



**Universidade Estadual Paulista**

**Faculdade de Filosofia e Ciências**

**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**

**Fernanda Furio Crivellaro**

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM FERRAMENTAS DE  
CRM PARA CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES**

Marília – SP

2018



**Universidade Estadual Paulista**

**Faculdade de Filosofia e Ciências**

**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**

**Fernanda Furio Crivellaro**

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM FERRAMENTAS DE  
CRM PARA CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE  
CLIENTES.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, como parte das exigências para obtenção de título de Mestre em Ciência da Informação, da Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, campus de Marília.

**Área de concentração:** Informação, Tecnologia e Conhecimento.

**Orientadora:** Profa. Dra. Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano

**Linha de Pesquisa:** Gestão, Mediação e Uso da Informação

**Marília**

**2018**

Crivellaro, Fernanda Furio.  
C936g Gestão da informação em ferramentas de CRM para  
captação e retenção de clientes / Fernanda Furio  
Crivellaro. – Marília, 2018.  
146 f. ; 30 cm.

Orientadora: Marcia Cristina de C. Pazin Vitoriano.  
Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) –  
Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de  
Filosofia e Ciências, 2018.

Bibliografia: f. 133-139

1. Clientes - Contatos. 2. Gerenciamento da  
informação. 3. Marketing. 4. Administração de empresas. I.  
Título.

CDD 658.4038

Ficha catalográfica elaborada por  
André Sávio Craveiro Bueno  
CRB 8/8211  
Unesp – Faculdade de Filosofia e Ciências

**Fernanda Furio Crivellaro**

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM FERRAMENTAS DE CRM PARA  
CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação  
UNESP/Marília, como requisito para obtenção de título de Mestre.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Profa. Dra. Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano (Orientadora)  
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp/Marília)

---

Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim (Membro titular)  
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp)

---

Prof. Dr. Jose Ricardo ScareliCarrijo (Membro titular)  
Centro Universitário Bauru – ITE – Instituição Toledo de Ensino

---

Profa. Dra. Rosângela Formentini Caldas (Membro suplente)  
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp)

---

Profa. Dra Regina Célia Baptista Belluzo (Membro suplente)  
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp)

## **AGRADECIMENTOS**

Como tenho a agradecer, mas palavras não serão suficientes para descrever o tanto que sou grata a cada pessoa que esteve em minha vida neste momento cheio de alegrias, conquistas, realizações e medos.

À minha orientadora Marcia Pazin, minha gratidão eterna, por toda compreensão, pelas reuniões que geravam mil discussões por minuto, obrigada por cada apoio, cada correção, cada detalhe, pois se não fosse você esse sonho não se concretizaria.

Obrigada a todos os professores do programa que, cada um com seu jeito, tornou-me melhor, abriu minha forma de pensar, proporcionou-me conhecimento, que não há dinheiro que pague.

Obrigada a todos companheiros de turma, que sem vocês nada disso teria graça. Vocês tornaram meus dias de estudo mais leve e alegre.

Obrigada à minha família, por sempre me apoiar, por cuidar de mim e nunca me deixar desanimar.

Obrigada a Deus, que me deu total capacidade e saúde para buscar meus sonhos e desejos.

CRIVELLARO, F. F. Gestão da informação em ferramentas como o CRM para captação e retenção de clientes. 2018. 146f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC), Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”(Unesp), Marília, 2018.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo, verificar a contribuição do CRM para o processo decisório organizacional, no que tange ao desenvolvimento de estratégias de ação para a captação e retenção de clientes em uma empresa do ramo óptico. Essa é uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa de caráter exploratório e descritivo. Tem como método de pesquisa o estudo de caso. Com o estudo foi possível perceber a importância do uso de uma ferramenta que gerencie o relacionamento entre a empresa e o cliente e, a importância de administrar as informações que são coletadas pela mesma. O CRM é considerado por muitas empresas, o principal meio de junção da gestão de informações sobre clientes; este será composto por informações que auxiliarão os gestores nas tomadas de decisões. Com esta pesquisa, foi possível perceber que a empresa não utiliza de nenhuma ferramenta para gestão da informação do cliente, tampouco, utiliza das informações dos clientes para tomar decisões, o que acarreta decisões tardias ou falhas com relação a reposição de mercadoria, soluções de problemas e alcance na divulgação da empresa. O CRM traria a empresa maior organização da informação interna e externa de forma a dar respostas mais rápidas ao cliente, controlando sua satisfação e necessidade. A ferramenta CRM pode ser implementada no sistema utilizado pela empresa, se o desenvolvedor se dispuser a criar as abas necessárias, possibilitando que a empresa não precise implantar novamente os dados em um novo sistema.

**Palavras-Chave:** *Customer Relationship Management* CRM. Clientes. Relacionamento. Informação. Gestão da Informação.

CRIVELLARO, F. F. Information management in tools such as CRM for customer capture and retention. 2018. 146f. Dissertation (Master) – Graduate Program in Information Science. Campus of Philosophy and Sciences (FFC), Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho (Unesp), Marília, 2018

### **ABSTRACT**

*This work aims to verify the contribution of the CRM to the organizational decision-making process, in what concerns the development of strategies of action for the capture and retention of clients in an optical company. This is a qualitative-quantitative research of exploratory and descriptive character. It has as a research method the case study. With the study it was possible to perceive the importance of using a tool that manages the relationship between the company and the client and the importance of managing the information that is collected by it. CRM is considered by many companies as the main means of joining customer information management; this will be composed of information that will assist managers in decision making. With this research, it was possible to perceive that the company does not use any tool to manage the information of the customer, nor does it use the information of the clients to make decisions, which entails late decisions or failures in relation to the reposition of merchandise, solutions of problems and scope in the disclosure of the company. The CRM would bring the company greater organization of internal and external information in order to give faster responses to the client, controlling their satisfaction and need. The CRM tool can be implemented in the system used by the company, if the developer is willing to create the necessary tabs, allowing the company does not need to deploy the data in a new system.*

**Key Words:** Customer Relationship Management CRM.  
*Customers.Relationship.Information.Information Management.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dados geram informação .....	22
Figura 2: Processo informacional dentro das organizações .....	24
Figura 3: Questões que norteiam as estratégias do processo de informação .....	28
Figura 4: A gestão da informação em quatro etapas.....	33
Figura 5: Etapas para mapear o processo de informação.....	35
Figura 6: A informação e suas multifacetas .....	44
Figura7: Comparação entre marketing 1.0, 2.0 e 3.0. ....	49
Figura 8: Tipos de clientes que a empresa se relaciona .....	52
Figura 9: Elementos do CRM .....	54
Figura 10: Processo do estudo de caso .....	73
Figura11: Etapas da pesquisa.....	77
Figura 12: Cadastro de cliente .....	92
Figura 13: Ordem de serviço – tela de venda.....	93
Figura 14: Produtos vendidos.....	94
Figura 15: Resumo financeiro (fluxo de entrada) .....	95
Figura 16: Vendas – Lucro Bruto.....	96
Figura 17: Tela inicial do sistema “CRM Software” .....	114
Figura18: Dados do sistema “CRM Software” .....	115
Figura 19: Gráficos de desempenho .....	116
Figura20: Histórico de relacionamento.....	117
Figura21: Relatório de produção .....	117
Figura 22: Adequação de um sistema operacional para um CRM .....	127

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Observação do ambiente .....	98
Tabela 2: Observação do atendimento .....	102
Tabela 3: Observação dos clientes .....	102
Tabela 4: Observação do proprietário .....	104

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Frequência de troca de óculos.....	106
Gráfico 2: Fatores que interferem a decisão de compra .....	106

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- AMA** - American Marketing Association
- CI** - Ciência da Informação
- CRM** - *CustomerRelationship Management*
- GI** - Gestão da Informação
- TI** - Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	13
2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO .....	20
2.1 Conceito e Importância de Gestão da Informação .....	23
2.2 Gestão da Informação e Tecnologia .....	30
2.3 Gestor da Informação.....	38
2.4 Gestão da Informação para a Administração de Negócios .....	40
3 <i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i> .....	46
3.1 Marketing de Relacionamento.....	47
3.2 Conceito de CRM .....	51
3.3 CRM no Contexto Empresarial.....	59
3.4 Tipos de CRM .....	63
3.5 Dificuldades ao Implantar o CRM.....	66
4 METODOLOGIA DE PESQUISA .....	69
4.1 Definição dos Métodos e Tipo de Pesquisa .....	70
4.2 Definição do Universo de Pesquisa.....	75
4.3 Protocolo para Coleta de Dados .....	77
4.3.1 <i>Registros Documentais</i> .....	79
4.3.2 <i>Observação</i> .....	79
4.3.3 <i>Questionário</i> .....	85
4.3.4 <i>Entrevista</i> .....	86
4.4 Avaliação, Análise e Triangulação de Dados .....	88
4.5 Preparação do Relatório.....	90
5 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS - ESTUDO DE CASO.....	91
5.1 Registros Documentais .....	91
5.2 Observação .....	97

5.3 Questionário .....	105
5.4 Entrevistas.....	107
5.5 Análise Comparativa de uma Ferramenta CRM x Sistema Utilizado .....	113
6 ANÁLISE DE DADOS .....	119
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	130
REFERÊNCIAS.....	133
APÊNDICES.....	140
Apêndice A – Ficha de Observação do Ambiente .....	140
Apêndice B – Ficha de Observação do Atendimento .....	141
Apêndice C – Ficha de Observação dos Clientes .....	142
Apêndice D – Ficha de Observação do Proprietário .....	143
Apêndice E - Questionário Clientes.....	144
Apêndice F – Entrevista ao Proprietário.....	145
Apêndice G – Entrevista aos Colaboradores.....	146

## 1 INTRODUÇÃO

A tecnologia e seus efeitos atingiu toda a rotina da sociedade. No final do Século XX era possível ver a tecnologia avançar como se não existisse limite. Como Mckenna (1999) compara, há mais de vinte anos, uma transação financeira entre dois países levaria dias para se concretizar; atualmente, leva segundos. Há vinte e cinco anos, o número de computadores vendidos anualmente era inferior a 25.000, com o passar do tempo vende-se mais de 25 mil computadores por dia. Novas e diferentes formas de comunicação parecem estar invadindo nosso dia-a-dia.

