegurar a coerência entre os objetivos da pesquisa, o referencial teórico e as evidências empíricas obtidas. Embora a estratégia metodológica desta dissertação seja caracterizada como caso para estudo, opta-se por utilizar princípios analíticos consolidados na literatura de pesquisa qualitativa aplicada, especialmente aqueles relacionados à lógica de correspondência de padrões.

A análise da entrevista ocorre em duas etapas, sendo que, a primeira etapa envolve a preparação e organização dos dados, com a transcrição da entrevista - a entrevista gravada é transcrita na íntegra para garantir a fidelidade das informações, e a segunda etapa, a codificação - utiliza-se a codificação temática, guiada pelos aspectos teóricos operacionais do CRM. A codificação permite agrupar as falas do gestor em categorias relevantes que abordam diretamente as proposições 1, 2 e 3.

No contexto do caso para estudo, essa técnica permite comparar os achados da entrevista com categorias teóricas relacionadas ao CRM como modelo estratégico, identificando convergências, divergências e elementos que ampliem a compreensão do fenômeno.

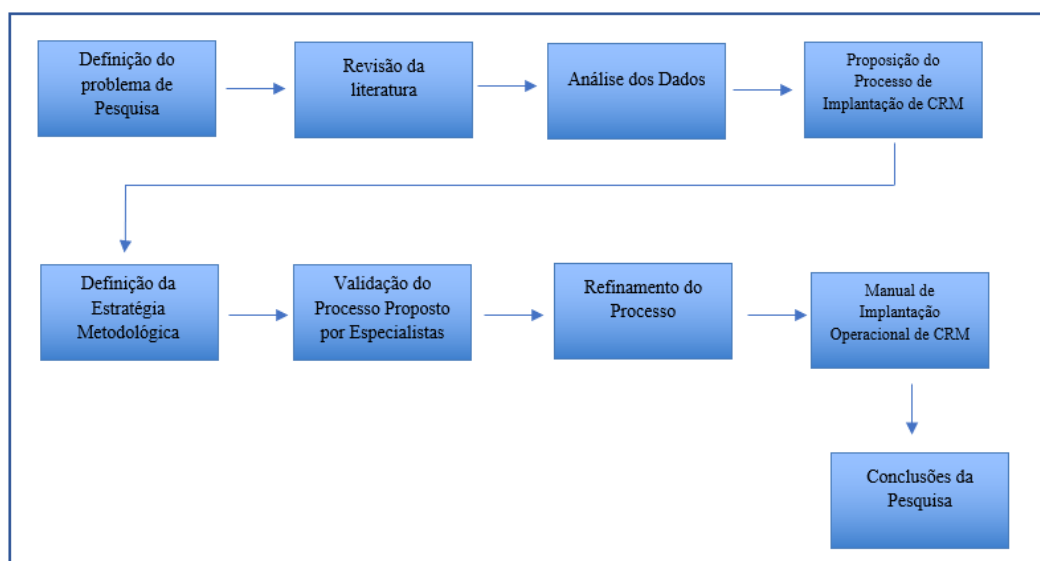
3.8. Ética da Pesquisa

A pesquisa foi aprovada pelo comitê de ética do Centro Paula Souza, sobre o PARECER_S.P. No 014/2025, seguindo as boas práticas éticas, garantindo consentimento informado do participante, e o sigilo, quando pertinente, de nomes, cargos e qualquer informação sensível, tendo a autorização formal da organização e o uso dos dados exclusivamente para fins acadêmicos.

3.9. Fluxograma da Pesquisa

O fluxograma da metodologia, apresentado na Figura 1, sintetiza o encadeamento da pesquisa, evidenciando a integração entre fundamentação teórica, investigação empírica e desenvolvimento do Produto Técnico-Tecnológico (PTT).

Figura 1: Fluxograma da Pesquisa



Fonte: A pesquisa

4. PROPOSIÇÃO DO MODELO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE CRM EM MICROEMPRESAS

O Produto Técnico-Tecnológico (PTT) desenvolvido neste estudo materializa-se na forma de um manual operacional para implantação da Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM) em microempresas, concebido como um instrumento de apoio à organização, execução e sustentação das práticas de relacionamento com clientes de maneira autônoma.

O manual foi estruturado com base em um método processual que integra práticas gerenciais, organização de rotinas e uso de tecnologias como suporte operacional, garantindo uma abordagem acessível, prática e compatível com as limitações típicas de microempresas. Nesse sentido, a tecnologia não constitui o eixo central do modelo, mas atua como infraestrutura de apoio à execução das práticas de CRM.

O artefato apresenta uma sequência estruturada de etapas, práticas e decisões, associando objetivos de gestão do relacionamento com clientes às ações necessárias para sua operacionalização. Dessa forma, busca traduzir conceitos teóricos da literatura de CRM em orientações práticas aplicáveis ao contexto organizacional de pequeno porte.

A concepção do PTT parte do entendimento de que a gestão do relacionamento com o cliente não é essencialmente um problema tecnológico, mas um processo gerencial baseado na organização de rotinas, disciplina operacional, registro sistemático de informações e uso de evidências na tomada de decisão. A tecnologia, nesse contexto, atua como elemento de suporte, permitindo registrar interações, organizar dados, padronizar fluxos e apoiar o acompanhamento das atividades.

Assim, o PTT foi desenvolvido para possibilitar que o microempreendedor:

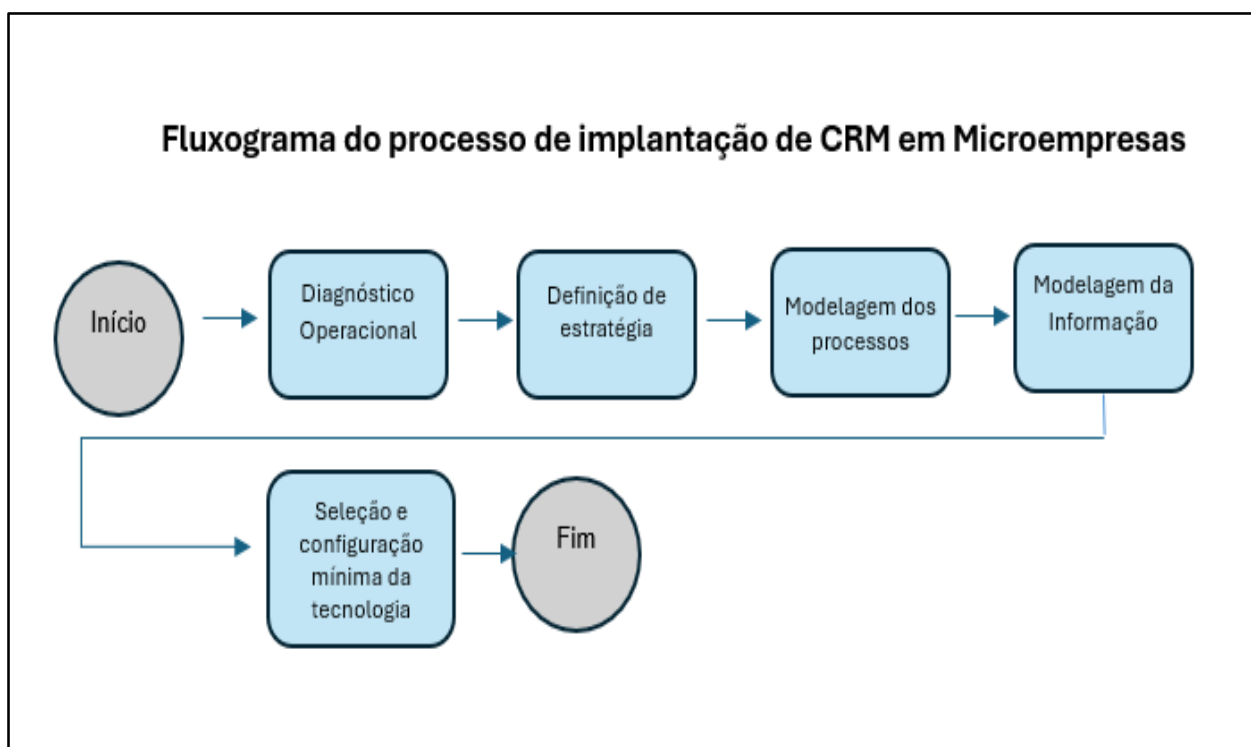
- Compreenda e estruture a lógica gerencial do CRM antes da adoção tecnológica;
- Organize rotinas essenciais de relacionamento com clientes, definindo atividades, entradas, saídas e padrões mínimos de registro;
- Implemente o CRM de forma progressiva, reduzindo riscos de abandono e favorecendo o aprendizado organizacional;
- Desenvolva autonomia para conduzir e sustentar a gestão do relacionamento com clientes no longo prazo.

Nesse sentido, o PTT materializa-se como um método gerencial estruturado, operacionalizado por meio de um manual, e não como um projeto tradicional de implantação de *software*.

