

INOVAÇÃO E CONTROLE DE GESTÃO NO VAREJO: CONTRIBUIÇÕES DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL EM SISTEMAS DE CRM PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS BASEADAS EM DADOS

INNOVATION AND MANAGEMENT CONTROL IN RETAIL: CONTRIBUTIONS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN CRM SYSTEMS FOR DATA-DRIVEN STRATEGIC DECISIONS

LUCAS ALVES DE OLIVEIRA LIMA

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

Graduado em Administração

<https://orcid.org/0000-0003-4591-7421>

luksapp99@gmail.com

JUCIELE MARTA BALDISSARELLI

Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp)

Doutora em Contabilidade e Administração

<https://orcid.org/0000-0003-2021-9547>

jucielemarta_baldissarelli@hotmail.com

Editor responsável: Sady Mazzioni

Submissão: 10/11/2025. Revisão: 08/01/2026. Aceite: 28/02/2026. Publicação: 22/03/2026.

Como citar: Lima, L. A. O., Baldissarelli, J. M. (2025). Inovação e controle de gestão no varejo: contribuições da inteligência artificial em sistemas de CRM para decisões estratégicas baseadas em dados. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, 18(3), 113-136. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v18i3.8726>.

RESUMO

Objetivo: Analisar as contribuições da inteligência artificial (IA) em sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) no setor comercial de uma rede varejista do segmento supermercadista situada no município de Três Rios/RJ, com foco em como essas tecnologias contribuem para decisões estratégicas baseadas em dados, especialmente nos processos de segmentação, prospecção, fidelização de clientes e controle de gestão.

Método/abordagem: Trata-se de uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, realizada com 16 profissionais do setor comercial de uma rede supermercadista em Três Rios (RJ). A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas em profundidade e observação participante. A análise dos dados seguiu a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC).

Principais Resultados: A integração da Inteligência Artificial aos sistemas de CRM aprimorou as decisões estratégicas baseadas em dados na rede varejista analisada, ao converter grandes volumes informacionais em inteligência gerencial aplicada, elevando a assertividade na segmentação, prospecção e fidelização de clientes, além de fortalecer o relacionamento com o cliente e potencializar os resultados financeiros. No âmbito do controle gerencial, a tecnologia proporcionou visão integrada das operações, maior precisão na definição e acompanhamento de indicadores, suporte à precificação dinâmica, gestão de categorias e planejamento baseado em evidências, reduzindo a dependência de decisões intuitivas.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: O estudo oferece subsídios teóricos sobre o papel estratégico da Inteligência Artificial (IA) na gestão de relacionamentos com clientes no varejo, ao mesmo tempo em que fornece orientações práticas para o aprimoramento da tomada de decisão baseada em dados. Socialmente, destaca-se a importância da capacitação e da adaptação cultural dos profissionais diante da transformação digital.

Originalidade/relevância: A originalidade do estudo reside na abordagem empírica aplicada ao contexto do varejo supermercadista, um setor de elevada competitividade e ainda pouco explorado em pesquisas sobre a integração entre IA e CRM. A relevância científica e gerencial do trabalho está em demonstrar que a aplicação estratégica da inteligência artificial transcende o uso operacional da tecnologia, configurando-se como um instrumento de suporte à decisão orientada por evidências, capaz de impulsionar a eficiência, a personalização e o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Inteligência Artificial. CRM. Varejo supermercadista. Decisões estratégicas. Gestão orientada por dados.

ABSTRACT

Purpose: To analyze the application of artificial intelligence (AI) in Customer Relationship Management (CRM) systems within the commercial sector of a retail chain in the supermarket segment located in the municipality of Três Rios, Rio de Janeiro, focusing on how these technologies contribute to data-driven strategic decision-making.

Method/approach: This study is characterized as exploratory research with a qualitative approach, conducted with 16 professionals from the commercial sector of a supermarket chain in Três Rios (RJ). Data collection was carried out through in-depth interviews and participant observation. Data analysis followed the Collective Subject Discourse (CSD) technique.

Main findings: The integration of artificial intelligence into CRM systems fostered significant transformations in commercial decision-making, expanding the organizations' analytical capacity and improving customer relationships. Strengthening of strategic performance indicator monitoring and increased precision in prospecting new consumers were observed. The technology also contributed to offer personalization and enhanced efficiency in commercial management. However, challenges were identified concerning employee adaptation, system interoperability, and the need for continuous professional qualification.

Theoretical, practical/social contributions: The study provides theoretical insights into the strategic role of AI in customer relationship management within the retail sector, while offering practical guidance for improving data-driven decision-making processes. From a social perspective, it highlights the importance of professional training and cultural adaptation in the face of ongoing digital transformation.

Originality/relevance: The originality of this study lies in its empirical approach applied to the supermarket retail context a highly competitive sector still underexplored in research on AI and CRM integration. The scientific and managerial relevance of the study is in demonstrating that the strategic application of artificial intelligence transcends its operational use, positioning it as a key instrument for evidence-based decision-making capable of enhancing efficiency, personalization, and organizational performance.

Keywords: Artificial Intelligence. CRM. Supermarket Retail. Strategic Decisions. Data-Driven Management.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, o avanço tecnológico impactou as estruturas organizacionais e os modelos de negócio (Duggan et al., 2020). Com o crescimento da digitalização, houve uma mudança de paradigma na forma como empresas coletam, armazenam e interpretam os dados (Kellogs et al., 2020). A transformação digital tornou-se uma necessidade estratégica e, com isso, soluções tecnológicas baseadas em inteligência artificial (IA), como algoritmos de *machine learning* e análise preditiva, passaram a ser integradas aos sistemas de controle de gestão com o objetivo de aumentar a assertividade na tomada de decisão, reduzir custos operacionais e responder às mudanças do mercado (Oliveira & Neves, 2023; Hafermalz, 2021).

Como desdobramento desse processo, Kappel (2023) reitera que o advento da inteligência artificial intensificou a transformação digital ao proporcionar às organizações instrumentos capazes de simular aspectos da cognição humana, sobretudo na análise e interpretação de grandes volumes de dados. Fundamentada em algoritmos que aprendem a partir de informações históricas, a IA permite a identificação de padrões, a realização de previsões e a automação de decisões com precisão e velocidade (Ascar, 2021). Dessa forma, sua aplicação expandiu-se para diversas esferas da sociedade - como saúde, educação, indústria e serviços - promovendo transformações nos fluxos operacionais, na lógica das interações e nas estratégias decisórias adotadas em diferentes setores (Enes et al., 2023).

Nesse cenário, o varejo, especialmente o segmento supermercadista, tem sido um dos setores mais impactados com o uso da IA (Beraldo et al., 2024). Isto porque, o país também vivenciou mudanças de ordem econômica, política e social, que contribuíram para reconfigurar o comportamento do consumidor e o ambiente competitivo do mercado. Conforme apontam os dados da Associação Brasileira de Supermercados (ABS, 2025), o consumo das famílias brasileiras cresceu 4,8% no acumulado do ano - o maior avanço desde 2011 -, resultado que pode ser atribuído à retomada do mercado de trabalho e à elevação do poder de compra da população. A taxa média de desemprego caiu para 6,6%, o menor nível da série histórica iniciada em 2012, e o rendimento médio real habitual alcançou R\$ 3.255,00. Além disso, a massa de rendimentos reais superou R\$ 330 bilhões, representando um crescimento de 7,7%, o que reforça a capacidade de consumo e dinamiza a economia interna, especialmente nos setores voltados ao consumo essencial (ABS, 2025).

Diante desse contexto de recuperação econômica, fortalecimento da renda e transformação digital, a atuação das redes supermercadistas intensificou-se não apenas em volume de vendas, mas também na busca por estratégias mais inteligentes e centradas no cliente (Coutinho, 2025). O aumento do poder de compra e da atividade econômica estimulou uma concorrência mais acirrada e exigente, levando o setor a investir em inovação tecnológica e ferramentas analíticas capazes de entender e antecipar os comportamentos de consumo (Ribeiro et al., 2025).

Assim, os supermercados, que antes operavam com foco exclusivamente operacional, passaram a incorporar modelos preditivos e automatizados de gestão, com vistas a antecipar demandas, entender o comportamento de consumo e otimizar o relacionamento com os clientes (Almeida, 2025). A inteligência artificial nos sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM), também conhecido como sistema de relacionamento com o cliente, tem possibilitado o cruzamento de dados, como históricos de compra, preferências de produtos e

frequência de visita e canais utilizados, de modo a permitir tomadas de decisões baseadas em dados reais, e não apenas em intuições (Beraldo et al., 2024).

Autores como Rosa et al. (2025) reiteram que o sistema de relacionamento com o cliente (CRM) se configura como uma plataforma para organizar, integrar e interpretar dados provenientes das interações entre consumidores e empresas. Trata-se, pois, de uma abordagem estratégica que visa à centralização e à gestão eficaz das interações com os consumidores ao longo de todo o ciclo de relacionamento. O CRM representa uma filosofia de gestão orientada para o cliente, cujo objetivo principal é fortalecer os vínculos comerciais por meio do conhecimento aprofundado do comportamento de compra, das preferências individuais e do histórico de interações com a marca (Lourenco et al., 2025).

De acordo com a Associação Paulista de Supermercados (2024), cerca de 35% dos supermercadistas já utilizam recursos de IA em áreas estratégicas como vendas, marketing, logística, atendimento ao cliente e operações internas. A adoção da IA tem se mostrado eficaz, sobretudo, no relacionamento com o cliente, através da personalização do atendimento por meio de *chatbots* e algoritmos de recomendação, do ajuste automatizado das escalas de trabalho conforme o fluxo previsto de consumidores e da melhoria na prospecção e fidelização de clientes, ao identificar padrões de consumo e antecipar demandas, o que possibilita ações estratégicas direcionadas (APS, 2024).