Além de oferecer estes benefícios relacionados à agilidade e rapidez citados por Mckenna (1999), a tecnologia apresenta um mercado em constante mutação e com forte concorrência, pois os consumidores têm uma gama de produtos para todos os estilos e gostos, ou seja, variedade e constante inovação são marcas registradas para esse novo mercado.

Informações e tecnologias são utilizadas para controlar e criar modelos e formas de vendas. A quantidade de informações que as organizações precisam administrar é cada vez maior, de tal modo que, se não forem coletadas e administradas de maneira segura, para que não se perca nenhum dado, podem não ajudar nas tomadas de decisões ou até mesmo prejudicar a organização com tomadas de decisões tardias ou imprecisas. Andrade (2012) explica que dados devidamente processados dotam de informações relevantes, portanto dados, se não processados são apenas dados irrelevantes.

De acordo com a pesquisa elaborada pelo Sebrae (2012), uma das principais causas de mortalidade das empresas é a falta ou a dificuldade na busca ou utilização de informações relacionadas ao negócio para a elaboração de planejamento e consequente possibilidade de antecipação aos fatores que podem significar vantagens competitivas no segmento em que atua.

Com isso, é perceptível a necessidade da gestão da informação dentro da organização, para que a informação se torne um ativo de valor. Carvalho e Araújo Júnior (2014) afirmam que a Gestão da Informação torna a informação o insumo

básico para a tomada de decisão, e o gerenciamento dessas informações, de maneira inteligente, possibilita transformar informações em recursos econômicos.

A gestão da informação é a forma de lidar com a informação, é a elaboração da estratégia de como será realizado o processo informacional dentro da organização desde a coleta de dados até sua distribuição como informação de valor. Valentim (2004) define gestão da informação como um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades de mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, tendo como objetivo apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo.

No âmbito da administração ortodoxa as decisões eram tomadas voltadas aos processos de produção, custos, despesas e finanças, ou seja, as decisões da empresa estavam diretamente ligadas ao dinheiro. A administração contemporânea questionou esta forma de administrar, visando compreender se as necessidades e desejos dos clientes se encaixam nas análises voltadas aos recursos financeiros. Futrell (2003) destaca que houve uma mudança de filosofia e rumo, as organizações passaram a ser orientadas para o cliente, entretanto, nem sempre esse foi o ponto de vista dessas.

No meio desta transição da forma de administrar, quando o desejo das empresas passou a ser compreender clientes e captar novos, avanços relacionados à vontade de capturar informações dos clientes, entendê-las e direcioná-las começou a ser o novo objetivo das organizações.

McKenna (1999) afirma que as empresas precisam desenvolver relações duradouras com seus clientes para que parem de pular de produto para produto e de fornecedor para fornecedor, à medida que surgem novas opções; portanto, é necessário treinar o processo de raciocínio criativo das empresas de modo a ficar atento, explorar e se adaptar às novas formas de estratégias empresariais.

Ainda, com o foco direcionado ao cliente, entram em ação os departamentos de marketing das organizações, para que promovam formas de gerir estes relacionamentos e, mais ainda, compreender os clientes e o mercado em que a empresa atua. Rocha (2000) relata uma crescente atenção dedicada ao marketing, voltada à interação entre vendedores e compradores, com o desenvolvimento de

teorias específicas, como o marketing de relacionamento, que objetiva encontrar medidas e instrumentos que avaliem a satisfação e a insatisfação do cliente, de modo a estreitar esse relacionamento, inclusive criando outros.

O marketing deixou de ser uma função e passou a ser uma forma de fazer negócios. Não é apenas uma nova campanha de publicidade, é uma atividade parte do trabalho de todos, desde as pessoas que recebem o cliente na empresa à diretoria. Sua tarefa é integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que trará firmeza à relação (MCKENNA, 1999).

O Marketing de Relacionamento direciona as atitudes da empresa com o cliente, possibilitando conhecer, encontrar clientes, manter contato e automaticamente, garantir a satisfação do mesmo; assim aumenta a retenção e lealdade do cliente, faz com que comprem mais e com mais frequência. Kotler (2000) afirma que o marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua e que empresas inteligentes tentam desenvolver confiança e relacionamentos de longo prazo com os consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores.

Contudo, alcançar esses benefícios não é simples, estabelecer relacionamento com o cliente é um processo longo, que necessita além do comprometimento de toda a organização, também estratégias e ferramentas que auxiliem nesse processo. É necessário definir o público alvo, buscar clientes novos e cuidar dos existentes, realizar o pós-vendas e gerenciar o relacionamento; ações que fazem com que a empresa esteja à frente dos pensamentos dos clientes.

Peppers e Rogers (2004) acreditam que as empresas devem buscar iniciativas para aprimorar seus processos internos e, também, para oferecer um relacionamento personalizado para seus clientes. Desse modo, precisam gerir para manter um relacionamento eficiente e para se manterem competitivas nessa era interativa.

Para alcançar sucesso na realização deste processo, a informação é o diferencial competitivo que possibilita gerenciar individualmente cada consumidor, avaliando e compreendendo as necessidades de cada um, tornando-os únicos. Ao compreender que essa quantidade de informação que a empresa precisa gerir é

essencial para o êxito do processo, são imprescindíveis ferramentas que possam auxiliar na gestão da informação do cliente.

Com isso, novas tecnologias estão surgindo com o intuito de facilitar o processo de relacionamento com os clientes dentro das organizações de forma a coletar informações e utilizá-las para personalizar o atendimento, ações no mercado e até mesmo, a produção e inovação de produtos. Stone, Woodcock e Machtynger (2002) afirmam que, por meio de tecnologias de interface com o cliente, as empresas detectam informações valiosas para as tomadas de decisões que direcionam ofertas e ao encontrar as necessidades mais recentes de seus clientes, distingue e classifica os clientes que mais são valiosos à organização.

Neste contexto, surge o *Customer Relationship Management (CRM)* [Gestão do Relacionamento com o Cliente] como ferramenta para que as empresas possam conhecer, compreender e tomar decisões que fortaleçam os laços com os clientes, além de elaborar estratégias para o futuro deste relacionamento cliente-empresa, visando a manutenção e constante melhora, que é essencial diante de tanta variedade e pouca fidelidade.

Do ponto de vista tecnológico, CRM é uma ferramenta que possibilita interação com o cliente, tomada de decisão direcionada por meio de informações que são captadas em cada ação deste dentro da organização. Do ponto de vista informacional, o CRM envolve disponibilizar informações referentes às preferências, estilos e necessidades de cada cliente. Essas informações serão úteis não somente para tomadas de decisões relacionadas ao estabelecimento e manutenção de relacionamento com cada cliente, como também, auxiliará as tomadas de decisões relacionadas à compra de mercadorias e à elaboração de serviços, pois muitas vezes as empresas acabam decidindo e mantendo produtos à venda que não são exatamente o que seus clientes buscam, acarretando gastos e menores lucros e rendimento.

A real vantagem competitiva de uma empresa está em obter informações e transformá-las rapidamente em ações, sendo fundamental para captação e retenção de clientes utilizar o CRM como ferramenta que ajude a coletá-las para uma gestão da informação eficiente, deixando que as organizações acessem e usem esses

dados como diferencial estratégico de competitividade para agir com mais segurança no mercado consumidor.

O CRM envolve tratamento diferente para consumidores diferentes. Isso representa um inevitável movimento. As empresas, mais cedo ou mais tarde, terão que buscar por um sistema que ajude na gestão de seus clientes por duas razões: o CRM representa a forma como os consumidores querem ser servidos e segundo, este sistema é a maneira mais eficiente de fazer negócio (PEPPERS; ROGERS, 2004).

Empresas que se conscientizam de que o verdadeiro sucesso das organizações está relacionado ao cliente e que seu diferencial competitivo frente aos concorrentes é a implementação de uma ferramenta que auxilie na gestão da informação referente a ele, sairão na frente no mercado consumidor (CRIVELLARO; VITORIANO, 2016).

O CRM oficializa um relacionamento mais sólido entre a organização e o cliente, aumenta a quantidade de vendas combinadas, simplifica o processo do marketing com as vendas diminuindo custos de propaganda, efetiva vendas com sucesso e satisfação e, além dos benefícios relacionados à satisfação de clientes atuais e novos, traz benefícios para a organização no geral, como aumento de vendas, diminuição de custos, o que conseqüentemente, a torna mais rentável.

Uma vez que os clientes são o principal ativo de uma empresa, o CRM norteia como aperfeiçoar esse relacionamento com a empresa através da compreensão das necessidades e comportamentos destes.

Portanto, para alguns executivos, o CRM é a tecnologia ou a solução em *software* que ajuda na coleta de dados e informações sobre os clientes, para personalizar os serviços e atendimentos aos mesmos. (PEPPERS; ROGERS, 2004, p.5). Payne (2005) complementa, que o CRM provê oportunidades para utilizar informações no sentido de entender o cliente e implementar estratégias de marketing de relacionamento, ou seja, busca conhecer melhor os clientes, através de uma abordagem de negócio que procura criar, desenvolver e melhorar relacionamentos com clientes, com o objetivo de aumentar o valor e a rentabilidade da empresa.

Nesse sentido, ao perceber a mutação do mercado com foco no consumidor e os desafios encontrados pelas empresas em fidelizar seus clientes, pretende-se, com este trabalho, elaborar um estudo para detectar a importância de se ter como aliado o mecanismo CRM de acesso e uso das informações, assim como, coletar dados essenciais que auxiliarão as organizações a definir melhores estratégias para captação e retenção de clientes.