O modelo proposto apresenta potencial de aplicabilidade em diferentes contextos de microempresas, ao oferecer um percurso estruturado, orientado à prática e adaptado às limitações típicas desse porte organizacional. Sua lógica operacional reduz a dependência de suporte externo e traduz conceitos gerenciais em ações concretas, favorecendo sua replicabilidade.

O manual está organizado em fases sequenciais, que refletem o encadeamento lógico da implantação do CRM em microempresas. Nesta dissertação, o método contempla as etapas de diagnóstico operacional e contextualização, definição da estratégia de relacionamento, modelagem dos processos de relacionamento, modelagem da informação (dados do CRM) e seleção e configuração mínima da tecnologia. A figura 2 apresenta o fluxograma geral do método proposto, sintetizando as cinco fases iniciais da implantação do CRM. O diagrama deve ser visto dentro da lógica sequencial e iterativa do processo, no qual cada fase é condicionada à validação de seus resultados antes do avanço para a etapa subsequente.

Figura 2: fluxograma de Implantação de CRM em Microempresas



Fonte: a pesquisa

Cada fase indica atividades essenciais, entregas esperadas e orientações operacionais, estruturadas de modo a permitir a aplicação progressiva do modelo. A estrutura proposta foi submetida a processo de validação com especialistas e profissionais com experiência em CRM e gestão de microempresas, incluindo o contexto empírico analisado no caso para estudo.

As fases apresentadas nos subcapítulos a seguir estruturam o manual operacional de gestão do CRM, que compõe o Produto Técnico Tecnológico desta pesquisa. Cada etapa foi projetada para permitir que microempresas adotem o CRM de forma progressiva, realista e coerente com seus recursos e necessidades, priorizando simplicidade gerencial e clareza de rotinas, focadas no sucesso da implantação.

4.1 Fase-1 – Diagnóstico Operacional e Contextualização

A primeira fase é a diagnóstico operacional e contextualização. A Fase 1 tem como objetivo compreender o contexto organizacional da microempresa e identificar, de forma estruturada, as necessidades reais relacionadas à gestão do relacionamento com clientes. Essa etapa busca estabelecer uma base consistente para a implantação do CRM, evitando a adoção prematura de soluções tecnológicas sem o devido entendimento dos problemas operacionais existentes.

O diagnóstico operacional e a contextualização constituem o ponto de partida do processo de implantação do CRM. Nessa fase, o foco recai sobre a análise das práticas atuais da empresa no que se refere ao relacionamento com clientes, incluindo atividades de prospecção, atendimento, vendas e pós-venda.

A fase envolve a identificação de como essas atividades são realizadas, quais informações são registradas (ou não), quais decisões são tomadas e quais dificuldades são enfrentadas no cotidiano da operação. Trata-se, portanto, de uma etapa essencialmente exploratória, orientada à compreensão da realidade organizacional.

Diferentemente de abordagens que partem diretamente da escolha de ferramentas tecnológicas, esta fase prioriza a análise dos processos existentes e das lacunas operacionais, permitindo que a implantação do CRM seja orientada por necessidades concretas e não por funcionalidades disponíveis em sistemas.

As atividades desta fase estão organizadas de forma a permitir uma análise progressiva da realidade organizacional:

Levantamento das atividades relacionadas ao relacionamento com clientes (prospecção, vendas, atendimento e pós-venda);

Identificação das formas atuais de registro de informações (anotações, planilhas, memória do gestor, entre outros);

Mapeamento dos fluxos de interação com clientes;

Identificação de problemas recorrentes, como perda de informações, falta de acompanhamento de clientes, ausência de padronização e dificuldades de controle;

Levantamento das necessidades operacionais relacionadas à gestão do relacionamento com clientes;

Identificação dos principais responsáveis pelas atividades (mesmo em estruturas reduzidas).

A fase 1 tem como ponto de partida o conhecimento tácito do gestor sobre a operação, complementado pelos registros existentes — ainda que informais — e pelo histórico recente de interações com clientes. Em microempresas, essas informações frequentemente encontram-se dispersas em diferentes formatos, como anotações, mensagens, planilhas ou mesmo na memória do próprio gestor, o que reforça a importância de organizá-las de forma estruturada ao longo desta etapa.

A partir dessas entradas, o desenvolvimento da fase ocorre por meio da análise das práticas atuais relacionadas ao relacionamento com clientes, buscando identificar como as atividades são executadas, quais informações são utilizadas e quais dificuldades emergem no cotidiano operacional. Esse processo permite evidenciar problemas recorrentes, como perda de informações, ausência de acompanhamento sistemático de clientes, falta de padronização nas atividades e limitações no controle das interações comerciais.

Durante a condução desta etapa, recomenda-se priorizar a identificação de problemas reais, evitando direcionar a análise para funcionalidades desejadas de sistemas tecnológicos. A utilização de linguagem simples e acessível, bem como o registro estruturado das informações, contribui para aumentar a clareza e a utilidade do diagnóstico. Além disso, é importante evitar detalhamento excessivo, mantendo o foco nos aspectos mais relevantes da operação, e garantir o envolvimento direto do responsável pelas atividades, assegurando aderência à realidade da empresa.

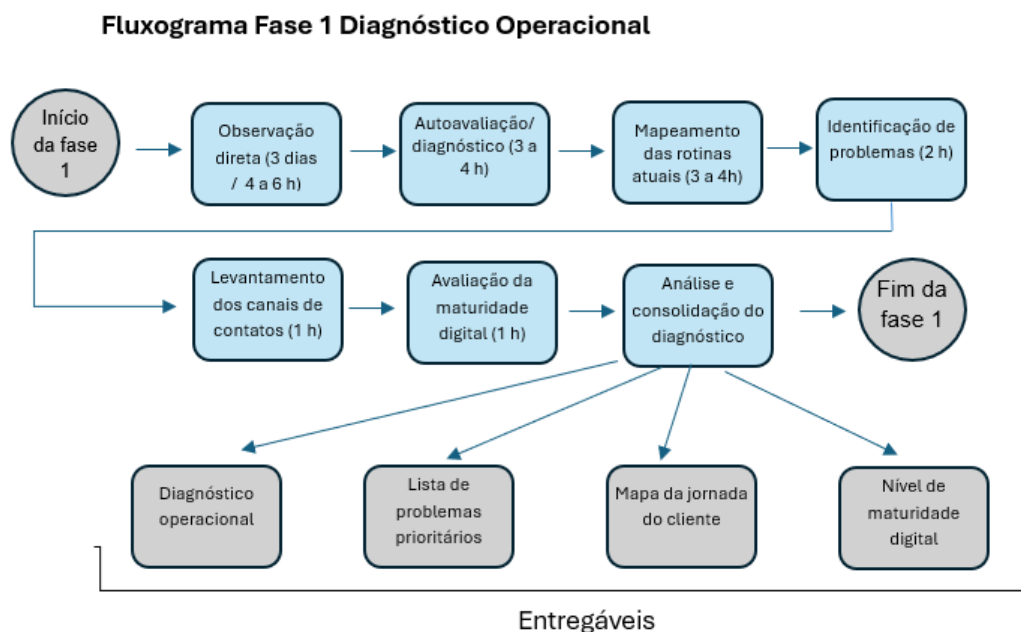
Como resultado, a fase produz uma visão estruturada da realidade organizacional, explicitando os principais problemas operacionais e as necessidades associadas à gestão do relacionamento com clientes. Essa compreensão possibilita delimitar, ainda que de forma preliminar, o escopo do CRM, indicando quais aspectos da operação demandam organização, registro e acompanhamento sistemático.

Como resultado da Fase 1, são gerados entregáveis que consolidam a compreensão da realidade organizacional e orientam as etapas subsequentes do método. Esses entregáveis incluem: (I) o diagnóstico operacional da empresa, que sintetiza as práticas atuais de relacionamento com clientes; (II) a lista de problemas prioritários, organizada a partir da relevância e impacto das dificuldades identificadas; (III) o mapa da jornada do cliente, que representa as principais etapas de interação entre a empresa e seus clientes; e (IV) a definição do nível de maturidade digital da organização, permitindo situar sua capacidade atual de utilização de dados, processos e tecnologias no contexto da gestão do relacionamento com clientes.

Em conjunto, esses elementos estruturam a base analítica necessária para a definição da estratégia de CRM, assegurando que as decisões subsequentes estejam alinhadas às condições reais da microempresa.

A Figura 3 apresenta o fluxograma da Fase 1 sintetizando as atividades e decisões que orientam a compreensão inicial do contexto organizacional da microempresa. O diagrama representa, de forma estruturada, o percurso de levantamento de informações, mapeamento das atividades relacionadas ao relacionamento com clientes, identificação de problemas operacionais e explicitação das necessidades de gestão.

Figura 3: Fase 1 – Diagnóstico Operacional e Contextualização



Fonte: a pesquisa

4.2 Fase 2 – Estratégia de Relacionamento com os Clientes

A Fase 2 tem como objetivo definir a estratégia de relacionamento com clientes, estabelecendo diretrizes claras que orientem a organização das práticas de CRM na microempresa. Essa etapa busca traduzir os problemas e necessidades identificados no diagnóstico em objetivos, prioridades e critérios de atuação, garantindo alinhamento entre a realidade operacional da empresa e as ações a serem implementadas.