Diante desse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: “Como a aplicação da inteligência artificial em sistemas de CRM contribui para decisões estratégicas baseadas em dados no setor comercial de uma rede varejista do segmento supermercadista?”. Sendo assim, o objetivo da pesquisa foi analisar a aplicação da inteligência artificial em sistemas de CRM no setor comercial de uma rede varejista do segmento supermercadista situada no município de Três Rios/RJ, com foco em como essas tecnologias contribuem para decisões estratégicas baseadas em dados, especialmente nos processos de segmentação, prospecção, fidelização de clientes e controle de gestão.

Assim, evidencia-se a relevância deste estudo, pois investiga como a incorporação de tecnologias pode contribuir para o aprimoramento do controle gerencial em uma rede varejista do segmento supermercadista. Sob o ponto de vista teórico, a presente pesquisa propicia subsídios teóricos sobre o papel estratégico da Inteligência Artificial (IA) na gestão de relacionamentos com clientes no varejo. No âmbito prático, fornece subsídios para gestores na formulação de estratégias orientadas por dados, promovendo maior robustez decisória e alinhamento entre tecnologia, desempenho organizacional e criação de valor. Socialmente, destaca-se a importância da capacitação e da adaptação cultural dos profissionais diante da transformação digital.

A originalidade deste estudo reside na abordagem integrada entre inovação tecnológica e controle gerencial, concebendo essas dimensões de forma sistêmica e estratégica, e não como esferas isoladas da gestão organizacional. Trata-se, pois, de um estudo com uma abordagem empírica aplicada ao contexto de uma rede varejista do segmento supermercadista, um setor que possui, segundo Ribeiro et al. (2025), elevada competitividade, margens reduzidas e intensa pressão por eficiência operacional. A concentração da investigação na realidade de uma empresa situada em um contexto organizacional e regional específico, como o do município de Três Rios/RJ, aprofunda a compreensão sobre como a Inteligência Artificial integrada ao CRM se materializa na prática, evidenciando desafios, adaptações e resultados concretos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NAS ORGANIZAÇÕES

As inovações tecnológicas estão transformando as estruturas organizacionais contemporâneas, redefinindo processos produtivos, fluxos de comunicação e estratégias de gestão (Coutinho, 2025). Desde a Revolução Industrial, o avanço tecnológico vem moldando o comportamento das empresas, porém, nas últimas décadas, a velocidade e a profundidade das mudanças alcançaram um patamar inédito. O advento da digitalização, a expansão das redes de dados e o surgimento de novas ferramentas de automação impulsionaram uma era de transição marcada pela integração entre tecnologia e capital humano (Kellogs et al., 2020).

Na perspectiva atual, as inovações tecnológicas estão associadas à inteligência de dados e à automação inteligente, que caracterizam a chamada Quarta Revolução Industrial. As tecnologias disruptivas - como *Big Data*, *Internet das Coisas* (IoT), *blockchain* e computação em nuvem - vêm sendo incorporadas à rotina corporativa (Santos et al., 2024). Nesse cenário, destaca-se a ascensão da Inteligência Artificial (IA) como um dos vetores de transformação digital, capaz de redefinir os limites da eficiência e da criatividade humana nas organizações. O uso de algoritmos avançados e aprendizado de máquina permite processar grandes volumes de informações, gerar previsões precisas e apoiar decisões estratégicas em tempo real (Oliveira, 2025).

A Inteligência Artificial representa uma das manifestações do avanço tecnológico nas últimas décadas, pois se caracteriza pela capacidade das máquinas de simular processos cognitivos humanos, como raciocínio, aprendizado e resolução de problemas (Fonte, ano). Diferentemente das tecnologias anteriores, a IA não se limita à execução de tarefas automatizadas, pois desenvolve mecanismos adaptativos que lhe permitem aprimorar o desempenho ao longo do tempo (Coutinho, 2025).

No âmbito corporativo, a incorporação da Inteligência Artificial tem promovido mudanças na gestão empresarial. Isto porque, sistemas baseados em IA são utilizados para a análise de indicadores de desempenho, monitoramento de produtividade e previsão de tendências de mercado. Tais recursos permitem maior precisão nas decisões e redução de erros operacionais, ao mesmo tempo em que otimizam a alocação de recursos e o tempo de execução de processos. Além disso, a IA favorece a personalização de serviços e o relacionamento com o cliente, aprimorando a experiência do consumidor por meio de soluções rápidas e assertivas (Almeida, 2025).

Segundo Kuzaqui e Kanaane (2025), as ferramentas inteligentes vêm sendo utilizadas na seleção de talentos, avaliação de desempenho e elaboração de programas de capacitação, baseando-se em análises de dados comportamentais e de produtividade. Tais inovações contribuem para a criação de ambientes de trabalho mais estratégicos, nos quais o papel humano é reconfigurado - passando de executor de tarefas para agente de análise e tomada de decisão.

Contudo, é importante reconhecer que a adoção da Inteligência Artificial nas organizações impõe desafios éticos, técnicos e sociais que não podem ser negligenciados. Questões como privacidade de dados, transparência algorítmica e responsabilidade corporativa tornam-se centrais na formulação de políticas de governança tecnológica. As organizações que compreendem a IA como instrumento de transformação estratégica estão mais bem preparadas para enfrentar os desafios do futuro (Almeida, 2025).

Assim, Coutinho (2025) enfatiza que:

À medida que a IA se torna central no comportamento organizacional, as empresas precisarão equilibrar inovação tecnológica com os valores humanos, garantindo que a IA amplifique, e não substitua, as capacidades humanas. Isso exigirá uma transformação constante nas funções dos colaboradores, com ênfase em treinamento contínuos e adaptação às novas tecnologias. Além disso, a liderança das empresas precisará ser capaz de gerenciar equipes híbridas, compostas por humanos e sistemas inteligentes, promovendo uma gestão orientada por dados e uma personalização de processos cada vez mais sofisticado. Adotar uma abordagem estratégica e responsável será crucial para garantir o sucesso e a sustentabilidade das organizações no futuro digital e automatizado (pp. 14-15).

Dessa forma, infere-se que a análise de Coutinho (2025) transcende a mera adoção de tecnologias no contexto empresarial, ao propor uma transformação substancial na cultura organizacional. A incorporação da inteligência artificial requer o desenvolvimento de uma mentalidade voltada à flexibilidade, ao aprendizado contínuo e ao aprimoramento das competências socioemocionais. Mais do que simplesmente adequar-se às ferramentas digitais, as organizações devem reconfigurar suas estruturas e práticas de liderança, fundamentando-se em princípios éticos e estratégicos que promovam, de maneira equilibrada, a eficiência operacional e o bem-estar humano em um cenário progressivamente automatizado.

2.2 SEGMENTO SUPERMERCADISTA NO BRASIL: CONTEXTUALIZAÇÃO E PANORAMA ATUAL

O segmento supermercadista no Brasil começou a se consolidar na década de 1940, com a introdução dos primeiros autosserviços no país. Antes disso, as lojas de alimentos funcionavam em formato tradicional, com atendimento personalizado, no qual o cliente era atendido diretamente pelo balconista. O modelo de autosserviço, que permitia ao consumidor escolher seus próprios produtos diretamente nas prateleiras, revolucionou a experiência de compra e se espalhou rapidamente, especialmente nas grandes cidades (Varotto, 2018).

Nos anos 1950 e 1960, com o aumento da urbanização e o crescimento das classes médias, surgiram as primeiras redes de supermercados, que começaram a se expandir e a adotar estratégias de gestão mais eficientes, como compras em escala e foco em preços baixos. A partir dessa época, o setor começou a se modernizar, com o investimento em infraestrutura logística e em novos formatos de loja, como os hipermercados, que surgiram na década de 1980 (Parente, 2014).

Assim, Ascar (2021) reitera que o modelo de autosserviço começou a ganhar força, impulsionado pela urbanização e pelas mudanças nos hábitos de consumo das classes média e alta. Nas décadas seguintes, a abertura do mercado e a modernização das práticas de gestão, como a padronização e o foco em eficiência logística, contribuíram para a expansão das redes supermercadistas em todo o país. Além disso, o crescimento econômico dos anos 1990, somado à maior diversificação de produtos e ao aumento do consumo, levou a uma revolução no setor, com a entrada de grandes redes internacionais e a intensificação da concorrência.

Com o crescimento econômico dos anos 1990, o segmento supermercadista passou por um grande processo de transformação, com a entrada de grandes redes internacionais no Brasil, como o *Carrefour* e Walmart, que aceleraram a modernização do mercado e intensificaram a concorrência. Tal período também foi marcado pela abertura do mercado e pela estabilidade econômica alcançada com o Plano Real, que ajudou a aumentar o poder de compra da população e a consolidar o mercado de consumo. Durante essa década, as redes

supermercadistas começaram a investir em novas tecnologias de gestão, como sistemas informatizados de controle de estoque e análise de dados, para melhorar a eficiência operacional e reduzir custos (Silva, 2013).

Posteriormente, entre os anos 2000 e 2010, houve uma diversificação nos formatos de lojas, com o crescimento das redes de atacarejo, que ofereciam preços baixos e atraíam principalmente as classes C e D. As grandes redes, como *Carrefour*, Pão de Açúcar e *Walmart*, continuaram a se expandir, enquanto novas marcas regionais também ganharam espaço, adaptando-se às peculiaridades do mercado brasileiro (Silva, 2013).

Com o advento da pandemia de *Covid-19*, os supermercados garantiram o abastecimento da população, mas ao mesmo tempo precisaram se adaptar rapidamente a novas demandas e medidas de segurança. A aceleração do consumo de produtos de higiene e alimentos não perecíveis foi uma das primeiras mudanças observadas, com consumidores em busca de maior estoque para se proteger de possíveis escassez. Além disso, a implementação de protocolos sanitários, como distanciamento social nas filas, uso de máscaras e higienização constante das superfícies, foi necessária para assegurar a saúde de clientes e funcionários (Ascar, 2021).