O presente trabalho propõe a seguinte questão como problema de pesquisa: O CRM aplicado como ferramenta de gestão da informação em pequenas empresas, oferece resultados para captação e retenção de clientes?

Tem-se como hipótese de pesquisa: O CRM quando usado como ferramenta da gestão da informação, pode disponibilizar dados sobre os clientes atuais e dos consumidores em geral que geram informações úteis às tomadas de decisões, ao dar maior segurança e direcionamento nas ações das organizações e trazer resultados positivos na captação e retenção de clientes.

Desse modo, a presente investigação tem como objetivo geral, verificar a contribuição do CRM para o processo decisório organizacional no que tange o desenvolvimento de estratégias de ações para a captação e retenção de clientes, em uma empresa do ramo óptico.

Os objetivos específicos definidos foram: a) compreender os conceitos de marketing de relacionamento, gestão da informação e CRM para embasar o estudo de caso; b) Analisar e verificar se a empresa mantém relacionamento com cliente e como faz isso e se tem alguma ferramenta que auxilia neste contato e na gestão da informação do cliente; c) Identificar quais informações de mercado o proprietário utiliza para direcionar sua tomada de decisão, se norteia seu processo decisório nas informações de seus clientes ou se não vê essas informações como necessárias para direcionar suas ações; d) Verificar em que medida a ferramenta CRM pode auxiliar nos processos organizacionais e os benefícios que este pode trazer à organização, por meio de um modelo de CRM *Online*, comparando um sistema de CRM com o sistema utilizado pela empresa.

O trabalho está dividido da seguinte forma: Esta primeira seção – a **Introdução** – aborda os pressupostos iniciais, justifica a escolha do tema e define o problema de pesquisa, assim apresentando a hipótese, objetivo geral e específicos.

As demais seções desta dissertação são apresentadas na seguinte sequência: **2 – A gestão da informação** – traz conteúdo que possibilita a validação da importância de gerir informação nos processos administrativos.

A seção **3 – Customer Relationship Management – CRM** – apresenta estudos teóricos, que conceituam, demonstram a importância, dificuldades de implantação e também as necessidades de implantação como diferencial competitivo para as empresas.

A seção **4 – Metodologia de Pesquisa** destaca os procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa, protocolo a ser utilizado, pré-teste realizado e ainda, terá uma breve apresentação da empresa escolhida para o estudo de caso, incluindo origem, sócios, quadro de funcionários, tempo de atuação. Também são apresentados os métodos utilizados pela empresa para relacionar-se com o cliente.

Na Seção **5 – o Estudo de Caso**, são apresentadas todas as informações coletadas dentro da organização, o resultado do questionário aplicado, entrevistas realizadas e informações de observações do ambiente e do sistema utilizado pela empresa, junto da análise de dados. Além disso, é apresentado um modelo de *software* gratuito de CRM, para ser feita uma comparação com o sistema utilizado pela empresa.

Posteriormente, são apresentadas as considerações finais, por meio dos resultados obtidos com o estudo de caso.

Este trabalho pretende contribuir com a área da gestão da informação, ao apresentar formas de uso dentro de organizações que busquem o sucesso no relacionamento com seus clientes.

## 2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A informação no meio empresarial assume caráter cada vez mais estratégico. Ela influencia o comportamento das pessoas na organização no momento de se relacionar com os clientes, fornecedores e parceiros. Com isso, a administração da informação externa – àquela coletada no ambiente externo à organização, junto ao público de interesse e concorrentes - tornou-se um elemento fundamental ao mundo dos negócios (ASSIS, 2008).

Qualificada como instrumento de mudança de ações dentro e fora das organizações, a informação é a forma de harmonizar as empresas e é por meio da gestão dessa informação que a empresa produz seus maiores resultados. A informação, atualmente, é condição para o sucesso.

Nesse sentido, as organizações devem considerar a coleta e análise de informações sobre diversos temas – mercados, clientes, fornecedores, concorrentes, tendências econômicas, financeiras, sociais e tecnológicas – como ferramenta essencial para tomada de decisão e como fator importante para sua competitividade, em um mercado globalizado (ASSIS, 2008, p.19-20).

A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle de todas as operações empresariais. A boa utilização da informação representa uma intervenção no processo de gestão, inclusive, possibilita provocar mudança organizacional à medida em que vai afetando os diversos elementos que compõem o sistema de gestão (BEUREN, 2007).

Para se compreender que a gestão da informação é essencial, faz-se necessário entender como ela surge, como se forma, e qual a importância em administrá-la. Sua composição agrega elementos complementares muitas vezes confundidos entre si: dados e informações.

Dados representam a matéria-prima, precisam ser decodificados, organizados e contextualizados para que se transformem em informação útil a um fim específico (BEUREN, 2007).

Considera-se como um dado a representação convencionada de uma grandeza qualquer, um sinal ou código, expresso em unidades padronizadas, podendo ser obtido por observação, mediação ou processo automático (JAMIL, 2006, p.17).

Os dados são compreendidos pela matéria prima, podendo ser um número, uma palavra, imagem, quadros, que serão utilizados para gerar informação.

[...] forma primária de informação: sinais não processados, correlacionados, integrados, avaliados ou interpretados e sem qualquer sentido inerente em si mesmos. São facilmente estruturados, frequentemente quantificados e de fácil aquisição por máquinas. São exemplos de dados: fatos, tabelas, gráficos e imagens (DE SIANES, 2006, p.259).

Dados “[...] são a coleção de evidências relevantes sobre um fato observado” (DE SORDI, 2008, p.7), ou seja, todas as ações que acontecem dentro de uma organização geram dados que podem ser os registros de compras, de vendas, de clientes. Esses dados, se tratados, geram informações. A informação é o conjunto de dados relevantes que são analisados e contextualizados.

Informação, conforme apontado por diferentes autores, é um termo que vem sendo usado mais generalizadamente a partir da Década de 50, já estando, inclusive, incorporado ao cotidiano das pessoas. É usado para significar mensagens, notícias, novidades, dados, conhecimento, literatura, símbolos, signos e, até mesmo, “dicas” e sugestões (ARAÚJO, 1995, p.56).

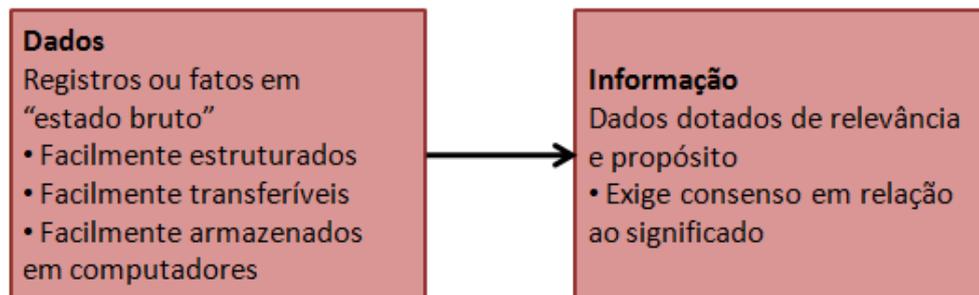
Para que a informação seja gerada, os dados precisam ser organizados, processados e consolidados. A informação requer, obrigatoriamente a mediação humana para definir o propósito a ser atendido pelo processamento de dados a ser realizado, segundo uma unidade de análise. Deve existir consenso entre as pessoas responsáveis em processar dados em informações, para que cada uma não siga um critério diferente, fazendo com que os dados percam seu valor e importância (SORDI, 2008).

[...] uma série de dados organizados de um modo significativo, analisados e processados, que geram hipóteses, sugerem soluções, justificativas de sugestões, críticas de argumentos, utilizada em apoio ao processo de tomada de decisão. Exige mediação humana e seu valor está associado à utilidade que ela apresenta (DE SIANES, 2006, p.259).

Como a Figura 1 demonstra, a informação é gerada por meio de dados em estado bruto, que ainda não foi lapidado ou tratado em sua forma inicial, como se fosse uma anotação que deve ser analisada e entendida, para gerar um significado.

Ela é a soma de todos os dados. Com a junção dos dados a informação cria valor, gera maior certeza e reduz possíveis falhas em um determinado processo, sendo conveniente à tomada de decisão.

**Figura 1: Dados geram informação**



**Fonte: Elaborada pela autora – 2018**

A informação, desse modo, pode ser usada como evidência do aprendizado – como base para compreensão (BUCKLAND, 2004, p.4). O autor ainda cita que as informações têm diversas formas, podendo ser elas dados (registros armazenados em computador), objetos (objetos são também potencialmente informativos. Quanto seria possível saber sobre dinossauros se nenhum fóssil tivesse sido encontrado?), textos e documentos (artigos, cartas, formulários, livros, periódicos, manuscritos, e registros escritos de vários tipos).

Também é vista como alimento ao processo decisório, considera-se que sem a informação decisões relacionadas aos processos de planejamento, controle organizacional não alcançam sua potência máxima (BIO, 1996).

Sempre foi considerada base do processo de desenvolvimento econômico, social e cultural da humanidade, se voltar ao tempo, será constatado que ela sempre foi fato decisivo do progresso da humanidade. Ela é parte fundamental de qualquer organização que deseja entrar e competir no mundo globalizado, conhecer e saber trabalhar a informação é decisivo para a economia, é inadmissível pensar que um empresário não conheça o seu negócio, fatalmente, nesta situação, a empresa acabaria perdendo mercado e clientes (SILVA, 2003).

É, portanto, um dos elementos para a compreensão de todos os processos que acontecem na sociedade contemporânea, tanto para o cidadão, para que este tenha acesso aos direitos e deveres, quanto para as organizações pequenas, médias ou grandes, o uso correto da informação trará grandes benefícios e auxílios às grandes decisões.