A definição da estratégia de relacionamento constitui a etapa em que o diagnóstico operacional é convertido em direcionamento gerencial. Com base nas evidências levantadas na fase anterior, a empresa passa a explicitar o que pretende alcançar com a implantação do CRM, estabelecendo objetivos claros e compatíveis com sua capacidade organizacional.

Essa fase envolve a delimitação dos principais focos de atuação do CRM, tais como organização do processo de vendas, melhoria no acompanhamento de clientes, aumento da taxa de conversão ou fortalecimento do relacionamento no pós-venda. Ao mesmo tempo, busca-se evitar a definição de objetivos genéricos ou excessivamente amplos, priorizando metas específicas, alcançáveis e diretamente relacionadas aos problemas identificados.

Outro aspecto central desta etapa refere-se à definição de prioridades. Considerando as limitações típicas de microempresas, torna-se necessário selecionar quais aspectos do relacionamento com clientes serão abordados inicialmente, estabelecendo um escopo viável para a implantação do CRM. Essa priorização permite reduzir a complexidade do processo e aumentar a probabilidade de adoção efetiva das práticas propostas.

A fase 2 também contempla a definição de critérios mínimos para acompanhamento e avaliação das ações, estabelecendo indicadores simples que permitam monitorar o desempenho das práticas de relacionamento ao longo do tempo. Esses critérios não devem ser complexos, mas suficientes para apoiar a tomada de decisão e o ajuste das rotinas operacionais.

Entradas, desenvolvimento e resultados da fase

A fase tem como entrada principal os resultados do diagnóstico operacional, incluindo a identificação dos problemas prioritários, o mapa da jornada do cliente e o nível de maturidade digital da empresa. Esses elementos orientam a construção da estratégia, assegurando que as decisões estejam fundamentadas na realidade organizacional.

O desenvolvimento da fase ocorre por meio da definição dos objetivos do CRM, do alinhamento desses objetivos às condições da empresa e da seleção das prioridades de atuação. Esse processo permite transformar necessidades identificadas em diretrizes claras de ação, estruturando o escopo inicial da implantação.

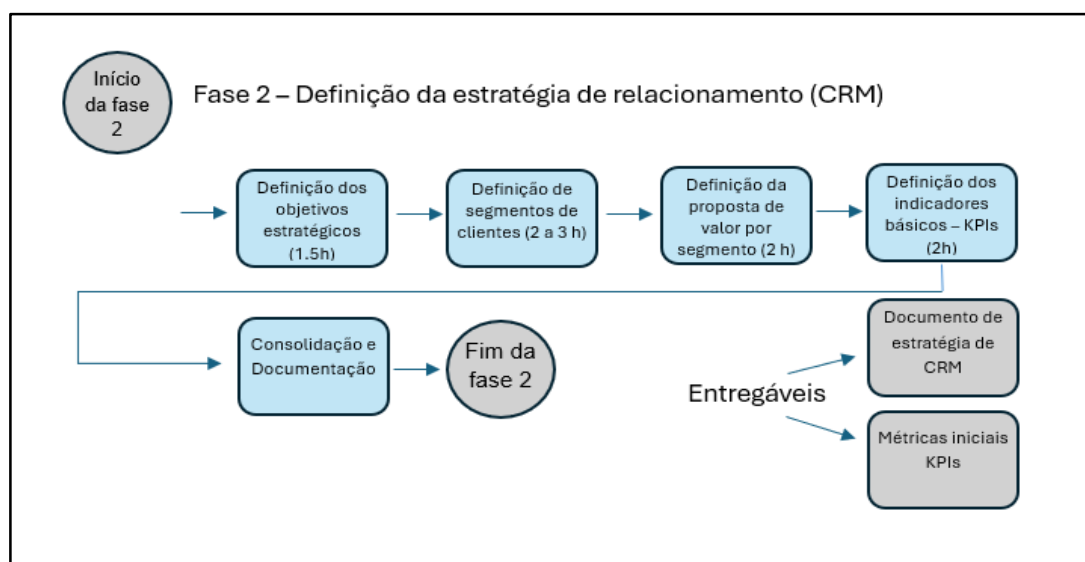
Como resultado, a fase produz um conjunto de definições estratégicas que orientam as etapas subsequentes do método, especialmente no que se refere à modelagem dos processos e à organização das informações do CRM. Ao final da fase, deve-se avaliar se a estratégia está suficientemente clara e viável para orientar a implantação. Caso contrário, recomenda-se revisar os objetivos e as prioridades estabelecidas, garantindo maior aderência à realidade da empresa. Uma vez validada, a estratégia permite o avanço para a fase de modelagem dos processos de relacionamento.

Como resultado da Fase 2, são gerados entregáveis que estruturam o direcionamento do CRM na microempresa. Esses entregáveis incluem: (I) Documento de estratégia de CRM e (II) a definição de indicadores básicos de acompanhamento, que permitam monitorar o desempenho das práticas adotadas. Esses elementos orientam a organização das atividades e decisões nas fases subsequentes, assegurando coerência entre diagnóstico, estratégia e operacionalização do CRM.

Em síntese, a Fase 2 traduz o diagnóstico operacional em direcionamento estratégico, estabelecendo objetivos, prioridades e critérios de acompanhamento para a implantação do CRM. Ao estruturar um escopo viável e alinhado à realidade da microempresa, essa etapa cria as condições necessárias para a organização dos processos de relacionamento nas fases subsequentes, reduzindo riscos e aumentando a efetividade da implantação.

A Figura 4 apresenta o fluxograma da Fase 2 — Definição da Estratégia de Relacionamento (CRM), sintetizando as atividades que orientam a transformação do diagnóstico operacional em direcionamento estratégico. O diagrama representa o processo de definição dos objetivos do CRM, seu alinhamento às condições da microempresa e a priorização das iniciativas de relacionamento com clientes, estruturando um escopo inicial viável para a implantação. Assim como na fase anterior, o fluxograma evidencia a natureza iterativa do processo, por meio do ponto de decisão que avalia se a estratégia definida é clara e operacionalmente viável. Caso os objetivos ou prioridades não estejam adequadamente definidos, o fluxo retorna às etapas anteriores, permitindo ajustes e refinamentos até que se obtenha uma orientação estratégica consistente.

Figura 4: Fase 2 – Definição da Estratégia de Relacionamento (CRM)



Fonte: a pesquisa

4.3 Fase 3 — Modelagem dos Processos de Relacionamento

A Fase 3 tem como objetivo transformar as práticas informais de relacionamento com clientes em processos operacionais estruturados, claros e repetíveis, estabelecendo a base organizacional necessária para a implantação do CRM. A modelagem dos processos de

relacionamento representa a transição entre o nível estratégico e o nível operacional do método. A partir das diretrizes definidas na fase anterior, esta etapa busca estruturar, de forma explícita, como as atividades de relacionamento com clientes devem ser executadas no cotidiano da microempresa.

O desenvolvimento desta fase está fundamentado nos princípios da gestão por processos, conforme sistematizados no BPM CBOK (ABPMP 2019), que orientam a identificação, organização e padronização de atividades organizacionais.

No contexto das microempresas, essa etapa assume papel crítico, uma vez que grande parte das atividades de relacionamento com clientes ocorre de forma não estruturada, baseada na experiência do gestor e em rotinas informais. A ausência de processos definidos tende a gerar perda de informações, inconsistência na execução e dificuldade de acompanhamento das interações comerciais.

Assim, a modelagem dos processos tem como finalidade explicitar o fluxo de relacionamento com clientes, organizando suas etapas, atividades, responsabilidades e pontos de controle. O foco não está na formalização excessiva, mas na construção de um modelo operacional simples, compreensível e aplicável à realidade da empresa.

A fase tem como entradas o diagnóstico operacional e a estratégia de relacionamento definidos nas etapas anteriores, que fornecem a base para a estruturação dos processos. Esses elementos orientam a definição de quais atividades devem ser organizadas, quais fluxos devem ser priorizados e quais problemas precisam ser resolvidos.

O desenvolvimento da fase ocorre por meio do mapeamento do funil de relacionamento com clientes, abrangendo desde a captação de leads até o pós-venda. A partir desse mapeamento, são definidas as etapas do pipeline, estabelecendo uma sequência lógica de progressão das interações comerciais.

Na sequência, são especificadas as entradas e saídas de cada etapa, permitindo compreender quais informações são necessárias para a execução das atividades e quais registros devem ser gerados ao longo do processo. Esse detalhamento contribui para a padronização das rotinas e para a futura estruturação dos dados no sistema de CRM.

Adicionalmente, são definidas as responsabilidades associadas a cada atividade, mesmo em contextos organizacionais reduzidos, bem como os pontos de controle que permitem monitorar a execução do processo e garantir sua consistência ao longo do tempo.

Como resultado, a fase produz um modelo operacional estruturado do relacionamento com clientes, que orienta a execução das atividades e serve de base para a organização das informações e para a configuração da tecnologia de apoio ao CRM.