A pandemia também acelerou a digitalização do setor supermercadista, com um aumento nas vendas online e no uso de aplicativos de *delivery*. As redes de supermercados investiram em plataformas de *e-commerce* e expandiram suas operações de entregas rápidas, adaptando-se às novas necessidades de consumo. A busca por conveniência e segurança levou muitos consumidores a optarem por comprar alimentos e produtos de necessidade básica de forma remota, o que impulsionou o crescimento de soluções como a "entrega no mesmo dia" e a retirada em *drive-thru* (Ferreira et al., 2024).

O setor supermercadista brasileiro vive uma fase de transformação, impulsionada pela crescente digitalização e pelas novas demandas dos consumidores. A pandemia de *Covid-19* acelerou mudanças no comportamento de compra, como a adesão ao comércio eletrônico e ao modelo de entregas rápidas. Nesse cenário, as tecnologias emergentes, como a Inteligência Artificial (IA) passaram a ser utilizadas cada vez mais pelos supermercados (Morais & Miranda, 2021).

De acordo com Ribeiro, Gonçalves e Marinho (2025):

A inteligência artificial tem impulsionado transformações significativas no setor supermercadista, otimizando processos, aprimorando a experiência do consumidor e fortalecendo a gestão estratégica das empresas. Sua aplicação abrange desde a análise automatizada de dados para marketing até a gestão de estoques e precificação dinâmica, reduzindo desperdícios e melhorando a previsibilidade da demanda (p.1).

A implementação da Inteligência Artificial (IA) no setor supermercadista brasileiro alterou o modelo de vendas, principalmente ao acelerar a transição para canais de venda digitais e híbridos. Antes predominantemente focado no formato físico, o setor passou a adotar uma abordagem mais integradora, com a convergência entre lojas físicas e *e-commerce*. Os supermercados começaram a investir em plataformas online e em sistemas de entrega, oferecendo aos consumidores a opção de comprar pelo site ou aplicativo e receber os produtos em casa, ou até mesmo retirar na loja (Santos et al., 2024).

O comportamento do consumidor também passou por transformações com a mudança no modelo de vendas. Com o aumento das opções digitais, os consumidores tornaram-se mais flexíveis e exigentes em relação à experiência de compra, buscando alternativas que priorizassem agilidade, praticidade e personalização. O hábito de fazer

compras online se consolidou, e muitos consumidores passaram a utilizar os supermercados de maneira mais estratégica, com um maior foco na conveniência da entrega em casa ou no processo de retirada rápida na loja (Ascar, 2021).

2.3 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

O CRM, ou Gestão de Relacionamento com o Cliente, configura-se como uma estratégia empresarial que utiliza tecnologia para gerenciar e analisar as interações com clientes atuais e potenciais (Reis et al., 2016). O objetivo principal do CRM é, segundo Lourenco et al. (2025), melhorar o relacionamento com o cliente, aumentar a satisfação e fidelização, além de impulsionar as vendas e a eficiência operacional. Por meio de sistemas integrados, as empresas conseguem centralizar informações sobre clientes, histórico de compras, preferências e comportamentos, o que permite uma visão completa e personalizada de cada consumidor (Enes et al., 2023).

Nos últimos anos, o CRM deixou de ser apenas uma ferramenta de registro e passou a desempenhar um papel estratégico nas organizações. Trata-se, pois, de uma ferramenta que é utilizada por diferentes setores, como marketing, vendas e atendimento ao cliente, promovendo uma comunicação integrada. Ao reunir informações em uma única plataforma, as equipes podem acompanhar o funil de vendas, prever demandas, identificar oportunidades e tomar decisões baseadas em dados reais. Além disso, o CRM facilita o acompanhamento do ciclo de vida do cliente e, conseqüentemente, permite a elaboração de ações personalizadas em cada etapa organizacional (Reis et al., 2016).

Com o avanço da Inteligência Artificial (IA), a integração da IA aos sistemas de CRM trouxe automação, previsibilidade e personalização em larga escala. Isso deve-se ao fato de que ferramentas inteligentes são capazes de analisar grandes volumes de dados e identificar padrões de comportamento que seriam imperceptíveis aos olhos humanos. A integração da IA no CRM possibilita prever necessidades dos clientes, sugerir produtos de forma mais assertiva e até antecipar problemas, oferecendo soluções antes mesmo de o consumidor perceber a dificuldade (Lourenco et al., 2025).

Segundo Almeida (2025, p. 1), isso deve-se ao fato de que o “marketing moderno visa entender as necessidades e desejos dos consumidores através da adoção das novas tecnologias disruptivas, como: inteligência artificial, algoritmos, *chatbots*, *Internet das Coisas*, Big Data, entre outros”. Nesse contexto, Paiva et al. (2025) reitera que as empresas têm direcionado esforços para aprimorar a experiência do consumidor, oferecendo ofertas segmentadas, sugestões adaptadas e serviços customizados, com o objetivo de mapear o comportamento de compra.

Na perspectiva de Yu et al. (2024), a inteligência artificial tem promovido transformações nos processos de tomada de decisão dentro das organizações, especialmente nas áreas de Marketing e Operações. Observa-se que o impacto não é uniforme entre os setores: no Marketing, a adoção de ferramentas baseadas em IA ocorre com maior intensidade do que nas Operações. Nesse contexto, a tecnologia permite a formulação de decisões que seriam inviáveis apenas com a atuação humana, seja por limitações de tempo, seja pela complexidade das informações envolvidas, além de aprimorar a qualidade das decisões tomadas pelos gestores (Enes et al., 2023).

A incorporação da inteligência artificial nas práticas de Marketing configura-se como uma ferramenta de processo decisório organizacional, capaz de superar limitações temporais e operacionais que antes restringiam a ação humana (Yu et al., 2024). Mediante a análise e

cruzamento de grandes volumes de dados, a IA proporciona à empresa uma compreensão dos padrões de consumo, o que permite segmentações mais precisas, recomendações estratégicas e antecipação das necessidades do cliente. Além disso, seu uso potencializa a efetividade das decisões humanas, promovendo maior assertividade, eficiência e personalização nos relacionamentos com o consumidor.

De forma complementar, Paiva et al. (2025) apontam que a inteligência artificial vem redefinindo o atendimento ao cliente ao automatizar processos e incorporar *chatbots* inteligentes capazes de fornecer respostas ágeis e precisas. Além de otimizar o fluxo de atendimento, a tecnologia possibilita identificar padrões de comportamento, antecipar necessidades e preferências dos consumidores e gerar informações estratégicas que orientam as decisões de Marketing, ampliando a eficácia das ações voltadas à experiência e à fidelização do cliente.

Observa-se, assim, que a aplicação da inteligência artificial no atendimento ao cliente ultrapassa a simples automação de tarefas rotineiras, constituindo-se como instrumento estratégico capaz de proporcionar conhecimento acerca do comportamento e das preferências dos consumidores. A IA possibilita a antecipação de necessidades, promove decisões mais precisas e direcionadas, além de otimizar a experiência do cliente e permitir a elaboração de ofertas e campanhas personalizadas.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracterizou-se como do tipo exploratória e de abordagem qualitativa, a qual foi realizada entre os meses de junho a agosto de 2025. A abordagem qualitativa foi utilizada para a compreensão das percepções e significações atribuídas pelos profissionais em relação ao uso da inteligência artificial no *CRM*, considerando a complexidade das relações e dinâmicas organizacionais que não podem ser reduzidas a dados quantitativos, conforme sugerido por Godoy (1995).

O estudo foi realizado com uma amostra composta por 16 profissionais atuantes no setor comercial de uma rede supermercadista do município de Três Rios. A rede supermercadista em questão existe há mais de 50 anos e está localizada no interior do estado do Rio de Janeiro, na região Sul-Fluminense. Atualmente, o grupo conta com mais de 20 supermercados e possui a matriz localizada em Três Rios, onde conta com vários departamentos, tais como: marketing, comercial, compras, jurídico, prevenção e perdas, financeiro, recursos humanos e projetos.

Os participantes foram selecionados por meio de uma amostragem não probabilística por conveniência, ou seja, foram escolhidos com base na facilidade de acesso e disponibilidade em participar da pesquisa. Como critério de seleção da amostra, considerou-se a atuação no setor comercial com envolvimento direto dos profissionais com os sistemas de *CRM* e com processos decisórios baseados em dados, assegurando que os participantes exercessem uma função e tivessem conhecimento prático sobre o uso da inteligência artificial nas rotinas comerciais da empresa.

Antes do início da coleta de dados, foi conduzido um pré-teste com o objetivo de avaliar a efetividade do instrumento de pesquisa, assegurando a clareza, coerência e pertinência das questões formuladas. O pré-teste foi realizado seguindo as recomendações de Manzini (2004) e Malmqvist et al. (2019), que enfatizam a importância dessa etapa como um mecanismo de refinamento metodológico. Para Manzini (2004), o pré-teste, quando conduzido com indivíduos que possuem características semelhantes ao público-alvo da pesquisa, permite verificar se o roteiro está devidamente alinhado com os objetivos

propostos, além de testar sua estrutura, linguagem e fluidez. De forma complementar, Malmqvist et al. (2019) recomendam a realização de um estudo piloto em pesquisas qualitativas como estratégia para testar e aperfeiçoar os instrumentos de coleta, contribuindo para maior confiabilidade e eficiência dos resultados.