Assim, a informação influencia todas as ações de uma sociedade, e dentro de uma organização não é diferente, pois assume caráter de dar suporte informativo adequado, para que os gestores percebam a eficiência e a eficácia empresarial como uma necessidade contínua e sustentada. Cada vez mais, a informação deve aparecer no suporte ao ciclo de planejamento-execução-controle, que se consubstancia no processo de gestão (BEUREN, 2007).

Percebe-se a importância de gerir a informação, possibilitando compreendê-la, de forma útil para suprir as necessidades dentro das organizações.

## **2.1 Conceito e Importância de Gestão da Informação**

Gestão da informação é a aplicação dos princípios de gestão na aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação relevante para potencializar as operações da organização em todos os tipos de informação. Refere-se a todos os tipos de informação, informações de valor que tenham sua origem dentro ou fora da organização, incluindo, por exemplo, função pessoal, pesquisa de mercado e inteligência competitiva advindas de diversas fontes (WILSON, 2003).

Assim, a gestão da informação transforma e dá à informação seu devido valor, garante sua qualidade e fidedignidade e ainda direciona a disseminação e uso com cautela para melhorar o desempenho organizacional.

Bauren (1998, p.68), refere-se à gestão da informação, como sendo:

A Identificação de necessidades e requisitos de informação, coleta/entrada de informação, classificação e armazenamento da informação, tratamento e apresentação da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição e disseminação de informação, análise e uso da informação.

Lima (2006) explica que existem diversos enfoques para a gestão da informação. Existe uma abordagem, pela qual a gestão visa incrementar a competitividade empresarial e os processos de modernização organizacional, geralmente adotada assim pelos cursos de administração. E o enfoque da área da ciência da informação, que se aplica ao estudo da informação por si só.

Este enfoque, envolve a criação, identificação, coleta, validação, representação, recuperação e uso das informações, considerando que existe um produtor e um consumidor de informação, que nela busca um sentido e uma finalidade. Esta pode ser a mais completa das abordagens, pois está voltada à demanda e fornecimento de informações, assim como para a necessidade de gerenciamento dos recursos de informação, monitoramento, localização, avaliação, compilação e disponibilidade de fontes de informação, que podem suprir a solicitação ou atender a demanda (LIMA, 2006).

As informações percorrem as organizações em um fluxo que, se não controlado devidamente, faz com que se percam e não tenham valor.

**Figura 2: Processo informacional dentro das organizações**



**Fonte: BEAL, 2012.**

A Figura 2 demonstra exatamente como a informação se comporta dentro da organização, desde a necessidade do entendimento da utilidade da informação de

valor para tomada de decisão, até a forma de obtenção (interna, externa), tratamento da informação para gerar conhecimento, armazenamento útil para encontrar o momento certo de usar, distribuir (interno e externo) e descartar, quando não houver mais utilidade.

As organizações estão repletas de informações e se não houver um padrão para o uso, muitas informações importantes poderão se perder. O primeiro passo é identificar quais são as necessidades informacionais da empresa, cada processo necessita de uma informação, portanto delimitar quais são as necessidades da empresa, e como será feito o processo de coleta, manuseio, distribuição e uso da informação, com o planejamento pronto e totalmente determinado.

Faz-se necessário coletar as diversas informações, sendo elas informações externas, informações produzidas internamente para uso externo e informações produzidas internamente para uso interno. A obtenção pode ser por meio de entrevistas, pesquisas de satisfação, e-mail, reuniões, cada empresa deve definir qual a melhor forma de coleta no primeiro passo, o planejamento.

Com a coleta efetivada, é hora de manusear as informações, tratá-las, delimitando quais são importantes e quais não serão usadas neste processo. Com as informações tratadas faz-se necessária a distribuição daquelas que são essenciais para aquele processo específico, lembrando que, nesta coleta muitas informações importantes que não são direcionadas a essa ação virão e nenhuma delas pode se perder, assim, fazendo-se necessário o armazenamento de informações que serão utilizadas no alcance de outras necessidades. Quando a informação estiver incompleta, ou com possíveis falhas que poderão atrapalhar a organização do processo informacional, deve ser imediatamente descartada para não haver interferência.

Portanto, a gestão está relacionada a todas as ações direcionadas na obtenção de informação adequada, que estará disponível à pessoa certa, por um custo apropriado, no tempo certo para acertar no processo decisório (LIMA, 2006).

O processo de gestão da informação:

[...] consubstancia-se no conjunto de elementos (humanos, tecnológicos, materiais e financeiros) que viabiliza a captação de dados, seu processamento e a geração e divulgação de informações.

Ele é encarregado de prover informações, em todas as etapas do processo de gestão (planejamento, execução e controle), para os diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais da empresa (DE BEUREN, 2007, p.38-39).

A gestão da informação tem a finalidade de proporcionar a oportunidade de construir produtos de informação de acordo com as necessidades da organização e de seus usuários. (ASSIS, 2008) É voltada à coleta, tratamento e a disponibilização da informação, que dá suporte aos processos dentro e fora das organizações, tendo em vista alcançar seus objetivos permanentes, estrategicamente administra os recursos informacionais de uma organização a partir de um plano estratégico (BEAL, 2012). Com o intuito de compreender, decidir e implementar suas decisões, de forma que envolvam as funções habituais da empresa.

Para Beal (2012) a gestão da informação possui duas perspectivas:

- a) Situacional: foco na informação para alcançar objetivos estratégicos para um determinado período de tempo.
- b) Permanente: foco na informação para dar suporte e apoio à obtenção de resultados permanentes nos processos organizacionais.

A perspectiva permanente implica não somente a gestão dos fluxos informacionais internos da organização como também de todas as informações que estão inseridas no espaço que a compõe, ou seja, todas as informações internas ou externas devem estar alinhadas para oferecer conhecimento completo a tomadas de decisões. Uma informação retida na mente de empregados, clientes e fornecedores, ou em banco de dados, não tem valor se não fornecida à pessoa certa, no tempo certo.

A gestão da informação externa à organização é uma das maiores preocupações dos atuais executivos na administração de negócios. Essa situação ocorre pela necessidade premente de reagir aos acontecimentos do mercado de atuação, da crescente internacionalização, do aumento da competitividade e da globalização da economia (ASSIS, 2008).

Assim, gerir a informação externa é tão importante quanto a interna. As duas devem sempre estar alinhadas ao alcance do principal objetivo da organização, pois de nada adianta preparar a empresa para um eficaz processo informacional, se não

há informações concretas do ambiente em que a empresa está inserida. Grande parte, se não a maior parte das informações que a empresa precisa para suas decisões estratégicas se encontram no ambiente externo.

As informações vindas do ambiente externo, são de fontes formais (leis, normas, decretos, livros, revistas, base de dados, internet) e informais (eventos, redes pessoais, relacionamento com clientes, fornecedores) (MARCIAL; GRUMBACH, 2002). As fontes formais são fontes planejadas e estruturadas para conceder ou obter informação e as fontes informais são fontes que surgem por algum meio de interação entre as pessoas, não é pré-definida ou totalmente estruturada e planejada especificamente para uma causa única.

A gestão da informação deve ir além da simples administração de infraestrutura da tecnologia de informação e de sistemas de informação. Davenport (1998) defende que deve incluir a administração do comportamento informacional da organização, para identificar se as pessoas compartilham informação e se fazem isso da melhor maneira, a cultura organizacional, a fim de descobrir se a empresa possui crenças e valores que motivam buscar novos conhecimentos e trocar informações e a equipe informacional, ter especialistas e gestores da informação que buscam e auxiliam na execução deste processo.

A gestão da informação é o processo que trata de um conjunto de atividades das empresas, e o enfoque principal deste processo é analisar as necessidades e a satisfação dos clientes da informação, tornando a gestão informacional realmente efetiva (LIMA, 2006).

A gestão da informação vai além da coleta e filtragem de dados, engloba todo o processo da organização, de forma que envolvam todos nesta estratégia de negócio. Uma gestão da informação que não engloba a cultura, missão e visão da empresa, não apresenta resultados; assim, o gestor deve encontrar maneiras de motivar e envolver todos os colaboradores nas ações para que sintam-se responsáveis pelo sucesso ou fracasso desta estratégia.

Para auxiliar o gestor, algumas estratégias informacionais devem ser seguidas, possibilitando nortear a importância do processo de gestão para suprir as

necessidades da empresa. Essas estratégias poderiam ser identificadas a partir das seguintes questões.

**Figura 3: Questões que norteiam as estratégias do processo de informação**

<b>ESTRATÉGIA INFORMACIONAL</b>	
<b>Estratégia corporativa</b>	<b>Estratégia de informação</b>
Que tipo de informação e de tecnologia podem gerar vantagem competitiva para a organização ou aperfeiçoar seu desempenho?	Como a informação poderá ajudar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos?
	Qual a melhor forma e quando receber a informação?
	A quem deve ser entregue cada tipo de informação?
	Como realizar suporte e melhorias ao sistema de informação?
	Quais padrões serão seguidos ao sistema informacional?

**Fonte: Elaborada pela autora – 2018**

Não é uma tarefa fácil elaborar um planejamento estratégico informacional, portanto, estas são algumas das questões que podem facilitar este processo, devendo estar claro para a empresa quais as informações que geram para ela, vantagem competitiva e comparativa. Neste caso considera-se a informação do cliente essencial para que a empresa esteja à frente no mercado e por isso a importância de saber como a informação sobre o cliente pode ajudar no alcance dos objetivos da empresa, qual a melhor maneira de coletar e a melhor ferramenta para guardar e direcionar estas informações.

Quanto mais direcionado estiver o processo de gestão da informação, de forma a identificar exatamente o que o gestor pretende alcançar com este processo,

seus objetivos e resultados esperados, melhor será o desempenho decisório, e, conseqüentemente, haverá uma maior sintonia e familiarização entre a informação e os gestores.