Ao final da fase, deve-se avaliar se os processos estão claramente definidos, coerentes com a estratégia estabelecida e viáveis de execução no contexto da microempresa. Caso contrário, recomenda-se revisar e simplificar os fluxos, garantindo sua aplicabilidade prática.

Como resultado da Fase 3, são gerados entregáveis que consolidam a estrutura operacional do CRM. Esses entregáveis incluem: (I) o fluxo de CRM, representando o processo estruturado de relacionamento com clientes; (II) a estrutura do pipeline, com definição das etapas, critérios de avanço e responsáveis; e (III) o conjunto de regras operacionais, que estabelece normas básicas para a execução e controle das atividades.

Esses elementos constituem a base operacional do CRM, permitindo padronizar as rotinas, reduzir variações na execução e criar condições para o uso consistente de informações nas etapas subsequentes.

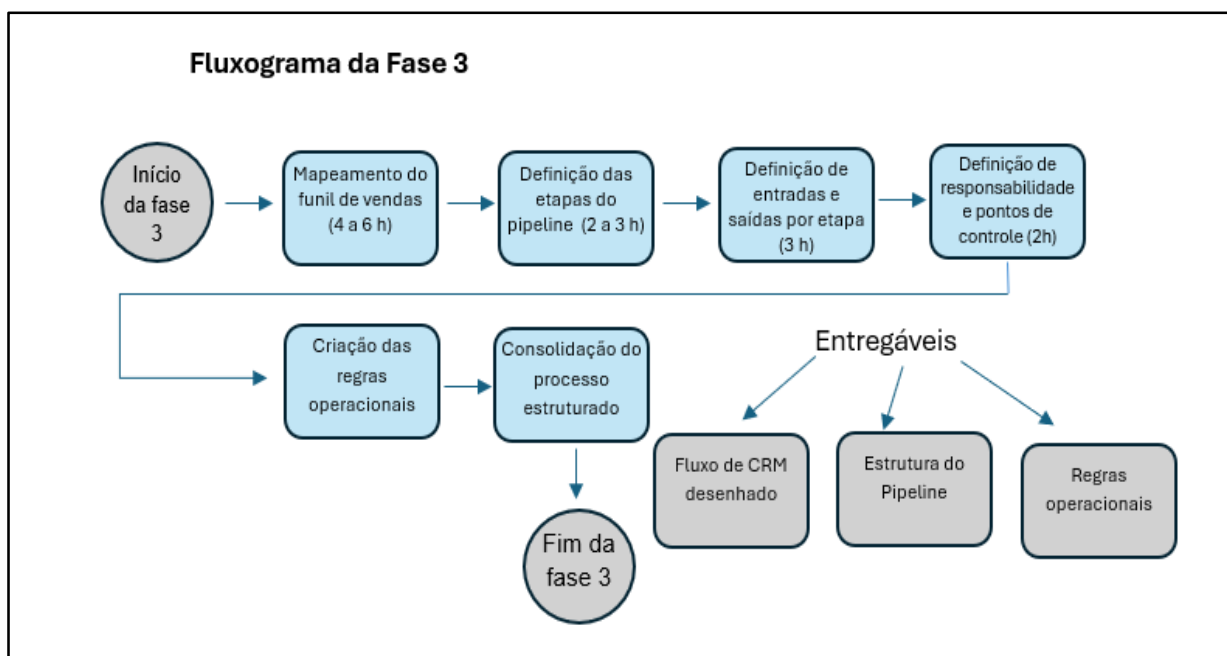
A Fase 3 estrutura operacionalmente o CRM ao transformar práticas informais em processos definidos, estabelecendo fluxos, responsabilidades e regras de execução. Essa organização permite aumentar a consistência das atividades, melhorar o controle das interações com clientes e preparar a base para a modelagem da informação e o suporte tecnológico nas fases subsequentes.

A Figura 5 apresenta o fluxograma da Fase 3, sintetizando as atividades e decisões envolvidas na estruturação operacional do CRM. O diagrama representa o percurso de transformação das práticas informais em processos organizados, contemplando o mapeamento do funil de relacionamento com clientes, a definição das etapas do pipeline, a especificação de entradas e saídas, bem como a definição de responsabilidades e pontos de controle. O fluxograma evidencia a lógica sequencial da modelagem dos processos, ao mesmo tempo em que incorpora um ponto de decisão que avalia se os processos definidos são coerentes com a estratégia estabelecida e viáveis de execução no contexto da microempresa. Caso não atendam a esses critérios, o fluxo retorna às etapas de modelagem, permitindo ajustes e simplificações necessárias.

Essa estrutura reforça o caráter aplicado do método, ao assegurar que os processos não sejam apenas formalmente definidos, mas efetivamente executáveis, constituindo a base

operacional sobre a qual serão organizadas as informações e configurada a tecnologia de suporte ao CRM nas fases subsequentes.

Figura 5: Fase 3 - Modelagem dos Processos de Relacionamento



Fonte: a pesquisa

4.4 Fase 4 — Modelagem da Informação (Dados do CRM)

A Fase 4 tem como objetivo definir o conjunto mínimo de informações necessárias para a gestão do relacionamento com clientes, bem como estabelecer padrões de registro, atualização e responsabilidade sobre os dados, assegurando qualidade, consistência e utilidade das informações no contexto da microempresa.

A modelagem da informação representa a etapa em que os processos definidos anteriormente passam a ser suportados por dados estruturados. Nessa fase, busca-se explicitar quais informações devem ser registradas ao longo do relacionamento com clientes, como esses dados devem ser organizados e quais critérios devem orientar sua atualização e utilização.

A fundamentação dessa etapa está associada aos princípios de qualidade da informação em sistemas de CRM, conforme discutido por Alshawi et al., bem como aos fundamentos da gestão da informação, que enfatizam a relevância, precisão, consistência e governança dos dados como elementos essenciais para a tomada de decisão.

No contexto das microempresas, a ausência de padrões de registro tende a comprometer a utilidade das informações, gerando dados incompletos, inconsistentes ou

desatualizados. Como consequência, mesmo quando há utilização de ferramentas tecnológicas, o potencial do CRM não é plenamente explorado. Dessa forma, esta fase busca evitar a sobrecarga informacional e o excesso de complexidade, adotando o princípio do mínimo viável de dados, ou seja, a definição de um conjunto reduzido, porém suficiente, de informações que permitam sustentar os processos de relacionamento com clientes.

A fase tem como entradas a estratégia de relacionamento e os processos modelados nas etapas anteriores, que orientam a identificação das informações necessárias para a execução das atividades. Esses elementos permitem compreender quais dados são essenciais para apoiar decisões, acompanhar interações e garantir a continuidade do relacionamento com clientes.

O desenvolvimento da fase ocorre por meio da definição dos campos de dados considerados essenciais, da padronização das formas de registro e da definição de regras de atualização das informações. Adicionalmente, são estabelecidas responsabilidades sobre a gestão dos dados, garantindo que haja clareza quanto à manutenção e à qualidade das informações registradas. Esse processo permite estruturar a base informacional do CRM, assegurando que os dados registrados sejam consistentes, comparáveis e úteis para a gestão. Ao mesmo tempo, evita-se a criação de estruturas complexas ou excessivamente detalhadas, incompatíveis com a capacidade operacional da microempresa.

Como resultado, a fase produz um modelo simplificado de gestão da informação, que sustenta os processos definidos e prepara a base para a configuração da tecnologia na etapa subsequente. São gerados entregáveis que estruturam a base informacional do CRM. Esses entregáveis incluem: (I) o dicionário de dados simplificado, contendo a definição dos campos, sua obrigatoriedade e padrões de preenchimento; (II) o conjunto de padrões de registro e regras de atualização das informações; e (III) a definição das responsabilidades sobre os dados, indicando quem deve registrar, atualizar e manter as informações ao longo do tempo. Em conjunto, esses elementos asseguram a qualidade e a consistência dos dados, permitindo que o CRM seja utilizado como instrumento efetivo de gestão e tomada de decisão.