A partir das orientações metodológicas propostas pelos autores, o pré-teste foi realizado com três profissionais do setor comercial da própria rede varejista analisada, escolhidos por apresentarem características semelhantes aos participantes da amostra principal. A simulação ocorreu em ambiente corporativo, de forma individual, utilizando o mesmo roteiro posteriormente aplicado na fase principal da pesquisa. Todo o procedimento foi conduzido como na coleta definitiva: com a mesma abordagem do entrevistador, uso do mesmo canal de comunicação, tempo estimado de duração e estrutura da entrevista. Durante a aplicação, foram observadas a clareza das perguntas, a fluidez da entrevista e o nível de engajamento dos participantes, de modo a avaliar a funcionalidade do instrumento em um cenário realista.

Como resultado, o pré-teste permitiu realizar os ajustes necessários no roteiro de entrevistas, de modo a garantir que o conteúdo estivesse alinhado aos objetivos da pesquisa e compreensível para os respondentes. Entre as alterações feitas, destaca-se a reformulação de algumas perguntas que apresentaram ambiguidades, bem como a reformulação de termos excessivamente técnicos, que, segundo os respondentes, poderia comprometer a clareza das respostas. Além disso, foram ajustadas a ordem e a estrutura de determinados blocos temáticos, de forma a proporcionar uma condução mais fluida da entrevista e favorecer o encadeamento lógico das respostas dos participantes.

Posteriormente, mediante a realização dos ajustes no instrumento de pesquisa, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, que são caracterizadas por sua natureza aberta, flexível e não padronizada, o que permite ao entrevistado expor livremente suas percepções, experiências e interpretações sobre o fenômeno estudado. As entrevistas foram guiadas com base em um roteiro semiestruturado, elaborado previamente para assegurar a abordagem dos principais temas relacionados à aplicação da inteligência artificial em sistemas de CRM no setor varejista. O roteiro serviu como orientação para a condução das conversas, sem limitar a espontaneidade das respostas, possibilitando assim que os entrevistados aprofundassem suas respostas de acordo com suas vivências profissionais no contexto da gestão comercial.

O roteiro das entrevistas foi elaborado sob autoria própria, fundamentado na revisão da literatura realizada na etapa teórica da pesquisa, levando-se em consideração as perspectivas de autores como Almeida (2025), Coutinho (2025), Enes et al. (2023), Ferreira et al. (2024), Moraes e Miranda (2021), Paiva et al. (2025), Yu et al. (2024), além das contribuições clássicas de Parente (2014) e Varotto (2018) no que se refere ao contexto supermercadista brasileiro.

Na elaboração do roteiro de entrevistas utilizado nesta pesquisa, foram seguidas as diretrizes metodológicas da Validação para Instrumentos de Pesquisa Qualitativa (Vali-Quali), proposta por Torlig et al. (2022). Tal diretriz considera duas dimensões: conteúdo e semântica, além quatro atributos que servem para orientar a construção e revisão das perguntas: alinhamento com os objetivos da pesquisa, aderência aos construtos teóricos, clareza da linguagem utilizada e expectativa qualitativa

No que se refere à dimensão de conteúdo, buscou-se garantir o alinhamento com os objetivos da pesquisa e a aderência aos construtos teóricos, de forma que cada questão estivesse diretamente relacionada à temática da inteligência artificial aplicada aos sistemas

de CRM e ao controle de gestão no varejo supermercadista. Na dimensão semântica, por outro lado, foram observados os critérios de clareza da linguagem, com o uso de termos acessíveis aos participantes, e expectativa qualitativa, assegurando que as perguntas fossem formuladas de modo a incentivar respostas descritivas, reflexivas e contextualizadas, conforme o perfil profissional dos entrevistados. A adoção dessas diretrizes permitiu a construção de um instrumento coerente, compreensível e metodologicamente robusto para a coleta dos dados qualitativos.

Assim, o roteiro abordou quatro dimensões: (i) percepções sobre a aplicação da IA em sistemas de CRM, (ii) uso estratégico da IA na relação com o cliente, (iii) contribuições para o controle de gestão comercial e (iv) desafios e oportunidades percebidos na adoção dessas tecnologias. A Tabela 1 evidencia as quatro dimensões e os principais pontos abordados dentro de cada dimensão.

Tabela 1

Roteiro utilizado para a entrevista

Eixo	Descrição	Principais Temas Abordados
1. Percepções sobre a aplicação da IA em sistemas de CRM	Investigação das percepções dos profissionais quanto à implementação e uso da inteligência artificial no CRM	Experiência com IA, entendimento da tecnologia, impactos iniciais e aceitação entre os colaboradores
2. Uso estratégico da IA na relação com o cliente	Análise das estratégias que utilizam IA para melhorar a interação e personalização no atendimento ao cliente	Segmentação, prospecção, fidelização, personalização de ofertas e comunicação automatizada
3. Contribuições para o controle de gestão comercial	Exploração dos benefícios da IA no monitoramento, análise e controle das operações comerciais	Tomada de decisão baseada em dados, otimização de processos, indicadores de desempenho e eficiência operacional
4. Desafios e oportunidades na adoção da IA em sistemas de CRM	Levantamento dos obstáculos, riscos e potencialidades percebidos na utilização da IA no contexto varejista	Barreiras tecnológicas, resistência à mudança, segurança de dados, oportunidades de inovação e melhorias futuras

A primeira dimensão do roteiro de entrevistas abordou as percepções dos profissionais sobre a aplicação da inteligência artificial em sistemas de CRM, com ênfase na forma como esses colaboradores compreendem e experienciam o uso da IA em suas rotinas comerciais. As perguntas buscaram explorar o grau de familiaridade com a tecnologia, as interpretações atribuídas à sua implementação, as mudanças percebidas no ambiente de trabalho e o nível de aceitação entre as equipes envolvidas. Já a segunda dimensão concentrou-se no uso estratégico da IA na relação com o cliente, investigando como os sistemas inteligentes têm sido utilizados nos processos de segmentação de públicos, prospecção de novos clientes, personalização de ofertas e estratégias de fidelização. Nessa etapa, os entrevistados foram convidados a descrever como os dados gerados pelo CRM orientam ações comerciais e otimizam a comunicação com os consumidores.

A terceira dimensão do roteiro envolveu as contribuições da inteligência artificial para o controle de gestão comercial, considerando aspectos como geração de relatórios analíticos, precificação dinâmica, definição de metas e monitoramento de indicadores-chave de desempenho. As perguntas buscaram mapear as práticas que integram a IA ao suporte gerencial e à governança das operações comerciais. Por fim, a quarta dimensão tratou dos desafios e oportunidades percebidos na adoção da IA em sistemas de CRM, levantando informações sobre barreiras tecnológicas, limitações operacionais, lacunas na capacitação profissional e possíveis resistências internas. Também foram abordadas percepções quanto ao potencial inovador dessas tecnologias no futuro do setor supermercadista.

A aplicação da entrevista envolveu um trabalho de campo realizado em reuniões previamente agendadas com cada funcionário, realizadas em uma sala reservada dentro do setor comercial da empresa. Antes do início de cada entrevista, todos os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos da pesquisa, assegurando o sigilo e a confidencialidade das informações fornecidas. Foi esclarecido que nem o nome da empresa nem os nomes dos colaboradores seriam mencionados em nenhum momento do estudo, sendo adotados pseudônimos fictícios, como E01, E02, entre outros, para preservar a identidade dos entrevistados e garantir um ambiente seguro para a livre expressão de suas percepções e experiências.

Além da aplicação das entrevistas, foi utilizada a técnica da observação participante, que, segundo Mônico et al. (2017), é especialmente apropriada para estudos exploratórios voltados à compreensão do comportamento humano em ambientes naturais e contextos organizacionais reais. A observação participante foi realizada de maneira não intrusiva, no ambiente de trabalho dos colaboradores da rede supermercadista. As observações ocorreram durante o expediente, em momentos estratégicos definidos em comum acordo com os gestores do setor comercial. Todas as observações foram sistematicamente registradas em notas de campo, que serviram como complemento interpretativo às entrevistas, proporcionando ao estudo uma perspectiva mais holística, conforme sugerem Smith e Denton (2001).

Os dados foram analisados por meio da técnica da análise do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) proposta por Lefèvre e Lefèvre (2012). A DSC é uma técnica de natureza qualiquantitativa, que se propõe a articular a profundidade da análise qualitativa com a possibilidade de quantificar o compartilhamento de opiniões dentro da amostra, permitindo não apenas compreender o que os sujeitos pensam, mas também por que pensam assim. Assim, os depoimentos foram analisados a partir de um processo que identificou expressões-chave, ideias centrais e a construção dos discursos-síntese representativos dos sujeitos coletivos.

A partir da transcrição integral das entrevistas em profundidade, iniciou-se o processo de leitura e codificação, com a identificação das expressões-chave (EK), ou seja, trechos literais dos discursos que melhor representavam o conteúdo essencial das falas dos entrevistados. Tais expressões foram extraídas com o cuidado de manter sua fidelidade semântica e contextual. Em seguida, foram formuladas as ideias centrais (IC), que correspondem ao núcleo de sentido presente nas expressões-chave e que possibilitam o agrupamento de diferentes falas com conteúdos similares. Essas ideias centrais serviram de base para a construção dos discursos do sujeito coletivo, os quais reuniram, em um único texto em primeira pessoa do singular, os pensamentos de diversos entrevistados que expressaram opiniões semelhantes sobre um mesmo tema.

A análise foi feita considerando não apenas a profundidade qualitativa das falas, mas também a frequência de ocorrência das ideias centrais, o que permitiu identificar quais discursos estavam mais presentes na amostra. O uso da planilha como recurso metodológico contribuiu para garantir a rastreabilidade entre os dados originais e os discursos compostos, bem como para assegurar transparência, consistência lógica e fidelidade interpretativa ao conteúdo relatado pelos participantes.