Usar a informação é satisfazer uma necessidade, é empregar tal objeto para obter resultados positivos, é buscar resolver um problema existente de forma eficaz, é saber a melhor forma de agir, é alcançar o objetivo tão almejado, é constatar um estado de conhecimento superior aos concorrentes (LE COADIC, 1996). Esta é considerada a única estratégia para alcançar o sucesso, a gestão da informação é essencial para trazer resultados positivos a organização, de forma sólida e organizada.

Gerir a informação é fonte de energia para subsidiar a tomada de decisão, nos diversos setores da empresa, e apenas esta fonte é capaz de orientar as ações da empresa auxiliando desde a identificação de uma situação que demanda uma decisão até a concepção e aplicação ao processo decisório (JANNUZZI, 2004). Garante que a informação seja administrada como um recurso indispensável e valioso (ASSIS, 2008).

Manter-se em um mercado tão inconstante é cada vez mais difícil, os consumidores buscam cada vez mais empresas que são politicamente corretas, que buscam o bem-estar de todos e, para que isso ocorra, este processo torna-se fundamental para as empresas que desejam entrar e competir no mundo globalizado (SILVA, 2003).

Por meio desta gestão é possível identificar erros e acertos, sejam eles internos ou externos, de modo que a empresa consiga mudar suas ações antes que erros ocorram.

Assis (2008) afirma que uma área de informação bem instalada contribui para apoiar as decisões organizacionais e fazer com que as empresas sobrevivam às diversas situações que o mercado impõe, ao longo do tempo.

Proporciona desenvolvimento interno – criando estratégias de crescimento no domínio da atividade existente e, também, em caso de diversificação, dando suporte a empresa para inovar e aprender o novo negócio -, e desenvolvimento externo – possibilitando comprar ou fazer alianças com outras empresas (RASCÃO, 2006).

Organiza a empresa para que consiga se programar corretamente para garantir que supra a demanda, de forma que controle a produção, matéria prima, estoque, deixando-os disponíveis exatamente quando esta se faz necessária; apenas com a gestão da informação é possível saber exatamente como está o cenário que a empresa está vivendo, deixando-a sempre à frente de seus concorrentes, por ter informações necessárias para satisfazer seus clientes (SILVA, 2003).

A informação garante a eficiência de qualquer indústria, processo de produção ou comércio, está diretamente relacionada ao desenvolvimento das organizações, é o elemento chave no processo de produção social (FREIRE, 2006). A gestão da informação é o diferencial competitivo das organizações. As empresas que buscam analisar as informações, utilizando-as como estratégia empresarial, saem na frente em todos os âmbitos, resultado em maior estabilidade e longevidade a elas.

Possibilita ainda, traçar o perfil dos concorrentes de forma a identificar pontos fortes e fracos comparados a própria organização, potencializando suas qualidades e corrigindo os pontos que estão desfavorecidos. A gestão da informação auxilia em todos os processos das organizações, de forma completa, possibilitando melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços, o relacionamento com os clientes (consumidores e fornecedores), a qualidade de vida de seus colaboradores, sua relação com o mercado, com o consumidor para estar sempre à frente de seus concorrentes e conseqüentemente garantindo o lucro tão esperado pelos gestores.

## **2.2 Gestão da Informação e Tecnologia**

As organizações vêm buscando alternativas que possam garantir sua sobrevivência no mercado e na busca da competitividade. Com responsabilidade, ética e competência, procuram maneiras de trafegar na rodovia da informação e do conhecimento, com rapidez e facilidade. Os sistemas atualmente vão além de um simples controle de estoque até a gerência total da organização (estoque, finanças), incluindo análises dos comportamentos dos consumidores por meio de relatórios específicos (SILVA, 2006).

Sabe-se da necessidade de administrar a informação de forma segura e eficaz, porém, o fluxo de informações por minuto, atualmente, é gigantesco e, sem o uso de uma ferramenta de gestão seria praticamente impossível gerir a informação que circula no ambiente organizacional.

Assim, trata-se de um processo sistêmico, que associa a gestão empresarial à gestão da informação, com a utilização de um *software* que agregue esta relação, em que a empresa busca por técnicas e procedimentos que auxiliem no planejamento e controle do fluxo de informação, buscando trazer uma evolução a empresa em todo o seu processo decisório. A tecnologia otimiza o processo de gestão.

Um sistema de informação são várias entidades ligadas em um ou mais dispositivos de informação, que permitem acessar conjuntos de conhecimentos e assim, tornar-se mecanismos que os indivíduos possam informar a alguém ou se tornarem informações (ALLEN, 1996).

Um sistema de informação pode ser manual ou baseado em tecnologia de informação, normalmente quando o volume de informações a serem tratadas ou a complexidade do processamento cresce, os sistemas manuais acabam sendo informatizados. Mesmo sendo baseado em computador, nenhum sistema de informação elimina o fator humano, que é responsável por trazer funcionalidade e utilidade aos processos (BEAL, 2012).

A tecnologia potencializa a informação, ela revoluciona os conceitos de tempo e espaço e também os conceitos de criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação (LIMA, 2006). Portanto, a tecnologia traz agilidade ao processo de gestão, tanto na busca de informações registradas, como na atualização de dados e na transmissão eficaz.

A grande vantagem da tecnologia está na facilidade e na agilidade no acesso às informações e na rapidez na realização de pesquisas, em que as informações estão disponíveis em banco de dados (ASSIS, 2008). A tecnologia permite que a informação seja facilmente captada, armazenada, processada, copiada, enviada e disponibilizada de forma digital. É a responsável em tornar viável a convivência,

manipulação, localização e usufruto desse grande volume (OZAKI; VASCONCELLOS, 2008).

O uso de tecnologias específicas para gerir a informação é importante pois a tecnologia faz com que o alcance e a solubilidade de problemas sejam constantes e velozes. Escolher bem um sistema que auxilie nesta gestão é essencial, lembrando sempre de seguir os requisitos iniciais, do porquê as mudanças de ações estão ocorrendo. Claro que um sistema sozinho não realiza uma gestão da informação com sucesso, para isso há a necessidade de todos os colaboradores compreenderem a importância e necessidade do uso de um sistema como apoio informacional.

As Tecnologias de informação (TI), por si só, raramente são suficientes para obter uma vantagem competitiva duradoura. Uma caneta de tinta permanente de alta qualidade é insuficiente para escrever um excelente romance. Partir da tecnologia e procurar locais onde possa ser aplicada é como escrever maus romances e produzir estratégias empresariais ruins. As TI apenas ajudam a explorar as oportunidades criadas pelas fórmulas competitivas (GILBERT, 1997, p.11).

É necessário ponderar que a tecnologia não consegue proporcionar um nível de excelência de gestão sozinha, seu papel é como suporte no processo informacional, pois possibilita otimizar o armazenamento, a organização e o acesso às informações, contribuindo ao grande fluxo de informação que acontece no cotidiano empresarial (DAVENPORT; ECCLES; PRUSAK, 1998). Segundo Davenport (1998) de nada servirão todos os computadores do mundo se os usuários não estiverem interessados nas informações que eles podem gerar.

Apesar de ser um fator importante no uso da informação, autores como Davenport, Eccles e Prusak (1998), afirmam que a tecnologia deve ser considerada apenas um suporte da informação, o processo informacional deve estar de acordo com as necessidades da organização, portanto a tecnologia é um recurso estratégico, que como qualquer outro necessita de atenção e tratamento adequado.

A tecnologia é uma ferramenta que auxilia todo o processo de gestão da informação, facilita o acesso à informação, disponibilizando-a no momento certo e em qualquer lugar que o gestor esteja, mas sem profissionais capacitados e qualificados, a tecnologia passa a ser apenas uma ferramenta inútil ao processo

decisório, pois auxilia na coleta, armazenagem e distribuição de informação, porém em nenhum momento a tecnologia consegue analisar e avaliar dados e direcioná-los às necessidades de tomadas de decisões da empresa.

Assim, a ferramenta tecnológica é imprescindível neste processo por proporcionar agilidade e informações úteis ao gestor. Sem um sistema operacional, esta gestão poderia não acontecer completamente, por falta de dados que geram fluxos de informações.

Para Assis (2008), o processo de gestão da informação é um processo minucioso que deve seguir critérios de implantação, garantindo o sucesso da organização.

Diante desta afirmação é perceptível que para realizar a gestão da informação dentro de uma organização, faz-se necessário definir quais procedimentos devem ser seguidos para que o objetivo seja alcançado com sucesso, pois se não for bem delimitado, esta gestão pode não ser eficaz ou não trazer os resultados esperados. Conforme apresenta a Figura 4.

**Figura 4: A gestão da informação em quatro etapas**



**Fonte: Elaborada pela autora – 2018.**

A Figura 4 foi criada com o intuito de descrever os procedimentos básicos que deverão ser seguidos para nortear o processo informacional, que vai desde a compreensão da necessidade da informação, o objetivo a ser conquistado, até a

disseminação e uso da informação potencial. Estes passos não são regras ou normas, que se não seguidas distorcem ou diminuem a qualidade da gestão da informação dentro da organização, porém, para uma gestão eficaz, faz-se necessário criar procedimentos para que não se perca a meta que se pretende alcançar pela gestão da empresa.

a) Mapear as necessidades de informações

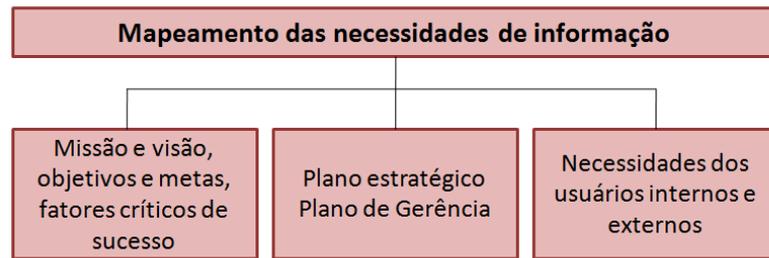
Para a montagem e administração de um sistema de informação, é necessário realizar um estudo básico de necessidades de informação na empresa. Somente com este estudo os gerentes perceberão qual a melhor opção de sistema de informação, que terá condições de subsidiar as decisões de uma organização (ARAÚJO JÚNIOR; ÁLVARES, 2008).