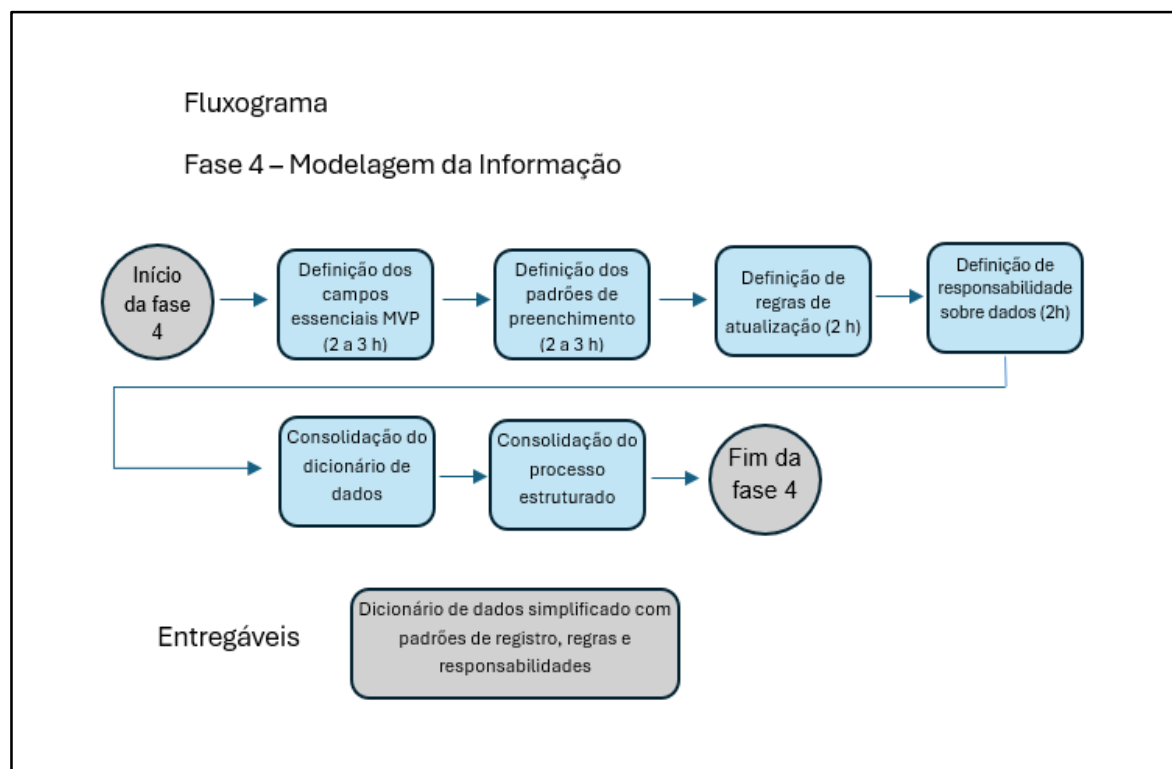
Ao final da fase, deve-se avaliar se os dados definidos são suficientes para suportar os processos de relacionamento e se os padrões estabelecidos são viáveis de aplicação. Caso contrário, recomenda-se revisar e simplificar a estrutura informacional, garantindo aderência à realidade da empresa.

A Figura 6 apresenta o fluxograma da Fase 4 sintetizando as atividades e decisões envolvidas na estruturação da base informacional que sustentará os processos de relacionamento com clientes. O diagrama representa o percurso de definição dos dados essenciais, a padronização das formas de registro, o estabelecimento de regras de atualização e a atribuição de responsabilidades sobre a gestão das informações.

O fluxograma evidencia a lógica sequencial da fase, ao mesmo tempo em que incorpora um ponto de decisão voltado à verificação da suficiência e viabilidade dos dados definidos. Caso a estrutura informacional não seja capaz de suportar adequadamente os processos modelados ou apresente complexidade incompatível com a realidade da microempresa, o fluxo retorna às etapas anteriores, permitindo ajustes e simplificações.

Essa dinâmica reforça o princípio do mínimo viável de informação adotado no método, assegurando que os dados definidos sejam não apenas tecnicamente adequados, mas operacionalmente sustentáveis. Dessa forma, a fase estabelece as condições necessárias para a configuração da tecnologia de CRM na etapa subsequente, garantindo alinhamento entre processos, informação e capacidade organizacional.

Figura 6: Fase 4 – Modelagem da Informação



Fonte: a pesquisa

4.5 Fase 5 — Seleção e Configuração Mínima da Tecnologia

A Fase 5 tem como objetivo selecionar e configurar a tecnologia de CRM de forma mínima e funcional, assegurando que o sistema atue como suporte aos processos e às informações previamente estruturados, sem introduzir complexidade desnecessária.

A seleção e configuração da tecnologia representam a etapa em que o modelo operacional e informacional, construído nas fases anteriores, é suportado por uma plataforma de CRM. Diferentemente de abordagens centradas na tecnologia, esta fase parte do princípio de que o sistema deve refletir os processos e dados já definidos, e não o contrário.

No contexto das microempresas, a adoção de sistemas de CRM frequentemente é comprometida pela escolha de ferramentas excessivamente complexas ou pela ativação indiscriminada de funcionalidades. Como consequência, observa-se aumento da carga operacional, baixa utilização do sistema e, em muitos casos, abandono da ferramenta.

Dessa forma, esta fase adota como princípio central a configuração mínima viável da tecnologia, na qual apenas as funcionalidades estritamente necessárias para suportar os processos e dados definidos são ativadas. Esse enfoque reduz a complexidade, facilita a aprendizagem e aumenta a probabilidade de uso contínuo do sistema.

A fase tem como entradas a estratégia de relacionamento, os processos modelados e o dicionário de dados definidos nas etapas anteriores. Esses elementos orientam tanto a escolha da ferramenta quanto sua configuração, garantindo alinhamento entre tecnologia, operação e informação.

O desenvolvimento da fase envolve a seleção de uma plataforma de CRM compatível com a realidade da microempresa, seguida da configuração de seus elementos básicos, como usuários, pipeline de vendas e campos de dados. Adicionalmente, são ativados apenas os módulos essenciais para a execução das atividades de relacionamento com clientes.

A configuração é realizada de forma incremental, permitindo testes e ajustes antes da utilização efetiva do sistema. Esse processo contribui para validar a aderência da tecnologia aos processos definidos e para identificar eventuais necessidades de simplificação. Como resultado, a fase produz um sistema de CRM funcional em nível básico, capaz de suportar as atividades essenciais de gestão do relacionamento com clientes, sem introduzir complexidade desnecessária.

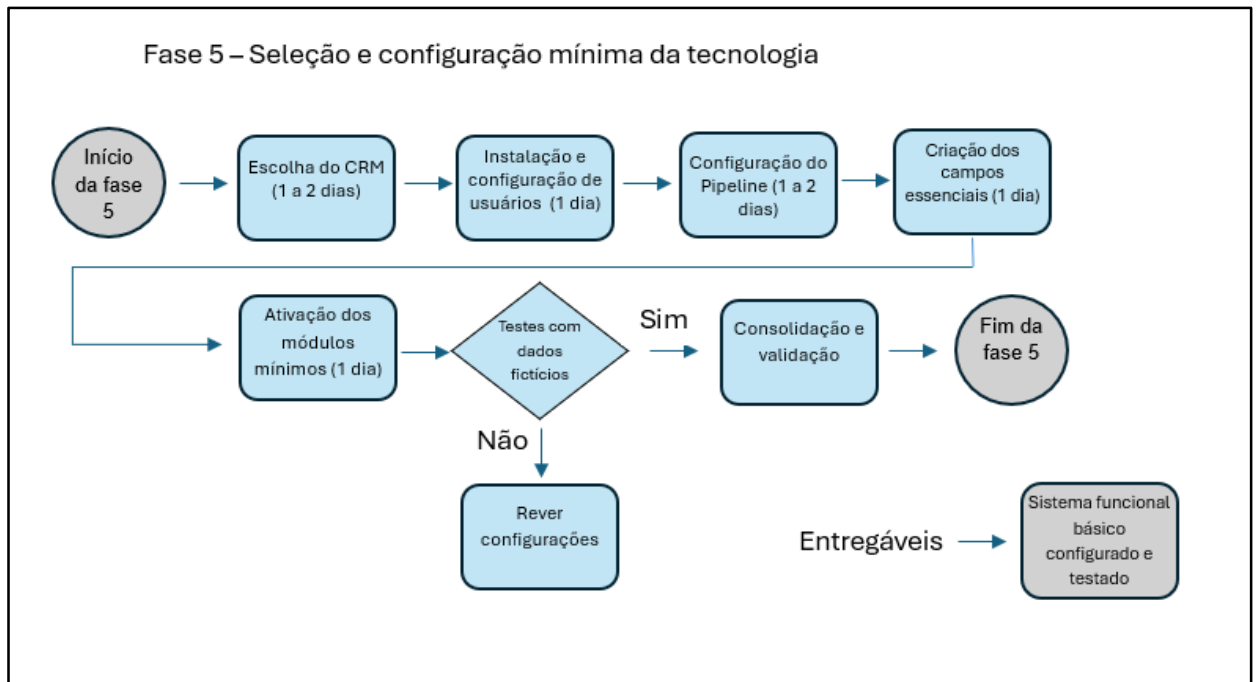
Ao final da fase, deve-se avaliar se a tecnologia configurada atende adequadamente às necessidades operacionais e se sua utilização é viável no contexto da microempresa. Caso contrário, recomenda-se revisar a configuração, reduzindo funcionalidades ou ajustando elementos que dificultem o uso.

Como resultado da Fase 5, são gerados entregáveis que materializam a implantação inicial do CRM. Esses entregáveis incluem: (I) o sistema de CRM configurado e funcional em nível básico; (II) o pipeline de vendas e os campos essenciais devidamente implementados; e (III) o conjunto mínimo de módulos ativados, com evidência da não utilização de funcionalidades desnecessárias. Esses elementos representam a operacionalização inicial do CRM, permitindo que a microempresa utilize o sistema como suporte às suas atividades de relacionamento com clientes.