A planilha utilizada foi estruturada em quatro colunas: entrevistado (E01, E02...E16), expressão-chave, ideia central e discurso do sujeito coletivo (DSC). Cada trecho das entrevistas foi transcrito na íntegra e analisado individualmente, sendo identificado como uma expressão-chave sempre que contivesse um conteúdo significativo sobre o tema investigado. Posteriormente, essas expressões foram agrupadas por similaridade de sentido, dando origem às ideias centrais. Por fim, a partir dessas ideias centrais comuns, foi redigido um discurso-síntese, representando o pensamento coletivo dos profissionais participantes da pesquisa.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PERCEPÇÕES DOS PROFISSIONAIS SOBRE A APLICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO CRM

A análise das entrevistas revelou que a experiência dos profissionais com o uso da inteligência artificial no CRM tem se desenvolvido de forma heterogênea, refletindo diferentes níveis de compreensão, adaptação e aceitação. Para muitos, o contato inicial com a tecnologia despertou tanto curiosidade quanto incerteza, especialmente entre aqueles cuja trajetória profissional foi construída em contextos predominantemente manuais. O entrevistado E06 afirmou que “no começo parecia algo distante, difícil de entender como funcionava e de que forma isso ia mudar o nosso trabalho”. Os relatos obtidos traduzem a percepção de que a introdução da IA implica um processo de reconstrução cognitiva sobre o próprio papel do indivíduo diante de novas formas de tomada de decisão.

Os depoimentos também evidenciaram que o grau de entendimento sobre o funcionamento da IA influencia diretamente o modo como os profissionais percebem sua utilidade. Entre os colaboradores que receberam treinamentos específicos, observou-se maior familiaridade com as ferramentas e menor resistência à mudança. Já aqueles que tiveram contato mais superficial com o sistema demonstraram insegurança quanto aos resultados e às implicações de seu uso cotidiano. O respondente E02 observou que “quem entendeu como a IA trabalha confia mais, porque sabe o que esperar; quem não entendeu ainda vê o sistema como uma caixa-preta”. A diferenciação indica que a aceitação da tecnologia está vinculada ao processo de aprendizagem organizacional e à clareza das informações transmitidas sobre sua lógica de operação.

Conforme discutido na revisão de literatura, a incorporação da IA transcende a automação de tarefas, implicando uma redefinição de papéis, competências e processos decisórios (Coutinho, 2025; Kuzaqui & Kanaane, 2025). Nesse sentido, os relatos evidenciam que a introdução da tecnologia provocou inicialmente uma ruptura simbólica nas rotinas consolidadas, especialmente entre profissionais cuja trajetória foi construída em contextos predominantemente manuais. A percepção de incerteza relatada pelos entrevistados evidencia que a adoção de tecnologias inteligentes envolve adaptação técnica, bem como uma reestruturação cognitiva e cultural, corroborando a literatura que associa transformação digital à mudança de mentalidade organizacional.

Nos relatos referentes aos impactos iniciais da adoção da IA, emergiu a sensação de ruptura nas rotinas estabelecidas. Diversos participantes relataram que, nos primeiros meses

de implementação, houve um período de desajuste e incerteza quanto às novas funções e responsabilidades. O entrevistado E10 comentou que “no início ninguém sabia exatamente o que o sistema faria, se ia tirar tarefas ou se ia ajudar. Isso gerou um pouco de desconforto”. Assim, a introdução da tecnologia provocou um movimento de reconfiguração simbólica no ambiente de trabalho, no qual os colaboradores precisaram ressignificar suas práticas e compreender os limites da interação homem-máquina.

A aceitação da IA entre os colaboradores revelou-se diretamente associada à percepção de controle e de autonomia sobre as tarefas. Parte dos entrevistados afirmou sentir que o sistema “decide demais”, enquanto outros o veem como um apoio para o desempenho individual. O respondente E13 observou que “no começo eu achava que o sistema queria fazer o meu trabalho, mas depois percebi que ele só organiza melhor as informações”. A transição de uma postura defensiva para uma postura de cooperação ilustra o processo de internalização da tecnologia como parceira, e não como ameaça. A partir dessa mudança de percepção, a IA passa a ser interpretada como uma mediadora da atividade comercial.

A percepção inicial de ameaça à autonomia profissional, seguida por um movimento de aceitação e cooperação, evidencia a transição de um modelo decisório intuitivo para um modelo orientado por dados, conforme defendido por Almeida (2025) e Yu et al. (2024). A IA, ao organizar e interpretar grandes volumes de dados de clientes, passa a atuar como mediadora do processo decisório no CRM, ampliando a capacidade analítica e reduzindo a subjetividade nas decisões comerciais. Tal resultado consubstancia empiricamente o pressuposto teórico de que a integração entre IA e CRM potencializa decisões mais assertivas, especialmente em ambientes de alta competitividade, como o setor supermercadista brasileiro.

Ressalta-se, ainda, que outro ponto recorrente foi a diferença geracional na assimilação da tecnologia. Os relatos indicaram que profissionais com mais de 45 anos apresentaram maior dificuldade de adaptação, principalmente pela ausência de familiaridade prévia com ferramentas digitais. O entrevistado E09 ressaltou que “para o pessoal mais novo, isso é natural, mas quem já está há mais tempo na empresa ainda tenta entender como confiar nesses sistemas”. Tal constatação demonstra que a aceitação tecnológica é permeada por fatores culturais e identitários, que exigem estratégias de inclusão digital e de sensibilização continuada.

A observação sobre a diferença geracional na assimilação da tecnologia evidencia que a implementação da Inteligência Artificial não se restringe a uma questão técnica, trata-se, pois de um fenômeno sociocultural, em que idade, experiência prévia e familiaridade digital moldam a receptividade e a confiança dos colaboradores. Tais achados enfatizam as perspectivas defendidas por Coutinho (2025) e Kuzaqui e Kanaane (2025), os quais destacam que a efetiva integração de sistemas inteligentes nas organizações depende do alinhamento entre inovação tecnológica e desenvolvimento humano, sendo necessário criar processos de aprendizado contínuo que contemplem diferentes perfis profissionais.

Além disso, a percepção diferenciada entre gerações reforça a importância de se adotar políticas de governança tecnológica que promovam transparência no funcionamento dos sistemas e segurança na tomada de decisão baseada em dados, conforme discutido por Almeida (2025) e Yu et al. (2024) no referencial teórico. A IA, quando compreendida e corretamente incorporada, atua como instrumento de ampliação das capacidades humanas, promovendo maior assertividade e eficiência, mas sua implementação exige que a organização reconheça as dimensões cognitivas e identitárias envolvidas.

Desta forma, observou-se que a consolidação da IA como parte das rotinas de CRM ainda se encontra em processo. Embora a maioria dos profissionais reconheça a importância da tecnologia e perceba ganhos de agilidade e organização, há uma compreensão de que a confiança plena dependerá do tempo e da demonstração concreta de resultados consistentes. O entrevistado E11 sintetizou essa percepção ao afirmar que “a gente entende que é o caminho, mas ainda está se acostumando a deixar o sistema guiar algumas decisões”. Evidencia-se, assim, a natureza evolutiva da aceitação organizacional: um processo que envolve não apenas adaptação técnica, mas também reconfiguração cultural, emocional e cognitiva, à medida que os profissionais aprendem a coexistir com sistemas inteligentes em sua prática cotidiana.

4.2 APLICAÇÕES ESTRATÉGICAS DA IA NOS PROCESSOS COMERCIAIS

Neste item foram analisadas as formas como a IA tem sido empregada nos processos de segmentação, prospecção, personalização e fidelização de clientes, evidenciando o papel da tecnologia no apoio à tomada de decisão e no aumento da eficiência das ações de marketing e vendas. Os resultados evidenciaram que a inteligência artificial vem sendo incorporada de forma gradual, porém estratégica, aos processos comerciais da rede supermercadista estudada. Os profissionais destacaram que o uso da IA está concentrado principalmente nas atividades de monitoramento de vendas, previsão de demanda e comportamento do consumidor. Conforme relatou o entrevistado E03, “a inteligência artificial começou a ser percebida como uma aliada quando passou a prever, com antecedência, os períodos de maior procura por determinados produtos, o que ajudou o setor de compras a ajustar o estoque”.

Os depoimentos também evidenciaram que a segmentação de clientes passou a ser uma das áreas mais beneficiadas pela integração da IA ao CRM. O participante E09 destacou que “o sistema consegue cruzar informações de compra, renda e localização, gerando grupos de clientes com perfis muito bem definidos, algo que antes era feito de maneira intuitiva”. Tal integração, como consequência, tem permitido que o marketing direcione campanhas de forma mais precisa, aumentando a efetividade das ações e reduzindo custos. Além disso, E04 acrescentou que “a segmentação automatizada facilitou o trabalho do time comercial, pois agora as ofertas chegam ao cliente certo, no momento certo”.

A partir dos relatos dos entrevistados, infere-se que a utilização da inteligência artificial no processo de segmentação contribuiu para aprimorar a eficiência operacional e redefinir a lógica estratégica do relacionamento com o cliente. A tecnologia desloca o foco do marketing de ações baseadas em suposições para práticas orientadas por evidências, promovendo uma compreensão mais refinada dos comportamentos e motivações de consumo. Isto confere às organizações uma vantagem competitiva sustentada na capacidade de antecipar demandas e personalizar experiências de forma dinâmica, demonstrando que a IA atua como um elemento estruturante da tomada de decisão e da inteligência de mercado.

De acordo com Almeida (2025) e Yu et al. (2024), a IA em CRM permite a identificação de padrões complexos de comportamento de consumo, que seriam invisíveis à análise humana, transformando dados brutos em inteligência acionável. Nesse contexto, os achados reforçam que a IA atua como um elemento estruturante da tomada de decisão e da inteligência de mercado, ampliando a capacidade de previsão de demandas e personalização das ofertas.