O primeiro passo para promover a gestão da informação dentro das organizações é mapear quais são as necessidades da informação, definindo como as informações serão coletadas, direcionando cada informação às ações que serão realizadas com o uso destas, de maneira a administrar o fluxo de informação de forma inteligente.

Conhecer o perfil do “consumidor” da informação é essencial para direcionar a seleção, coleta e análise dos dados que integrarão o sistema, tornando possível utilizar estes dados em proveito ao desenvolvimento e aprimoramento organizacional (ARAÚJO JÚNIOR; ÁLVARES, 2008).

Assis (2008) afirma que o mapeamento das necessidades de informação deve ser feito com o objetivo de dar condições para traçar planos e caminhos para atender a todos os públicos da organização, direcionando informações pertinentes às atividades deles. Afirma ainda que o mapeamento deve ser baseado em fatores fundamentais, como missão, objetivos estratégicos, metas, planos operacionais e necessidades dos clientes, fornecedores e colaboradores. Este é o primeiro passo para que a informação se torne útil aos seus usuários, podendo assim aplicá-las em prol da organização.

**Figura 5: Etapas para mapear o processo de informação**



**Fonte: Adaptado de Assis (2008)**

A Figura 5 sintetiza as etapas a serem seguidas para elaboração de um mapeamento seguro, para que a empresa possa compreender qual o objetivo da necessidade de informação a suas atividades:

Ressaltar qual a missão da empresa, qual a visão, objetivo e metas geral. Determinar também qual o objetivo específico para esse processo informacional, qual a finalidade dessa informação para o indivíduo, lembrando que a necessidade de informação é específica e particular, por isso a empresa deve estar toda envolvida na realização deste processo, pois cada um usa uma informação específica para sua área. Geralmente este sistema informacional vem para sanar algum problema específico: qual é ele e por que ele existe dentro da organização, quando começou e com que frequência ocorre.

Por exemplo, se o objetivo da empresa é melhorar o relacionamento com seu cliente, são várias as informações sobre o cliente e cada setor precisa de um tipo de informação. O setor de compras precisa conhecer o cliente para saber qual é a sua demanda e como deve caminhar seu posicionamento para compras de materiais e produtos; o setor de pós-vendas precisa ter informações relacionadas à forma de contato, qual foi a última compra, quem foi o vendedor que atendeu o cliente, quais foram os prazos combinados de entrega e pagamento, para poder investigar se o processo de venda supriu ou não a expectativa do cliente.

#### b) Fontes de informação

O segundo passo essencial para o sucesso da gestão da informação é selecionar quais serão as formas de coleta de dados para transformar em informações sólidas e fidedignas, que possam auxiliar as tomadas de decisões.

As fontes são locais em que são procuradas as informações, podendo ser internas e externas, orais e escritas, pessoais e coletivas. Internas se coletadas dentro da organização, por meio de estatuto ou regulamento da empresa; externa se coletadas fora da organização, legislação estadual, federal, livros, artigos.

As fontes variam de acordo com o profissional que irá usar a informação e de acordo com as características que se buscam com essa informação. As fontes mais comuns são colegas, bibliotecas, livros, artigos e a própria experiência, que podem ser acessadas por diversos canais formais ou informais (sites específicos, e-mail, grupo de estudos ou reuniões) (SILVEIRA; ODDONE, 2007).

Após delimitar um plano estratégico que informe qual o objetivo de gerir as informações da empresa, é necessário definir quais serão as fontes utilizadas para coleta de dados.

Fontes eficientes contribuem efetivamente para a empresa, facilitando a coleta de dados, preservando e disseminando as informações externas, geralmente as informações referem-se aos concorrentes, mercado, aspectos relacionados aos clientes e fornecedores, e a cada dia o volume de informação aumenta, por isso a importância de selecionar uma fonte (normalmente um sistema operacional) que possibilite monitorar essas informações continuamente, não deixando que nada se perca (ASSIS, 2008).

### c) Disseminação da Informação

É importante a criação de uma equipe de informação que participe ativamente de todas as atividades da organização, e que saiba de todos os acontecimentos da empresa. Estes profissionais da informação além de monitorar constantemente as fontes externas, analisando sua credibilidade e permitindo sempre obter dados confiáveis e atualizados, também são responsáveis por disseminar a informação de forma segura e assertiva.

Choo (2003) ressalta a importância do processo pelo qual as informações são distribuídas pela organização, de maneira a alcançar a pessoa certa, no momento, lugar e formatos adequados. Uma ampla distribuição possibilita um aprendizado

organizacional mais amplo e frequente. O objetivo deste processo é promover e facilitar a partilha de informações, fundamental para a criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões.

A disseminação da informação permite levar a informação necessária a quem precisa, no momento certo e da forma correta, sendo ela uma divulgação interna que proporcione segurança nas tomadas de decisões, quanto externa para fidelização de clientes e fornecedores.

A divulgação interna deve ser atuante, utilizando todas as ferramentas possíveis, jornais internos, *banners* na *intranet* e no portal corporativo, *e-mails*, palestras, cursos de como usar melhor o banco de dados. E desenvolver um plano de divulgação é essencial para a sobrevivência dos produtos e serviços de informação (ASSIS, 2008).

A disseminação estimula o envolvimento e criatividade de cada colaborador, o que possibilita gerar explosões de ideias que possivelmente possam compreender novos mercados, novos produtos e/ou serviços que poderiam ser oferecidos aos clientes potenciais.

#### d) Uso da informação

A informação é um componente intrínseco de quase tudo o que uma organização faz (CHOO, 2003), usar a informação sabiamente trará benefícios concretos à organização em forma de redução de custos, efetividade do trabalho, potencialização dos resultados, além de oferecer maior qualidade e melhor lucratividade.

Cada informação leva a inúmeros propósitos, e são inúmeras as formas em que cada informação pode contribuir para a satisfação de um propósito (SILVEIRA; ODDONE, 2007). Uma informação supre diversos problemas, por este motivo que os processos anteriores são importantes para que o uso da informação seja eficaz.

O uso representa a etapa mais importante do processo de gestão da informação, não é a informação que garante melhores resultados e sim o uso dela. É de suma importância monitorar o uso que é feito da informação. As necessidades

de informação mudam de enfoques e, caso não se acompanhe a vida da empresa, tais enfoques tornam-se deficientes ou inadequados em médio e em longo prazo, o acompanhamento faz-se necessário principalmente para conhecer os aspectos da informação, podendo direcioná-las corretamente diante das mudanças (ASSIS, 2008).

Usar a informação de forma sábia e correta é essencial para o sucesso nas tomadas de decisões, e essa é a maior dificuldade das empresas, filtrar e usar as informações de forma adequada.

A tecnologia tem sido grande influente neste processo informacional, os sistemas estão sendo utilizados de forma a garantir que o uso da informação seja uma estratégia para melhorar o rendimento das organizações.

Todo e qualquer processo a ser desenvolvido pelas organizações deve ser planejado e monitorado, e não é diferente com a gestão da informação, que para apresentar resultados positivos à organização deve seguir etapas que serão elaboradas por meio de um planejamento estratégico, podendo assim, delimitar e identificar o por que, como, quando e onde serão realizadas as ações.

### **2.3 Gestor da Informação**

Como toda área requer um profissional especialista para lidar com o processo dentro da organização, não seria diferente neste caso. Lidar com a informação é algo peculiar, que não feito da forma correta e com conhecimento sobre o quanto o fluxo de informação pode afetar a organização, este percurso poderá subtrair e não somar a empresa.

Por profissionais da informação entendemos as pessoas, homens (ainda são poucos) e mulheres, que adquirem informação registrada em diferentes suportes, organizam, descrevem, indexam, armazenam, recuperam e distribuem essa informação em sua forma original ou como produtos elaborados (LE COADIC, 1996, p.106).

O gestor é o protagonista desse processo, que observa as oportunidades e as ameaças que o mercado mostra, tem como objetivo organizar a empresa tornando-a

envolvida ao processo informacional, de forma a motivarem na participação de forma produtiva e divertida.

Sêmola (2006) faz uma analogia, ressaltando o gestor como maestro de uma orquestra preocupado em compor os membros da equipe, garantindo o ritmo, as metas de desempenho, a integração das ações, a interoperabilidade entre as cordas, metais, a percussão e principalmente a harmonia em cada atividade programada. No geral, este gestor deve tomar decisões macro estratégicas da companhia e ainda participar ativamente dos planejamentos intimamente ligados aos interesses do negócio da empresa e sua rentabilidade.

Para garantir a qualidade técnica da informação a ser disseminada, é necessária uma equipe que dê sustentação aos serviços que serão desenvolvidos de informação, isso requer pessoas competentes e experientes em suas especialidades. A equipe deve estar ligada ao ambiente externo – informações advindas de publicações nacionais e internacionais e de toda mídia que apresenta informações de interesse da organização -, e ao ambiente interno – sintonizadas ao planejamento estratégico da organização, objetivo, metas e necessidade dos usuários (ASSIS, 2008).

A empresa deve disponibilizar espaço físico, equipamentos, capacitação e atualização constante aos gestores e estes devem criar uma equipe que os auxiliem neste processo. Um gestor que não envolve uma equipe e todos os colaboradores em seu processo, não alcança resultado algum.