A Fase 5 materializa a implantação do CRM ao configurar a tecnologia como suporte aos processos e dados previamente estruturados. Ao adotar o princípio da configuração mínima viável, essa etapa assegura que o sistema seja funcional, utilizável e alinhado às necessidades da microempresa, encerrando o ciclo inicial de implantação com uma solução operacionalmente sustentável.

A Figura 7 apresenta o fluxograma da Fase 5 — Seleção e Configuração Mínima da Tecnologia, sintetizando as atividades e decisões relacionadas à operacionalização do CRM por meio de uma plataforma tecnológica. O diagrama representa o processo de escolha da ferramenta, a configuração dos elementos essenciais — como usuários, pipeline e campos de dados — e a ativação dos módulos necessários para suportar os processos de relacionamento com clientes.

O fluxograma evidencia a lógica sequencial da fase, articulada a um ponto de decisão que avalia se a configuração realizada é adequada às necessidades operacionais e à capacidade da microempresa. Caso a solução apresente complexidade excessiva ou baixa aderência aos processos definidos, o fluxo retorna às etapas anteriores, permitindo ajustes e simplificações na configuração do sistema. Essa estrutura reforça o princípio da configuração mínima viável adotado no método, assegurando que a tecnologia atue como suporte às práticas organizacionais, sem introduzir sobrecarga operacional. Dessa forma, a fase consolida a implantação inicial do CRM, garantindo que o sistema seja funcional, utilizável e alinhado à realidade da microempresa.

Figura 7: Fase 5 – Seleção e Configuração Mínima da Tecnologia

Fonte: a pesquisa

5. ANÁLISE DOS DADOS

A avaliação do processo por meio de sua aplicação prática encontra-se documentada no relatório técnico conclusivo - Conceição (2026) - não sendo necessário reproduzi-la integralmente na monografia. Considerando que essa etapa se refere à aplicação do processo, sua validação é mais adequadamente representada pela entrevista realizada com o CEO da empresa, cuja análise é apresentada neste capítulo em conjunto com as contribuições dos demais especialistas entrevistados.

A análise dos dados foi conduzida de forma articulada entre os referenciais teóricos da pesquisa e as evidências empíricas obtidas por meio da entrevista realizada no contexto do caso para estudo. O processo analítico buscou assegurar coerência entre os objetivos da dissertação, a proposição do processo operacional de implantação de CRM e as práticas observadas no contexto organizacional analisado.

Inicialmente, a entrevista foi transcrita integralmente, preservando a fidelidade das informações obtidas. Em seguida, realizou-se a organização e codificação temática dos dados, permitindo identificar elementos relacionados às rotinas operacionais, utilização do CRM, fluxos informacionais, estruturação de processos, limitações organizacionais e práticas de implantação observadas na microempresa analisada.

A codificação temática foi orientada pelos eixos conceituais definidos na fundamentação teórica da pesquisa, especialmente aqueles relacionados à gestão do relacionamento com clientes, gestão por processos, maturidade organizacional e adoção incremental de tecnologias. Esse procedimento possibilitou organizar as evidências empíricas em categorias analíticas compatíveis com as fases e elementos estruturantes do processo operacional proposto.

O principal procedimento analítico adotado foi o aparelhamento de padrões (*pattern matching*), amplamente utilizada em pesquisas qualitativas orientadas à comparação entre referenciais teóricos e evidências empíricas. No contexto desta pesquisa, o aparelhamento de padrões foi utilizado para analisar a compatibilidade entre os elementos previstos no processo operacional proposto e as práticas observadas no contexto organizacional investigado.

A aplicação dessa técnica permitiu identificar convergências entre os referenciais teóricos utilizados na construção do processo e as práticas efetivamente adotadas na operacionalização do CRM na microempresa analisada. Também possibilitou observar

limitações, adaptações e particularidades relacionadas à implantação progressiva do CRM em contexto de baixa formalização organizacional e restrição de recursos.

A análise foi conduzida segundo os princípios da cadeia de evidências, buscando assegurar transparência, rastreabilidade e consistência lógica entre os dados coletados, o processo interpretativo e as conclusões produzidas. Essa estratégia permitiu demonstrar de forma sistemática como as evidências empíricas foram organizadas, interpretadas e relacionadas aos elementos estruturantes do processo operacional proposto.

Os resultados da análise não possuem finalidade de generalização estatística, mas de generalização analítica. Nesse sentido, as evidências obtidas no caso para estudo foram utilizadas como suporte para ampliar a compreensão sobre a operacionalização do CRM em microempresas e analisar a aplicabilidade prática do processo de implantação proposto nesta pesquisa.

5.1. Validação do Processo de Implantação de CRM por Especialistas e Usuários

Após a realização do processo de validação, foram analisadas as percepções e contribuições apresentadas pelos especialistas e usuários que avaliaram o processo operacional de implantação de CRM proposto nessa pesquisa. De modo geral, as avaliações indicaram percepções positivas quanto à clareza, organização, coerência lógica e aplicabilidade prática do modelo proposto, especialmente em relação às necessidades e limitações típicas das microempresas.

O CEO da empresa Soluções em CRM destacou o caráter operacional do processo proposta, enfatizando sua aderência à realidade das micro e pequenas empresas. Segundo o avaliador, a organização em fases sequenciais favorece a compreensão gradual da implantação do CRM, reduzindo a complexidade normalmente associada a projetos dessa natureza e aproximando o modelo das condições efetivamente encontradas no cotidiano empresarial.

Também participou da validação um gestor de microempresa, cliente da empresa caso para estudo. Na percepção desse participante, o processo apresenta estrutura clara e encadeamento lógico adequado, permitindo compreender de forma objetiva as etapas necessárias para implantação do CRM. O avaliador ressaltou ainda que as orientações propostas se mostram compatíveis com a realidade operacional das microempresas, podendo apoiar tanto organizações em estágio inicial de adoção quanto empresas que buscam maior formalização de práticas já existentes.

No âmbito da validação por especialistas, consultores com experiência no atendimento a micro e pequenas empresas também avaliaram o processo como coerente com os desafios organizacionais enfrentados por esse público. Os participantes destacaram especialmente a clareza das etapas, a simplicidade operacional do modelo proposto, e sua adequação às limitações estruturais frequentemente observadas em microempresas, como ausência de processos formalizados, desorganização das informações comerciais e dificuldades de acompanhamento do relacionamento com clientes.

Alguns avaliadores também apresentaram sugestões de aprimoramento, incluindo a ampliação de exemplos práticos, e a indicação de indicadores simples que permitam às microempresas acompanhar a evolução da implantação do CRM ao longo das diferentes fases do processo. Essas contribuições foram consideradas relevantes para o aperfeiçoamento do modelo proposto, sendo incorporadas à versão final do processo operacional.

De forma geral, os resultados da validação indicam que o processo operacional de implantação de CRM proposto, apresenta consistência conceitual, coerência operacional e potencial de aplicabilidade prática no contexto das microempresas. As avaliações reforçam a adequação da estrutura progressiva adotada, bem como a viabilidade de implantação do CRM a partir de níveis mínimos de formalização organizacional e suporte tecnológico.

Com base nos comentários e análises fornecidos pelos participantes do processo de validação, o estudo incorporou os principais ajustes e oportunidades de refinamento identificados para o processo operacional de implantação de CRM proposto. O objetivo consiste em registrar de forma sistemática as contribuições recebidas, indicar os aprimoramentos incorporados ao modelo e evidenciar como tais ajustes contribuem para ampliar sua aderência às necessidades práticas das microempresas.

No processo de validação realizado junto a consultores externos, foram identificadas contribuições complementares e convergentes. Um dos consultores, vinculado ao Sebrae InovaUSP, sugeriu como possibilidade de aprofundamento a realização de aplicações práticas do processo em startups e microempresas de diferentes segmentos, com o objetivo de observar sua operacionalização em contextos organizacionais distintos. O avaliador manifestou ainda interesse em apoiar futuras iniciativas de aplicação prática do modelo, indicando potencial de expansão empírica em estudos posteriores.

Outro especialista destacou como oportunidade de aprimoramento a ampliação de exemplos operacionais ao longo das fases do processo, bem como a inclusão de situações

ilustrativas que reforcem a conexão entre os conceitos apresentados e a realidade cotidiana das microempresas. Também foi sugerida a explicitação de indicadores simples de acompanhamento em cada fase do processo, permitindo que os gestores realizem avaliações básicas da evolução da implantação do CRM e do nível de estruturação alcançado ao longo da adoção do modelo.

Adicionalmente, os avaliadores recomendaram ajustes pontuais de linguagem para adequação a diferentes contextos setoriais, especialmente em segmentos caracterizados por baixa formalização organizacional e reduzida familiaridade com práticas gerenciais estruturadas. Essa recomendação buscou tornar o processo ainda mais acessível para microempresas de comércio local e serviços de menor complexidade operacional.