Além disso, evidencia-se que a adoção de sistemas inteligentes no CRM impacta diretamente a performance comercial, ao alinhar a estratégia de marketing à análise de dados em tempo real, criando vantagem competitiva sustentável. A convergência entre inovação tecnológica e práticas gerenciais, como enfatizado por Coutinho (2025) e Kuazaqui e Kanaane (2025), demonstra que a efetividade da IA depende não apenas da tecnologia em si, mas do desenvolvimento humano, da capacitação continuada e da mediação cultural que garante a integração plena nos processos organizacionais.

No campo da personalização das ofertas e comunicação com o cliente, a IA mostrou-se como uma ferramenta para fortalecer o relacionamento e promover a fidelização. O entrevistado E05 relatou que “o sistema identifica padrões de consumo e envia automaticamente cupons ou promoções relacionadas ao histórico de compras do cliente”. Segundo o mesmo profissional, “essa estratégia aumentou o engajamento e trouxe um retorno financeiro visível”.

De forma complementar, o respondente E10 mencionou que “a inteligência artificial permite compreender o momento de compra do cliente e ajustar o tom da comunicação conforme o seu comportamento, tornando o contato mais natural e menos invasivo”. Desta forma, a personalização oriunda da integração da IA com o CRM emerge como uma estratégia de aproximação relacional, na qual a tecnologia atua para reforçar vínculos de confiança e reconhecimento entre empresa e consumidor. A personalização orientada por dados amplia a capacidade das organizações de oferecer experiências individualizadas e relevantes, fortalecendo o engajamento e contribuindo para a consolidação da fidelização a longo prazo.

Os relatos evidenciam que, ao permitir a identificação de padrões de comportamento, a tecnologia possibilita decisões mais precisas e adaptadas a cada cliente, o que, segundo Lourenço et al. (2025), aumenta a efetividade das campanhas de marketing e fortalece a fidelização em ambientes altamente competitivos. A personalização automatizada contribui para a construção de vínculos de confiança e reconhecimento entre consumidor e empresa, alinhando-se ao conceito de marketing relacional e à teoria do gerenciamento de relacionamento com clientes (CRM) descrita por Enes et al. (2023).

Quanto à prospecção de novos clientes, os resultados apontaram que a IA tem auxiliado na identificação de potenciais consumidores a partir da análise de dados externos. O entrevistado E10 explicou que “a ferramenta de IA faz cruzamentos com informações públicas e redes sociais para identificar perfis semelhantes aos nossos melhores clientes atuais”. O cruzamento com informações públicas e redes sociais tem permitido ampliar a base de consumidores e direcionar esforços de marketing com maior assertividade. Entretanto, o entrevistado também alertou que “a precisão depende muito da qualidade dos dados de origem”, evidenciando uma limitação técnica ainda presente no processo.

Sob a mesma perspectiva, os respondentes E03 e E07 relataram que “a análise preditiva permite direcionar esforços comerciais a leads com maior probabilidade de conversão, otimizando o tempo da equipe de vendas” e “a tecnologia ajuda a priorizar contatos e a montar listas de prospecção mais qualificadas, evitando abordagens genéricas que antes eram frequentes”.

A observação de que a eficácia depende da qualidade das informações de origem está alinhada às discussões de Yu et al. (2024), que destacam a importância da curadoria e confiabilidade dos dados para o sucesso de sistemas preditivos. Os resultados obtidos também constataam que a IA atua como suporte à decisão orientada por evidências, reforçando o argumento de Coutinho (2025) de que a transformação digital reconfigura o

papel do profissional: de executor de tarefas para analista estratégico, capaz de interpretar resultados e ajustar ações com base em informações estruturadas.

A partir dos relatos, observa-se que a utilização da inteligência artificial na prospecção de clientes configura-se como um recurso estratégico capaz de reestruturar os métodos de identificação e abordagem de potenciais consumidores. A combinação de dados internos e externos, aliada a mecanismos de análise preditiva a expansão da base de clientes e a priorização de oportunidades comerciais, direcionando os esforços para perfis com maior probabilidade de conversão.

Os resultados também evidenciam impactos positivos na fidelização de clientes. Segundo o relato de E06, “o sistema consegue identificar automaticamente quando o cliente está há muito tempo sem comprar e envia um incentivo personalizado”. A identificação dos clientes que deixaram de comprar por um determinado período tem se mostrado eficaz na recuperação de consumidores inativos e no fortalecimento da lealdade à marca. De acordo com o entrevistado E12, “os clientes passaram a perceber que a empresa entende suas preferências e oferece exatamente o que eles precisam”, o que amplia o valor percebido e reforça a satisfação do consumidor.

4.3 CONTRIBUIÇÕES DA IA PARA O CONTROLE DE GESTÃO COMERCIAL

Neste subtópico, foca-se na interação entre IA, CRM e controle de gestão. Os profissionais entrevistados indicaram que a inteligência artificial aplicada ao CRM fornece suporte ao controle e à governança das operações comerciais. Os sistemas baseados em IA permitem consolidar informações sobre vendas, clientes e produtos, oferecendo uma visão integrada das métricas de desempenho. O entrevistado E02 observou que “agora conseguimos acompanhar indicadores de vendas por produto, por região e por equipe em tempo quase real, o que facilita ajustes rápidos em caso de desvios”. O acompanhamento contínuo amplia a capacidade da organização de identificar tendências, monitorar resultados e reduzir atrasos na tomada de decisão.

A percepção de uma visão integrada das métricas de desempenho foi recorrente entre os entrevistados, especialmente no que se refere à centralização das informações em um único sistema de análise. O respondente E05 destacou que “antes, cada setor possuía seus próprios relatórios, o que dificultava a comparação e a tomada de decisão conjunta; agora, todos os dados estão concentrados em uma mesma plataforma, permitindo uma leitura completa do desempenho organizacional”. De modo semelhante, E10 afirmou que “o painel de controle oferece uma visão panorâmica das metas e resultados, possibilitando que a gestão identifique rapidamente gargalos e realoque esforços quando necessário”. A integração das métricas, ao eliminar a fragmentação das informações, tem promovido maior coerência estratégica entre as áreas e fortalecido a cultura de gestão baseada em evidências, uma vez que todos os níveis decisórios passam a operar sob os mesmos parâmetros de avaliação.

Os resultados apresentados dialogam diretamente com a literatura que sustenta a Inteligência Artificial como vetor de transformação dos processos decisórios e dos sistemas de controle organizacional. A possibilidade de acompanhar indicadores em tempo quase real e consolidar métricas em um único painel confirma a perspectiva de Oliveira (2025), ao afirmar que sistemas baseados em IA permitem processar grandes volumes de dados e apoiar decisões estratégicas com maior precisão. De modo convergente, Almeida (2025) argumenta que a aplicação da IA potencializa a gestão orientada por evidências, o que se materializa empiricamente na centralização das informações e na redução da fragmentação entre setores observada nos relatos. Ademais, as evidências corroboram a análise de Yu et al. (2024),

segundo a qual a IA amplia a qualidade das decisões organizacionais ao superar limitações cognitivas e operacionais da ação exclusivamente humana, especialmente nas áreas de Marketing e Operações.

Sob a ótica do controle gerencial, os achados também se alinham às reflexões de Coutinho (2025), que defende a necessidade de integração entre tecnologia e cultura organizacional para que a IA atue como instrumento estratégico e não apenas operacional. A consolidação de métricas e a criação de uma visão panorâmica do desempenho organizacional reforçam a ideia de que a inteligência artificial contribui para reconfigurar práticas de liderança e coordenação, promovendo maior alinhamento entre áreas. Tal evidência encontra respaldo ainda em Lourenço, Madeira e Santos (2025), ao destacarem que a integração da IA aos sistemas de CRM amplia a capacidade preditiva e a personalização das decisões, fortalecendo o papel estratégico da tecnologia.

Os entrevistados destacaram também que a integração da IA no CRM contribui para o planejamento comercial. Segundo E08, “a IA nos apresenta simulações de preços e cenários de demanda, o que ajuda a equilibrar margens e volumes sem depender apenas da intuição”. A utilização desses recursos contribui para decisões mais fundamentadas, substituindo procedimentos predominantemente subjetivos por análises orientadas por dados, aumentando a previsibilidade dos resultados e a eficiência na alocação de recursos.

A consolidação de informações em tempo real e a capacidade preditiva dos sistemas permitem que os gestores estabeleçam objetivos de forma mais alinhada à realidade do mercado e aos padrões de consumo observados. A estruturação das metas possibilita uma gestão mais organizada e orientada por resultados, na qual cada decisão é sustentada por análises quantitativas e qualitativas consistentes. Para o respondente E11, “o sistema ajuda a enxergar com antecedência onde precisamos concentrar esforços e quais metas são realmente alcançáveis”, a inteligência artificial passou a atuar como um instrumento essencial para o alinhamento estratégico, garantindo que o planejamento não se restrinja à definição de intenções, mas se traduza em ações efetivas e metas concretas.

Observa-se, desta forma, uma convergência com a literatura, a qual posiciona a Inteligência Artificial como suporte à formulação estratégica baseada em dados. A utilização de simulações de preços e cenários de demanda consubstancia a perspectiva de Oliveira (2025), ao destacar que sistemas inteligentes ampliam a capacidade preditiva das organizações e qualificam a tomada de decisão em contextos de elevada complexidade informacional. De modo semelhante, Yu et al. (2024) argumentam que a IA possibilita decisões que seriam inviáveis apenas com a análise humana, seja pelo volume de dados, seja pela necessidade de processamento em tempo real, aspecto evidenciado nos relatos que apontam maior previsibilidade e redução da dependência da intuição no planejamento comercial.