Desouza e Awazu (2006) definem os trabalhadores da informação como aqueles que trabalham para agregar conhecimento de forma não convencional. São características dos trabalhadores da informação:

- a) conhecer a empresa melhor que ninguém;
- b) definir como serão realizados os processos de trabalho;
- c) ser criativos e desenvoltos, com raciocínio rápido;
- d) trabalhar de forma descentralizada para não prejudicar o desempenho;
- e) conhecer as atividades rotineiras de toda organização;

- f) aplicar o conhecimento;
- g) controlar e monitorar todo o fluxo informacional da organização;

Esses profissionais devem ter grande conhecimento da realidade da organização, dos produtos, serviços, público alvo, colaboradores, planos de curto, médio e longo prazos, seus mercados atuais e potenciais, produtos concorrentes, etc (ASSIS, 2008).

O gestor da informação deve ter competências que permita desempenhar as funções básicas: identificar e selecionar as informações relevantes à tomada de decisão; preparar essas informações para que sejam utilizadas explorando seu potencial; distribuir essas informações às pessoas certas e no momento certo; monitorar o fluxo de informação para conferir o desempenho da gestão e para que não se perca nada essencial; não deixar que esse processo informacional nunca pare, mesmo por falta ou falha de sistema.

As principais características que um profissional da informação deve ter são: criatividade, atitude, aptidão para lidar com pessoas e para redigir (FULD, 1986). Como atributos Davenport (1998) evidencia a necessidade de compreender a área de atuação de forma abrangente; conhecer as fontes de informação da organização; acessar tecnologias de informação; habilidade em exercer liderança; relações interpessoais; orientação para desempenho do negócio, sem se submeter a objetivos funcionais da organização.

Sob essa perspectiva, o gestor da informação tem grande importância para as organizações, pois é responsável por executar produtos e serviços de informação agregando valor. Este profissional sabe condensar, contextualizar, adotar o melhor estilo e escolher os meios corretos de apresentação da informação. E cada vez mais, as empresas necessitam de informações de valor que sejam úteis às tomadas de decisões e na solução de problemas imediatos ou não, tornando-as mais competitivas e presentes no seu mercado de atuação (ASSIS, 2008).

## 2.4 Gestão da Informação para a Administração de Negócios

A administração é importante a todo empreendimento humano que reúne, em uma única organização, pessoas diversas em saberes e habilidades, vinculadas a instituições com ou sem fins lucrativos. A administração é essencial em sindicatos, igrejas, universidades, clubes, tanto como nas empresas, sendo responsável pelos seus desempenhos (FERNANDES, 2010).

Administração de negócios é um processo e não uma ferramenta, um processo em que o gestor responsável pela organização busca por mecanismos que deem suporte nas tomadas de decisões para o alcance dos objetivos, metas e utilização de recursos da organização, ou seja, a administração de negócios compreende os recursos disponíveis, a organização e como torná-los úteis aos processos decisórios, potencializando os resultados. Dependendo da forma como são administradas as organizações, essas podem ser eficientes e eficazes ou ineficientes e ineficazes.

A prática da administração exige o conhecimento da organização inteira, permitindo a compreensão dos reflexos que as decisões e ações dos administradores têm sobre toda a organização. As organizações são regidas por aspectos de natureza humana e social, pela confiança, pelo entendimento mútuo e pela motivação (FERNANDES, 2010, p.8).

A administração é prática como qualquer outra área (medicina, advocacia, engenharia), sustentada por uma teoria, que precisa ter o rigor científico. Essa prática consiste em aplicação e exige experiência e intuição. É necessário ter conhecimentos científicos e teóricos consistentes assim como ter o “olho clínico”. Conseguindo definir “por que fazer”, “o que fazer” e “como fazer”.

As organizações apresentam problemas diários, que nem sempre podem aguardar por muito tempo para achar uma solução, obrigando o administrador a tomar decisões de forma rápida (CARVALHO, 2006). Estas decisões podem ser voltadas às áreas financeira, comercial, de produção ou relacionamento com o cliente. São diversas as áreas da organização que tomam decisões constantemente, e a cada dia as empresas têm voltado suas atenções aos clientes, considerando-os responsáveis pelas demais atividades organizacionais.

Kotler e Armstrong (2003) citam consumidores como toda pessoa física ou jurídica que adquire um bem para uso próprio. Os gestores compreendem que o consumidor é o centro da organização, que sem esta peça chave nada tem valor. Sem este, não tem por que tomar decisões financeiras – ações relacionadas à gestão de recursos -, decisões comerciais – ações relacionadas a compra e venda de produtos, serviços ou matérias primas -, e/ou de produção – relacionada a produção de bens ou serviços -, pois são os desejos e ações dos consumidores que direcionam todas essas áreas envolvidas na organização.

Para manter a competitividade, as empresas devem estar voltadas aos clientes, conquistando-os dos concorrentes e mantendo-os por lhe entregar valor superior. Mas para que isso ocorra, faz-se necessário entender as necessidades e desejos, satisfazendo-os (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

A função específica da administração de negócios é transformar a informação em conhecimento, e o conhecimento em ação efetiva (DRUCKER, 2001). Esse entendimento é o suporte para lidar com as constantes mutações e evoluções que ocorrem no mercado.

Compreende-se gestão da informação nas organizações como um conjunto de atividades que visa: diagnosticar as necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação em todas as áreas; coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações e elaborar serviços informacionais, com o objetivo de obter apoio para desenvolver as atividades cotidianas e o processo decisório nesses ambientes (VALENTIM, 2004).

As empresas perceberam que a informação é fonte de energia. Segundo Carvalho (2006), decisões são requeridas em todas as funções administrativas, são diversas decisões entre caminhos distintos a seguir, e gerenciar a informação proporciona ao gestor planejar-se estrategicamente, tornando-o capaz de escolher a melhor alternativa e, assim, chegar a um resultado eficaz.

A empresa que tem a informação como pilar de sustentação em suas ações atinge a finalidade e a missão específica da instituição com maior solidez, torna o trabalho produtivo e deixam os trabalhadores realizados e ainda administra os impactos sociais e as responsabilidades sociais (FERNANDES, 2010).

Solucionar problemas exige percepção e recursos para captar a necessidade de uma decisão ou oportunidade, a informação além de apoiar a tomada de decisão estratégica, também demonstra qual o desempenho da organização, fazendo com que compreenda melhor sua situação atual e decidir o futuro, ou seja, definir seu posicionamento no mercado (RASCÃO, 2006).

O processo informacional só sobrevive com o apoio incondicional da alta administração para que estes conquistem os seus colaboradores no envolvimento, baseando-se na competência e discrição, na oferta de bons produtos e serviços e o mais importante na credibilidade e no respeito. Agregar valor à informação é necessário, para manter-se competitivo, é o diferencial que traz benefícios reais aos usuários e a organização, apoiando na atualização, divulgação e novos conhecimentos aos envolvidos (ASSIS, 2008).

Examinando as informações, as organizações passam a responder com segurança perguntas básicas à sua sobrevivência, Marchand, Kettinger e Rollins (2004) descrevem algumas, sendo elas:

- a) A nossa empresa consegue perceber as inovações dos concorrentes ou alterações no mercado?
- b) Consegue verificar a evolução na demanda dos clientes?
- c) Identifica problemas com clientes ou fornecedores antes que sejam impossíveis de reverter?
- d) Nossos funcionários estão capacitados para a coleta de informações sobre clientes ou serviços, e para introduzir essas informações diariamente nos nossos sistemas?
- e) Quão eficaz é nossa empresa para interligar base de dados sobre clientes ou produtos?
- f) Classificam-se as informações, visando reuso do conhecimento?
- g) Os funcionários são recompensados e motivados a usar de forma eficaz as informações para a solução de problemas, melhoria do desempenho de

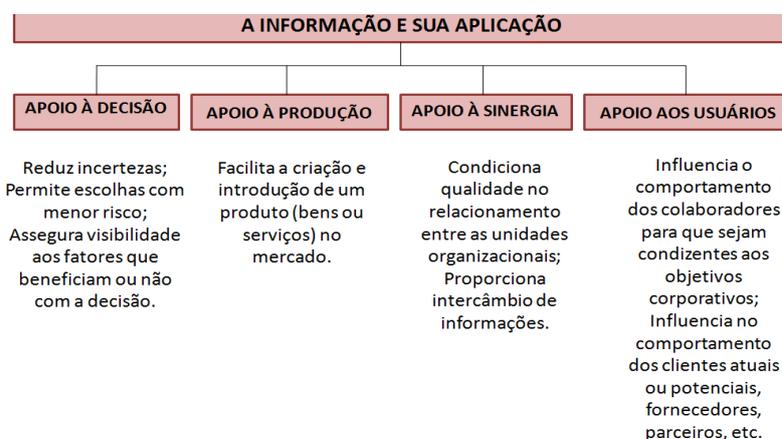
suas equipes e compartilhamento de suas experiências de projeto com os demais?

- h) Nossa empresa reutiliza bem a informação, não tendo que coletá-las novamente?
- i) As informações utilizadas pelos gestores estão sempre atualizadas garantindo que usem o que há de melhor?

São muitas as perguntas que os administradores encontram em sua gestão e tendo a informação como aliada da administração de negócios, faz com que as respostas surjam rapidamente, pela excelência de informações. O fluxo de informação é cada vez maior, porém, ter a informação e não saber usá-la, é o mesmo que não ter.