As contribuições apresentadas não evidenciaram inconsistências conceituais no processo proposto, concentrando-se predominantemente em aspectos relacionados à ampliação de sua clareza operacional, flexibilidade de aplicação e potencial de adaptação a diferentes realidades organizacionais. Parte dessas sugestões foi incorporada à versão final do processo, especialmente por meio do reforço do caráter operacional das fases, da valorização de indicadores simples de acompanhamento e da ampliação da preocupação com adaptação contextual. Outras recomendações, particularmente aquelas relacionadas à aplicação prática do modelo em diferentes ambientes organizacionais, são reconhecidas como oportunidades relevantes para aprofundamentos futuros da pesquisa.

5.2 Implicações para a Gestão do CRM

As evidências analisadas permitem identificar implicações gerenciais para microempresas que buscam estruturar práticas de Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM) apoiadas por plataformas tecnológicas de baixo custo e reduzida complexidade operacional. Os resultados indicam que a efetividade do CRM está menos associada ao nível de sofisticação tecnológica adotado e mais relacionada à capacidade organizacional de estruturar processos, definir rotinas e disciplinar o registro e utilização das informações.

Nesse contexto, a plataforma de CRM assume papel de suporte à estrutura organizacional, atuando como mecanismo de operacionalização dos processos de relacionamento com clientes. Observou-se que o sistema contribui para organizar fluxos de trabalho, padronizar atividades, ampliar a rastreabilidade das interações comerciais e fornecer informações para acompanhamento das operações e apoio à tomada de decisão.

As evidências também indicam que, no contexto analisado, as decisões gerenciais antecedem a configuração tecnológica. O sistema não determina o modelo de gestão adotado pela organização; ao contrário, sua função consiste em operacionalizar processos, rotinas e critérios previamente definidos. Essa constatação possui implicações relevantes para microempresas, uma vez que sugere que a adoção de CRM sem definição prévia de objetivos, responsabilidades e processos tende a limitar significativamente o potencial de utilização da tecnologia.

Outro aspecto relevante refere-se à implantação incremental observada no contexto estudado. Os resultados sugerem que abordagens progressivas, estruturadas a partir de funcionalidades mínimas e ampliação gradual das práticas de gestão, tendem a reduzir barreiras de adoção e favorecer o aprendizado organizacional. Essa lógica mostra-se particularmente relevante para microempresas, caracterizadas frequentemente por limitações de recursos financeiros, estrutura reduzida e baixa disponibilidade de suporte técnico especializado.

Além disso, os resultados reforçam a importância da formalização mínima dos processos de relacionamento com clientes como condição para utilização consistente do CRM. Mesmo em contextos organizacionais marcados por baixa maturidade gerencial, a definição de etapas operacionais, responsabilidades e padrões básicos de registro mostrou-se suficiente para apoiar práticas estruturadas de acompanhamento comercial e relacionamento com clientes.

Dessa forma, as implicações derivadas deste estudo sugerem que a implantação de CRM em microempresas deve ser compreendida prioritariamente como um processo de organização gerencial e operacional, no qual a tecnologia atua como elemento de suporte à execução das rotinas e não como solução autônoma para os problemas de gestão do relacionamento com clientes.

5.3. Síntese Interpretativa dos Resultados

Os resultados obtidos evidenciam convergência entre os pressupostos teóricos da pesquisa e as evidências empíricas observadas no contexto analisado. A análise demonstrou que a implantação do CRM em microempresas tende a ocorrer de forma operacional, progressiva e orientada por necessidades concretas da gestão cotidiana.

As evidências confirmaram que a efetividade do CRM está mais associada à estruturação de processos, rotinas e práticas de acompanhamento do que ao nível de sofisticação tecnológica adotado. Também evidenciaram que a implantação incremental favorece a adaptação organizacional, reduz a complexidade inicial e amplia a viabilidade de adoção do

CRM em microempresas. Essa lógica reforça a importância de modelos estruturados em etapas progressivas e compatíveis com limitações típicas desse contexto organizacional.

Os resultados obtidos reforçam a consistência do processo operacional proposto nesta pesquisa, estruturado em fases sequenciais e orientado à implantação progressiva do CRM em microempresas, articulando processos organizacionais, definição de informações e suporte tecnológico de forma compatível com as limitações desse contexto empresarial.

6. CONCLUSÃO

Os resultados da pesquisa apresentam convergência entre os pressupostos teóricos adotados e as evidências empíricas observadas no contexto analisado. A análise evidenciou que a implantação do CRM em microempresas tende a ocorrer de forma operacional, incremental e orientada por necessidades concretas da gestão cotidiana, confirmando a relevância da simplicidade como fator crítico nesse contexto organizacional.

As evidências indicam que a efetividade do CRM está menos associada ao nível de sofisticação tecnológica e mais relacionada à capacidade da organização de estruturar processos, definir rotinas e manter padrões mínimos de registro e acompanhamento das interações com clientes. Nesse sentido, a tecnologia atua como elemento de suporte à operacionalização das práticas gerenciais, e não como fator central da gestão.

Os resultados também reforçam a importância da implantação progressiva do CRM, permitindo que microempresas desenvolvam gradualmente sua capacidade organizacional, reduzam barreiras de adoção e realizem ajustes conforme suas necessidades operacionais se tornam mais claras. Essa lógica mostrou-se compatível com as limitações de recursos, estrutura e suporte técnico frequentemente observadas nesse tipo de organização.

A validação realizada junto a especialistas e usuários indicou percepção positiva quanto à clareza, aplicabilidade e aderência do processo proposto à realidade das microempresas. As sugestões apresentadas concentraram-se principalmente em aprimoramentos incrementais, relacionados à ampliação de exemplos operacionais, explicitação de indicadores simples de acompanhamento e adaptação da linguagem a diferentes contextos organizacionais.

De forma geral, os resultados reforçam a compreensão de que a implantação do CRM em microempresas deve ser tratada como um processo organizacional estruturado, no qual decisões gerenciais, processos operacionais e suporte tecnológico precisam atuar de forma integrada e progressiva.

A dissertação teve como propósito compreender como microempresas podem estruturar a Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM) de forma operacionalmente viável, resultando na proposição de um método processual para sua implantação, materializado em um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) na forma de manual operacional.

Os resultados do estudo evidenciam que a efetividade do CRM, no contexto das microempresas, está menos associada à sofisticação tecnológica e mais à capacidade

organizacional de estruturar processos, definir rotinas e manter padrões consistentes de registro e uso da informação. As evidências analisadas mostraram que a tecnologia atua como elemento de suporte à operacionalização das práticas de relacionamento com clientes, e não como elemento central da gestão.

A principal contribuição do estudo consiste na proposição de um método estruturado em fases sequenciais — diagnóstico operacional e contextualização, definição da estratégia de relacionamento, modelagem dos processos de relacionamento, modelagem da informação e configuração mínima da tecnologia — orientado à implantação progressiva do CRM em microempresas. O método proposto busca oferecer um percurso operacional compatível com limitações típicas desse contexto organizacional, especialmente em relação à disponibilidade de recursos, estrutura reduzida e baixa maturidade tecnológica.

A principal contribuição deste trabalho reside na proposição de um método estruturado em fases — diagnóstico, definição da estratégia de relacionamento, modelagem dos processos, modelagem da informação e configuração mínima da tecnologia — que orienta a implantação do CRM de forma progressiva e alinhada à realidade das microempresas. Esse encadeamento evidencia que a tecnologia não constitui o ponto de partida, mas sim um elemento de suporte à execução de decisões previamente estruturadas nos níveis gerencial e operacional.

A proposição do processo de implantação de CRM consolida essa abordagem ao traduzir os fundamentos do método em orientações operacionais, atividades e entregáveis aplicáveis à realidade das microempresas. Dessa forma, o estudo contribui para aproximar os referenciais conceituais de CRM de sua operacionalização prática em microempresas.

Verifica-se, portanto, que o objetivo geral da pesquisa foi atingido, ao estruturar um método capaz de orientar a implantação do CRM de forma acessível, progressiva e orientada à autonomia operacional. Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao articular fundamentos de gestão por processos, qualidade da informação e adoção incremental de tecnologia em uma lógica integrada de operacionalização do CRM. No campo prático, oferece um instrumento aplicável para apoiar microempresas na organização de suas práticas de relacionamento com clientes.

Entre as limitações da pesquisa, destacam-se a utilização de um único caso para estudo com apoio empírico, a dependência das percepções do informante-chave na construção das evidências analisadas e a ausência de aplicação longitudinal do método em múltiplas organizações. Além disso, embora o método tenha sido validado quanto à sua clareza,

consistência e aplicabilidade, não foi testado em larga escala, o que abre espaço para pesquisas futuras voltadas à sua aplicação em diferentes setores e contextos organizacionais.

Apesar dessas limitações, os resultados indicam que a implantação do CRM em microempresas pode ser estruturada a partir de uma abordagem processual, incremental e operacionalmente orientada, oferecendo contribuições relevantes tanto para a literatura quanto para a prática gerencial.