Os entrevistados apontaram também que a IA oferece suporte na definição de indicadores-chave de desempenho (KPIs). O respondente E07 mencionou que “agora conseguimos estabelecer metas mais precisas e acompanhar se cada equipe está atingindo os resultados esperados, com base em dados reais e não apenas em expectativas”. A padronização de métricas fortalece o alinhamento entre setores e facilita a comunicação de objetivos, promovendo maior coesão e consistência na execução das estratégias comerciais.

A relação entre o planejamento estratégico e a formulação de indicadores-chave de desempenho (KPIs) evidencia um processo de maturação na gestão organizacional promovido pela incorporação da inteligência artificial ao CRM. A tecnologia, ao integrar variáveis de mercado, históricos de vendas e projeções de comportamento do consumidor, possibilita que o planejamento empresarial seja estruturado com base em evidências empíricas e critérios

mensuráveis. Nesse contexto, os KPIs assumem função estratégica ao traduzirem os objetivos institucionais em métricas de monitoramento contínuo, assegurando coerência entre o planejamento e a execução das ações comerciais.

A evidência de que a IA passou a subsidiar a definição e o monitoramento de indicadores-chave de desempenho revela um avanço qualitativo no modelo de gestão adotado pela organização. Ao integrar dados históricos, variáveis mercadológicas e projeções de consumo, o sistema inteligente possibilita a construção de metas fundamentadas em parâmetros objetivos, reduzindo a subjetividade na avaliação de resultados, conforme defendido por Oliveira (2025), ao destacar a capacidade da IA de processar grandes volumes de informações e apoiar decisões estratégicas com maior precisão.

A tecnologia também tem se mostrado útil na gestão de categorias de produtos, pois, conforme destacado pelo entrevistado E11, “a ferramenta gera alertas sobre quedas de desempenho ou produtos com baixo giro, permitindo ações preventivas antes que haja impacto significativo nas vendas”. Com isso, a equipe comercial reage de forma proativa a desvios de desempenho, otimizando a composição do mix de produtos e reduzindo perdas potenciais.

Além disso, a precificação dinâmica também surge, segundo os entrevistados, como um benefício da integração da IA ao CRM. O respondente E09 relatou que “a ferramenta permite testar diferentes estratégias de preço e projetar impactos sobre o volume de vendas e a margem de lucro, o que antes era praticamente impossível de calcular de forma rápida”. Isso amplia a capacidade de resposta da empresa frente a mudanças de mercado, concorrência e comportamento do consumidor, tornando a gestão de preços mais estratégica e fundamentada em evidências.

4.4 DESAFIOS, BARREIRAS E OPORTUNIDADES FUTURAS PERCEBIDAS

Por fim, este subtópico buscou analisar as limitações e os desafios enfrentados pelos profissionais na incorporação da inteligência artificial (IA) aos processos de CRM, bem como identificar as oportunidades emergentes associadas a essa transformação digital. As falas dos entrevistados revelam que, embora a IA seja reconhecida como uma ferramenta de potencial estratégico, sua implementação prática ainda encontra entraves de natureza técnica, cultural e operacional. De modo geral, as principais barreiras apontadas referem-se à qualificação insuficiente das equipes, à dificuldade de integração entre sistemas legados e novas plataformas inteligentes e à resistência de alguns profissionais em adotar decisões mediadas por algoritmos.

Os depoimentos também indicaram que a limitação de conhecimento técnico ainda é um obstáculo. O entrevistado E03 destacou que “muitos colaboradores ainda não compreendem como a IA processa os dados, o que gera desconfiança nas recomendações do sistema”. Tal percepção reflete a necessidade de programas de capacitação continuada voltados à alfabetização digital e analítica, condição essencial para o uso efetivo dos sistemas inteligentes. De forma semelhante, o respondente E12 apontou que “sem entender como o sistema chega aos resultados, é difícil confiar plenamente nas sugestões que ele apresenta”, evidenciando que a falta de transparência algorítmica também impacta a adoção da tecnologia de forma plena.

As limitações de conhecimento técnico e desconfiança quanto ao funcionamento da IA encontram respaldo nas discussões teóricas que abordam os desafios éticos, sociais e organizacionais da transformação digital. Coutinho (2025) argumenta que a incorporação de sistemas inteligentes exige infraestrutura tecnológica e, sobretudo, uma reconfiguração

cultural pautada no aprendizado contínuo e no desenvolvimento de competências analíticas, condição essencial para que a IA amplifique, e não substitua, as capacidades humanas. De modo complementar, Kuzaqui e Kanaane (2025) ressaltam que a efetividade das tecnologias inteligentes depende do alinhamento entre inovação e desenvolvimento humano, o que implica investimentos estruturados em capacitação e adaptação dos profissionais a novos modelos decisórios.

Ainda de acordo com os profissionais, um outro desafio refere-se à integração dos diferentes bancos de dados utilizados pelas empresas. De acordo com o entrevistado E06, “nem sempre as informações do ERP se comunicam corretamente com o CRM, o que causa inconsistências nas análises geradas pela IA”. A referida limitação compromete a confiabilidade das previsões e dos relatórios de desempenho, exigindo investimentos em infraestrutura tecnológica e interoperabilidade de sistemas. Assim, a integração entre plataformas surge como um desafio para a consolidação de uma gestão realmente orientada por dados, visto que a fragmentação informacional reduz a efetividade das análises e dificulta a tomada de decisão em tempo hábil.

No campo cultural, alguns profissionais relataram resistência à substituição parcial de métodos tradicionais por processos automatizados. O entrevistado E09 observou que “ainda existe uma cultura de valorização da experiência individual sobre a análise de dados, especialmente entre gestores mais antigos”. A resistência reflete uma dificuldade de transição para modelos de gestão baseados em evidências, nos quais a intuição cede espaço à racionalidade analítica. O processo de mudança requer, sobretudo, uma sensibilização organizacional e liderança transformadora, capazes de promover uma cultura de confiança nos sistemas inteligentes.

Observou-se que a resistência à adoção da inteligência artificial manifesta-se de forma mais acentuada entre profissionais com idade superior a 45 anos, especialmente aqueles que construíram suas trajetórias em contextos empresariais pautados pela experiência empírica e pelo domínio prático das atividades. Para esse grupo, a introdução de tecnologias inteligentes representa uma ruptura com os métodos consolidados de trabalho, gerando insegurança quanto à própria capacidade de adaptação. O entrevistado E06 destacou que “alguns colegas mais antigos ainda preferem fazer tudo manualmente, porque não confiam totalmente no sistema”. A resistência, de natureza geracional, decorre tanto da familiaridade reduzida com recursos digitais quanto do receio de perda de autonomia decisória.

A resistência identificada entre profissionais com maior tempo de carreira confirma a perspectiva de Coutinho (2025), segundo a qual a centralidade da Inteligência Artificial no ambiente organizacional exige uma transformação cultural que nem sempre ocorre de maneira homogênea entre os diferentes perfis etários. Para colaboradores cuja trajetória foi construída com base na experiência empírica e na autonomia decisória, a introdução de sistemas inteligentes pode ser percebida como ameaça simbólica ao saber acumulado, gerando insegurança e desconfiança. Tal evidência empírica reforça a compreensão de que a adoção da IA não é exclusivamente um processo técnico, mas envolve dimensões identitárias e culturais que impactam diretamente sua aceitação e uso efetivo no cotidiano organizacional.

Os achados também dialogam com Kuzaqui e Kanaane (2025), ao destacarem que a integração bem-sucedida de tecnologias inteligentes depende do alinhamento entre inovação tecnológica e desenvolvimento humano. A preferência por procedimentos manuais e a relutância em confiar nos sistemas revelam que a transformação digital requer estratégias estruturadas de capacitação, sensibilização e mediação gerencial. Nesse sentido, a evidência de resistência geracional confirma a necessidade, apontada na literatura, de promover

aprendizado contínuo e fortalecer competências digitais, de modo que a IA seja percebida como ferramenta de apoio à decisão, e não como substituta da expertise profissional, consolidando uma cultura organizacional mais adaptativa e orientada por dados.

Apesar dos desafios, os entrevistados também identificaram oportunidades futuras associadas à adoção da IA no CRM. Os relatos evidenciam que a principal oportunidade decorrente da integração entre IA e CRM está na possibilidade de construção de um modelo de gestão mais preditivo, transparente e adaptável. A capacidade de antecipar tendências, identificar riscos e personalizar estratégias de relacionamento com o cliente coloca as organizações em posição de vantagem competitiva, desde que tais processos sejam acompanhados de uma governança de dados sólida e de políticas éticas claras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar como a aplicação da inteligência artificial em sistemas de CRM contribui para decisões estratégicas baseadas em dados no setor comercial de uma rede varejista supermercadista em Três Rios/RJ. A partir das entrevistas e da observação participante, verificou-se que o uso da IA no CRM promove avanços estruturais na gestão comercial, ao permitir a interpretação rápida e aprofundada de grandes volumes de dados e favorecer decisões mais assertivas, especialmente nos processos de segmentação, prospecção, fidelização de clientes e controle de gestão.

Assim, a pesquisa alcançou o objetivo proposto, ao demonstrar de forma empírica que a aplicação da Inteligência Artificial integrada aos sistemas de CRM não apenas apoia, mas qualifica substancialmente as decisões estratégicas baseadas em dados no setor comercial da rede supermercadista analisada. Evidenciou-se que a tecnologia atua como mediadora do processo decisório, transformando dados operacionais em inteligência gerencial, ampliando a capacidade analítica da organização e promovendo maior alinhamento entre estratégias comerciais e comportamento do consumidor, especialmente nos processos de segmentação, prospecção, fidelização e controle de gestão, conforme delineado no objetivo da pesquisa.

Em relação ao relacionamento com o cliente, evidenciou-se que a tecnologia possibilita o desenvolvimento de estratégias customizadas de marketing, aumentando o engajamento e a probabilidade de conversão. A personalização de ofertas, assim como o monitoramento do comportamento de compra, fortaleceu o vínculo relacional e potencializou resultados financeiros. Ademais, a prospecção orientada por dados expandiu de maneira qualificada a base de consumidores.