REFERÊNCIAS

- ABPMP. BPM CBOK: **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Versão 4.0. Association of Business Process Management Professionals, 2019.
- ADRIANO, A. L.; GOMES, G. O **Produto Técnico Tecnológico em Mestrados Profissionais: proposição de um roteiro para validação**. Revista de Administração Mackenzie, v. 21, n. 4, 2020.
- ALSHAWI, S; MISSI, F.; IRANI, Z. (2011). **Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption — SMEs perspective**. *Industrial Marketing Management - IND MARKET MANAG.* 40. 376-383. 10.1016/j.indmarmman.2010.08.006.
- ANAGUSKO, .L H.i; ARAKI, M. E.; MOSER, E. M. **Implantação da controladoria em micro e pequenas empresas no Brasil: o que considerar?** Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v. 14, n. 1, p. 59-78, jan./abr. 2020.
- ANVISA. **Resoluções e classificações por porte de empresa**. Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa>. Acesso em: 12 set. 2025.
- ARAGÃO, V.; TURET, I. *CRM – Customer Relationship Management: conceitos, aplicações e estratégias*. São Paulo: Atlas, 2020.
- BARRETO, J. F. M.; NÓBREGA, J. M. D. **O impacto do CRM social em pequenas empresas inseridas em ambientes B2B**. *Exacta*, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 11-20, 2020.
- BNDES. **Crítérios de enquadramento por porte empresarial**. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br>. Acesso em: 12 set. 2025.
- BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 143, n. 241, p. 1, 15 dez. 2006
- BRASIL. Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Boletim do Mapa de Empresas. Brasília, 2025.
- BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Diretrizes para qualificação de Produtos Técnicos e Tecnológicos (PTT)**. Brasília, DF: CAPES, 2021.
- BUTTLE, F; MAKLAN, S. **Customer Relationship Management: Concepts and Technologies**. 3. ed. London: Routledge, 2019. <https://doi.org/10.4324/9781351016551>

CASTRO, E. ; OLIVEIRA, U. T. V. **A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual.** Entretextos, Londrina, v. 22, n. 3, p. 25–45, 2022. DOI: 10.5433/1519-5392.2022v22n3p25-45.

CONCEIÇÃO, O. **Manual operacional de gestão do relacionamento com o cliente (CRM) para microempresas com apoio de ferramentas de código aberto (open source).** Produto Técnico-Tecnológico. Registro na Câmara Brasileira do Livro (CBL), 2026

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO PARANÁ (CRC-PR). **Conheça as normas de contabilidade voltadas para as micro e pequenas empresas.** Curitiba: CRC-PR, 2023. Disponível em: <https://www3.crcpr.org.br/crcpr/noticias/conheca-as-normas-de-contabilidade-voltadas-para-as-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso em: 6 mar. 2026.

CRIVELLARO, F. F.; VITORIANO, M. C. C. P. **Diretrizes para gestão da informação em sistemas CRM para microempresas.** In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 20., 2019, Florianópolis. ENANCIB, 2019. p. 1-19.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). NBC TG 1001: **Contabilidade para Pequenas Empresas.** Brasília, DF: CFC, 2021.

DIAS, M. F. (2025). **Os desafios e Impactos na Implementação de CRM pelas MPes do Setor Turísticos de Alto Caparó/MG.** *Revista Contemporânea, [S. l.]*, v. 5, n. 2, p. e7497, 2025. <https://doi.org/10.56083/RCV5N2-076>

EUR-Lex. *Critérios de definição de PME.* **Publicações oficiais da União Europeia.** Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu>. Acesso em: 12 set. 2025.

GIL-GOMEZ, H. GUEROLA-NAVARRO, V.; OLTRA-BADENES, R.; LOZANO-QUILIS, J. **Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation.** *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, v. 33, n. 1, p. 2733-2750, 2020.

GREN, L.; GOLDMAN, A.; JACOBSON, C. (2019). Group-Development Psychology Training: The Perceived Effects on Agile Software-Development Teams. *IEEE Software*. 37. 63-69. Doi: 10.1109/MS.2019.2955675.

GUEROLA-NAVARRO, V. OLTRA-BADENES, R.; GIL-GOMEZ, H.; GIL-GOMEZ, J. A. **Research model for measuring the impact of Customer Relationship Management (CRM) on performance indicators**. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 2669–2691, 2020 <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1836992>

IBGE. **Classificação das empresas por porte**. 2022. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/22649-demografia-das-empresas-e-estatisticas-de-empendedorismo.html?=&t=sobre> Acesso em: 12 set. 2025.

ISHTIAQ, M.; CRESWELL J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches** (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage 2019 <https://doi.org/10.5539/ELT.V12N5P40>

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

KOWSAR; MD M., RAHMAN, MD A. **Enterprise resource planning and customer relationship management integration: a systematic review of adoption models and organizational impact**. *Review of Applied Science and Technology*, [S. l.], v. 1, n. 02, p. 26–52, 2022. DOI: 10.63125/tn7g2v08.

KUMAR, V.; REINARTZ, W. **Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools**. 3. ed. Springer, 2018.

LAS CASAS, A. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2022.

GREN, L.; GOLDMAN, A. ; JACOBSSON, C. **Agile Ways of Working: A Team Maturity Perspective**. arXiv, 2019. Doi: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1911.09064>.

MAÇÃES, A. **Gestão de relacionamento com o cliente: fundamentos e aplicações do CRM**. Lisboa: Edições Sílabo, 2017.

NGUYEN,TH; SHERIF, JS, NEWBY, M (2007), **Strategies for successful CRM implementation**. *Information Management & Computer Security*, Vol. 15 No. 2 pp. 102–115, doi: <https://doi.org/10.1108/09685220710748001>

- OLORUNSHOLA, O.E., & OGWELEKA, F.N. (2021). Review of System Development Life Cycle (SDLC) Models for Effective Application Delivery. *Information and Communication Technology for Competitive Strategies*
- PAYNE, A.; FROW, P. **A strategic framework for customer relationship management.** Journal of Marketing, v. 69, n. 4, p. 167-176, 2005
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. - **CRM Series – Marketing 1 to 1.** 2.ed. Makron Books. São Paulo, 2004.
- PEREZ-VEGA, R.; HOPKINSON, P.; SINGHAL, A.; MARIANI, M. M. **From CRM to social CRM: A bibliometric review and research agenda for consumer research.** Journal of Business Research, v. 151, p. 1–16, 2022
- RAHIMI, R. e, GUNLU, E. (2016) **Implementing Customer Relationship Management (CRM) in hotel industry from organizational culture perspective: Case of a chain hotel in the UK.** *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 No. 1 pp. 89–112, 2016 doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2014-0176>
- RELIGIA, Y; RAMAWATI Y, FIRDAUSI A. NAINGGOLAN, D. (2025), **Exploring digital leadership - TOE framework in CRM adoption by SMEs in developing countries.** *RAUSP Management Journal*, Vol. 60 No. 1 pp. 58–74, doi: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-09-2024-0187>
- REZENDE, G. **Inbound Marketing: estratégias práticas para atrair, converter e fidelizar clientes.** São Paulo: DVS Editora, 2020
- RISTOW, C.; GESSNER, E.; PALADINI, E. P. (2021) **O impacto do CRM social em pequenas empresas inseridas em ambientes B2B.** *Exacta*, v. 19, n. 3, p. 623–640, 2021. DOI: 10.5585/exactaep.2021.14651.
- ROESCH, S. M. A.; FERNANDES, F. **Como Escrever Casos para o Ensino de Administração.** São Paulo: Editora Atlas, 2007
- SÁNDOR, Á.; GUBÁN, Á. **A multi-dimensional model to the digital maturity life-cycle for SMEs.** *International Journal of Information Systems and Project Management*, v. 10, n. 3, p. 58–81, 2022. DOI: <https://doi.org/10.12821/ijispm100303>.
- SANTOS, J. B.; ROSSI, C. A. V. **Desafios da Transformação Digital em MPes: a adoção de tecnologias abertas.** *Revista de Gestão e Negócios*, v. 14, n. 2, p. 112-130, 2020.

SEBRAE. **Critérios de classificação das empresas.** 2020 Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 12 set. 2025.

SEBRAE **Repositório do Conhecimento sobre os Pequenos Negócios no Brasil.** 2025 Disponível em <https://datasebrae.com.br/biblioteca-estudos-pesquisas/> Acesso em 19 nov. 2025.

SERAFIM, L. S.; CARVALHO, L. C. **Desafios da Implantação do CRM em Pequenas Empresas: Uma Revisão de Literatura.** *Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 10, n. 2, p. 45-62, 2020.

SILVA, A. V. S.; MARQUES, E. A.; SILVA, M. V.; VIANA, S. G. (2018) **O marketing de relacionamento através da Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) como estratégia de fidelização.** *Revista Internacional de Apoyo a la Inclusión, Logopedia, Sociedad y Multiculturalidad*, v. 4, n. 1, p. 107-118. DOI: <https://doi.org/10.17561/riai.v4.n1.7>

SOUZA, G. N.; HUPPES, L. V.; JACOB, A. F. L.; LOBATO, F. M. F. (2018). **Adoção de Social CRM em Micro e Pequenas Empresas: Uma Análise do Mercado Santareno.** *ArXiv, abs/1811.11821*.