No âmbito do controle gerencial, a IA contribuiu para uma visão integrada das operações, permitindo maior precisão na análise de indicadores e maior agilidade no ajuste de estratégias. Observou-se que a tecnologia atua como um instrumento de governança corporativa, ao transformar informações dispersas em conhecimento estruturado, mitigando riscos e otimizando recursos. A precificação dinâmica, a gestão de categorias e a elaboração de metas baseadas em evidências reforçaram a maturidade da gestão e diminuíram a dependência de decisões intuitivas.

Constatou-se, entretanto, que a consolidação da IA como prática organizacional ainda se encontra em fase transitória na empresa estudada. A presença de desafios como resistência à mudança, restrições técnicas, desconhecimento sobre o funcionamento algorítmico e dificuldades de integração entre sistemas demonstram que o processo de inovação depende não apenas de infraestrutura tecnológica, mas também de uma mudança cultural voltada ao uso inteligente dos dados. A capacitação contínua das equipes mostrou-se fundamental para superar barreiras e fomentar a confiança no uso das ferramentas tecnológicas.

Nessa direção, o estudo reforça que a transformação digital demanda investimentos em tecnologia, capacitação profissional, liderança inovadora e fortalecimento da cultura organizacional orientada por dados. Diante desses achados, conclui-se que a Inteligência Artificial integrada ao CRM se configura como elemento estratégico para a rede varejista em estudo, contribuindo diretamente para a competitividade empresarial. A adoção da IA no CRM foi capaz de fortalecer o relacionamento com o consumidor e promover maior controle das operações internas.

Entre as principais limitações observadas neste estudo, destaca-se o fato de o estudo ter sido realizado em apenas uma rede supermercadista, o que restringe a generalização dos resultados a outras realidades do varejo nacional. Quanto às contribuições, além de oferecer contribuições práticas para a tomada de decisão no varejo supermercadista, a pesquisa aponta caminhos para investigações futuras, tais como: ampliar o escopo do estudo a outras redes varejistas e setores internos, possibilitando comparações mais robustas; analisar a influência da IA na experiência e no comportamento dos consumidores, sobretudo em estratégias de personalização; e investigar como elementos humanos e culturais impactam a adesão e o uso estratégico da inteligência artificial no ambiente corporativo.

REFERÊNCIAS

- Almeida, R. S. L. (2025). O impacto da inteligência artificial nas organizações no contexto do marketing moderno: Uma revisão de literatura. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 14(1), e3732. <https://doi.org/10.33362/visao.v14i1.3732>.
- APAS. (2024). 35% dos supermercados usam IA. Disponível em: <https://ipnews.com.br/35-dos-supermercados-usam-ia-segundo-levantamento-da-apas/>.
- Ascar, A. C. (2021). *Supermercados no Brasil: Conceitos, histórias e estórias* (1a. ed.). Literare Books International.
- Associação Brasileira de Supermercados. (2025). *Varejo de autosserviço avança com apoio da conjuntura econômica*. <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/dados-gerais>.
- Beraldo, L. T., Centenaro, P. H., Bechtold, T. J., & Bueno, A. F. (2024). Inteligência artificial para automação de caixa no setor de hortifrúti. *RTA - Revista de Tecnologia Aplicada*, 13(1). <http://dx.doi.org/10.48005/2237-3713rta2024v13n1p5165>.
- Coutinho, R. L. M. (2025). O impacto da inteligência artificial e automação nas organizações: Desafios e oportunidades para a transformação organizacional. *Revista Científica*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14885186>.
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 114–132. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12258>.
- Enes, Y. S. O., Demo, G., Scussel, F., & Silva, T. (2023). Posso te seguir? proposta de um modelo de mensuração do relacionamento entre marcas de redes sociais e seus usuários. *ReMark - Revista Brasileira De Marketing*, 22(1), 60–120. <https://doi.org/10.5585/remark.v22i1.21929>.
- Ferreira, F. L., França, N. S. A., & Christino, J. M. M. (2024). Supermercado, pandemia e a teoria da prática: Reflexões sobre a popularização da prática do supermercado online

- na pandemia e suas potencialidades e desafios. *Revista Gestão Organizacional*, 17(3). <https://doi.org/10.22277/rgo.v17i3.7150>.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>.
- Hafermalz, E. (2021). Out of the panopticon and into exile: Visibility and control in distributed new culture organizations. *Organization Studies*, 42(5), 697–717. <https://doi.org/10.1177/017084062090996>.
- Kappel, E. S. (2023). How might artificial intelligence affect scientific publishing? *Oceanography*, 36(1), 5–5. <https://doi.org/10.5670/oceanog.2023.113>.
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>.
- Kuazaqui, E., & Kanaane, R. (2025). Contribuições da inteligência artificial (IA) no desenvolvimento de competências do administrador internacionalizado. *ARACE*, 7(4). <https://doi.org/10.56238/arev7n4-028>.
- Lefevre, F.; & Lefevre, A.M.C. *Pesquisa de representação social: um enfoque qualiquantitativo* (2a Ed.). Brasília: Liberlivro Editora. 2012.
- Lourenco, C. E., Madeira, J. C., & Santos, V. M. (2025). Explorando a influência de lojas flagship na experiência e na interação com consumidores na decisão de compra. *ReMark - Revista Brasileira De Marketing*, 24(3), e28838. <https://doi.org/10.5585/2025.28838>.
- Malmqvist, J., Hellberg, K., Möllås, G., Rose, R., & Shevlin, M. (2019). Conducting the pilot study: A neglected part of the research process? Methodological findings supporting the importance of piloting in qualitative research studies. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1-11.
- Manzini, E. J. (2004). Entrevista semi-estruturada: Análise de objetivos e de roteiros. In Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos (2., 2004, Bauru), A pesquisa qualitativa em debate: *Anais* (pp. 1–10). Bauru: USC.
- Mónico, L. S., Alferes, V. R., Castro, P. A., & Parreira, P. M. (2017). *A observação participante enquanto metodologia de investigação qualitativa*. Atas do Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa – Investigação Qualitativa em Ciências Sociais, 3.
- Morais, J. R. G., & Miranda, R. S. (2021). A gênese supermercadista: das resistências às inovações do autosserviço (agro)alimentar. *Raízes: Revista de Ciências Sociais e Econômicas*, 41(1), 134–158. <https://doi.org/10.37370/raizes.2021.v41.689>.
- Oliveira, J. S., & Neves, I. B. S. (2023). Inteligência artificial, ChatGPT e estudos organizacionais [Editorial]. *Revista Organizações & Sociedade*, 30(106), 397–409. <https://doi.org/10.1590/1984-92302023v30n0013PT>.
- Oliveira, T. S. (2025). Impacto da inteligência artificial e da automação no mercado de trabalho. *Revista Científica Acertte*, 5(1), e51216. <https://doi.org/10.63026/acertte.v5i1.216>.

- Paiva, L. R., Portugal, N. S., Guedes, L. C. V., Souza, W. G., & Tavares, E. M. (2025). Inteligência artificial e marketing de relacionamento: potencializando estratégias de CRM - uma revisão bibliográfica. *Lumen et Virtus*, 16(53), e9334. <https://doi.org/10.56238/levv16n53-125>.
- Parente, J. (2014). *Varejo no Brasil* (2a. ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Reis, C. R., Iacovelo, M. T., Almeida, L. B. B., & Filho, B. A. C. (2016). Marketing de relacionamento: Agregando valor ao negócio com big data. *ReMark – Revista Brasileira de Marketing*, 15(4), 512–523. <https://doi.org/10.5585/remark.v15i4.3379>.
- Ribeiro, D. A. C., Gonçalves, M. H., & Marinho, C. A. (2025). Impactos e benefícios da implementação da IA em uma rede de supermercados do interior paulista. *Revista Científica Novas Configurações: Diálogos Plurais*, 6(1), 1–13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15603124>.
- Rosa, L., Portugal, N. S., Guedes, L. C. V., Souza, W. G., & Tavares, E. M. (2025). Inteligência artificial e marketing de relacionamento: Potencializando estratégias de CRM - Uma revisão bibliográfica. *Lumen et Virtus*, 16(53), e9334. [10.56238/levv16n53-125](https://doi.org/10.56238/levv16n53-125).
- Santos, J. M., Lima, J. M., Silva, J. V., Silva, G. S. S., & Sara, P. M. (2024). Inteligência artificial no planejamento de marketing: Personalizando estratégias e prevendo tendências de consumo. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 10(12), 3351–3366. <https://doi.org/10.51891/rease.v10i12.17623>.
- Silva, M. E. (2013). As práticas empresariais responsáveis no Walmart Brasil e o consumo sustentável no varejo de supermercados. *Revista Organizações em Contexto*, 9(17), 155–181. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v9n17p155-181>.
- Smith, C., & Denton, M. L. (2001). *Methodological issues and challenges in the study of american youth and religion*. Department of Sociology: University of North Carolina at Chapel Hill.
- Torlig, E. G. S., Resende Junior, P., Fujihara, R., Demo, G., & Montezano, L. (2022). *Proposta de validação para instrumentos de pesquisa qualitativa* (Vali-Quali). *Administração: Ensino e Pesquisa*, 23(1). <https://doi.org/10.13058/raep.2022.v23n1.2022>
- Yu, A. S. O., Nardy, A., Hirano, H. I., Oliveira, J. F. A., Ribeiro, N. V., & Grando, N. (2024). Inteligência artificial: Democracia e impactos sociais. *Estudos Avançados*, 38(111), 327–345.
- Varotto, L. F. (2018). Varejo no Brasil - Resgate Histórico e Tendências. *ReMark - Revista Brasileira De Marketing*, 17(3), 429–443.