Lesca e Almeida (1994) observam que a informação de qualidade possui valor para as organizações, pois a informação de qualidade é utilizada no momento certo e reduz a incerteza na tomada de decisão. Elas ainda podem, em contextos diferentes, apoiar aos setores que tomam decisões administrativas, de produção, de interação e relacionamento interno e ainda apoiar todos os usuários internos e externos. Beal (2012) destaca quais são os itens que poderão auxiliar em cada ponto destacado pelas autoras, conforme Figura 6:

**Figura 6: A informação e suas multifacetadas**



**Fonte: Adaptado de Beal, 2012.**

São fundamentais as práticas de informação em uma empresa na transformação de dados em informação e conhecimento, a fim de melhorar o

desempenho. A administração de negócios está interessada em apoiar iniciativas que aceleram o uso da informação, a fim de obterem melhores resultados empresariais. (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2004) Faz parte do ativo da organização, um ativo compartilhável, que aumenta o valor com o uso, precisão, combinação de informações (BEAL, 2012).

### **3 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT**

As empresas buscam cada vez mais diferenciais competitivos, sejam na busca de sistemas que possam ser usados como ferramentas para gestão, que melhorem a aptidão de conhecimento e direcionem suas ações, quanto na necessidade de compreender quais são as informações que a empresa precisa para tomar decisão. Essa necessidade de compreender informações, desconstruiu a forma de pensar dos empresários voltada apenas para os produtos e deu vez ao principal ativo das empresas: os clientes.

O atendimento e a verificação das necessidades dos clientes são essenciais para que as organizações sobrevivam, independentemente do ramo de atividade ou natureza de suas operações, sejam elas prestadoras de serviços e/ou comércio, o que define o sucesso ou fracasso de uma organização são os seus clientes.

Foi nesta visão de buscas constantes de diferenciais que o Marketing foi aos poucos reconstruindo sua forma de conceito com relação à demanda e passou a direcionar todas as ações de uma empresa a seus clientes, tornando o Marketing de Relacionamento necessário às organizações.

A Tecnologia da Informação (TI) veio para auxiliar e facilitar a performance da organização junto ao cliente. Para Porter e Millar (1985) isso aconteceu, pois a TI auxilia a empresa, tornando-a mais competitiva, dando maior vantagem frente aos seus concorrentes, possibilitando uma gestão eficaz de relacionamento que influencia diretamente todos os processos das organizações.

Desde a Década de 1980, a TI tem tido um forte impacto nas relações entre fornecedores e consumidores, uma vez que pode contribuir para fortalecer ou não os vínculos comerciais existentes entre eles.

Neste contexto, a necessidade de gerir o relacionamento com o cliente influenciou a expansão de estudos voltados ao marketing de relacionamento, com a necessidade de buscar ferramentas e/ou sistemas que possibilitem uma gestão eficaz, que culminou com o surgimento do CRM, para suprir a necessidade da organização como ferramenta capaz de realizar uma gestão de relacionamento com o cliente eficiente.

### 3.1 Marketing de Relacionamento

Kotler (2000) sintetiza que Marketing é um processo gerencial por meio do qual pessoas obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos e serviços. “O Marketing engloba todas aquelas atividades que representam o trabalho através de mercados, isto é, a tentativa de realizar trocas em potencial” (KOTLER, 2000, p.46).

Por volta da Década de 1960 o Marketing passou a ser utilizado amplamente na gestão administrativa, e assim suas definições conceituais foram mudando e evoluindo junto com a dinâmica do próprio mercado e comportamento dos consumidores (GOMES; KURY, 2013).

O termo marketing aparece pela primeira vez nos estados norte americanos, no final da II Guerra Mundial, em decorrência do pós-guerra, numa época em que os consumidores passaram a ser mais exigentes no momento de decisão de compra e novos processos tecnológicos começaram a surgir, exigindo mais qualidade e prazos de produtos e/ou serviços oferecidos no mercado. Em virtude disso, no início dos anos 1950, as universidades norte americanas passaram a inserir uma nova área no curso de administração de empresas, chamada *Market Studies*, que possibilitaria o estudo do mercado através de pesquisas (ALVES, 2010).

No pós-guerra, o avanço da industrialização mundial acirrou a competição entre empresas e indústrias, que começaram a buscar ferramentas que auxiliassem na tarefa de ganhar espaço no mercado, mantendo-as vivas e a frente de seus concorrentes. Não era suficiente ter produtos qualificados ou preços baixos para se manterem competitivas, pois os clientes passaram a ter vontades próprias e buscar melhor custo benefício.

O que fez com que fundassem a Associação de Marketing Americana na qual vários líderes se juntariam com o intuito de padronizar ações, buscar respostas para impulsionar os negócios e elevar o papel do marketing no mercado. Esta associação conceitua o Marketing “como a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e a sociedade em geral (AMA, 2013).

Ao longo dos últimos 60 anos o Marketing deixou de ser apenas centrado no produto (aspecto tangível) - denominado Marketing 1.0 -, e passou a ser centrado no consumidor e suas satisfações emocionais, denominado Marketing 2.0 (GOMES; KURY, 2013).

O Marketing 1.0, é o marketing voltado somente ao produto, para produção em grande escala, preços baixos e grandes números de compradores; o objetivo neste período (anos 70) era padronizar e ganhar em escala sobre os produtos, basicamente um período com baixa variedade e onde qualquer coisa que fosse empurrada para o consumidor seria bom o suficiente para qualquer tipo de cliente (GOMES; KURY, 2013).

No início da Década de 1990, iniciou-se a chamada Era da Informação e os clientes começam a estar mais informados e cultos, entendendo suas preferências e a diferença dos produtos presentes do mercado. Dessa forma as estratégias de troca e de venda deixaram de ser tão simples. Com isso, o profissional do marketing precisa se destacar para ganhar o consumidor, que possui desejos e necessidades a serem atendidos. Este é o Marketing 2.0, mesmo mais informados, os clientes continuam sendo alvos passivos das campanhas de marketing e publicidade, sem tanto discernimento das estratégias que estão sendo utilizadas pelas empresas que afetam sua escolha de compra (GOMES; KURY, 2013).

Atualmente, surge o Marketing 3.0. que, para Kotler (2010) se refere a desenvolver uma visão dos consumidores como “seres humanos plenos: com mente, coração e espírito”. O marketing se constituindo em uma resposta à nova dinâmica do mercado. Desse modo, as empresas começam a expandir seu foco dos produtos aos consumidores e às suas questões humanas, fase na qual as empresas centram suas ações no ser humano e a lucratividade é apenas uma responsabilidade corporativa (KOTLER, 2010).

Esta é a era em que a empresa busca do consumidor o que e como ele quer e para produzir um produto que o satisfaça por completo, quem dita as regras é ele. Além disso, não basta apenas ter o produto exatamente como eles querem, a empresa precisa convencer o cliente do porquê aquela empresa é a melhor do mercado: é o marketing emocional, que é a busca por uma conexão maior entre

cliente e empresa, não apenas buscando a satisfação do consumidor, mas fazendo com que este se sinta único e valorizado.

**Figura7: Comparação entre marketing 1.0, 2.0 e 3.0.**

	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0
<b>Foco</b>	Produto	Consumidor	Valores
<b>Forças propulsoras</b>	Revolução Industrial	Tecnologia da Informação	Fazer do mundo um lugar melhor
<b>Como as empresas veem o mercado</b>	Alto consumo, necessidades tangíveis	Consumidor inteligente	Ser humano, com coração, mente e espírito
<b>Conceito de marketing</b>	Desenvolver produtos	Diferenciação	Valores
<b>Diretrizes de marketing</b>	Produtos específicos	Posicionar produto e empresa	Missão, Visão e Valores

**Fonte: Adaptado de Kotler (2010)**

Ao perceber a importância em se relacionar com o cliente, compreender o cliente e tê-lo como parceiro nas tomadas de decisões, surge o marketing de relacionamento como auxílio para manter este relacionamento, estreitando e melhorando os laços entre a empresa e o consumidor, para que ele deixe de ser mais um e seja o único.

O marketing de relacionamento possibilita a definição de uma cultura de administração do relacionamento com o cliente, levando em conta a identificação e entendimento de suas necessidades, dando precisão em respostas de *feedback*, aferindo a satisfação de seu cliente e a compreensão de suas necessidades (BROWN, 2001).

Stone, Woodcock e Machtynger (2002), descrevem o marketing de relacionamento da seguinte maneira:

Marketing de relacionamento é como a empresa:

- a) encontra o cliente;
- b) conhece o cliente;
- c) mantém contato com o cliente;

- d) tenta garantir a satisfação total do cliente;
- e) verifica se a empresa está cumprindo com o prometido.

Isso desde que seja algo que valha a pena para a organização também.

É uma tentativa de lidar com os consumidores de uma forma diferente, valorizando-os, identificando suas necessidades e oferecendo benefícios para que eles percebam que estão sendo tratados como indivíduos (GONÇALVES; JAMIL; TAVARES, 2002). Como uma filosofia da administração empresarial baseada na orientação ao cliente, de forma a estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, clientes prováveis e fornecedores (MARTINS, 2006).

Stone, Woodcock e Machtynger (2002) acreditam que as principais etapas para o processo do marketing de relacionamento são:

- a) definição do público alvo: escolher quem será atingido, para entender quais abordagens deverão ser usadas para atingi-los;
- b) gerenciamento de consultas: buscar o cliente, quando está sendo conquistado, para que não se perca antes disso;
- c) boas vindas: após a conquista manter relacionamento de pós-vendas;
- d) conhecimento: principal fase, quando ambos os lados trocam informações entre si;
- e) desenvolvimento do cliente: gerenciar este relacionamento, podendo identificar as necessidades e solucioná-las a tempo;

Com esta mudança e redirecionamento, que aconteceu no Marketing, das atividades da empresa ao cliente, ocorrida a partir, principalmente, da década de 1990, buscam-se estratégias que possam auxiliar em todo este novo processo, de satisfazer a vontade do cliente e conseqüentemente gerar lucro para a empresa. Sabe-se que este é um relacionamento que deve ser alimentado constantemente e que os clientes importantes devem ter atenção contínua para um futuro promissor.

O *Customer Relationship Management* - CRM – ou Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente, “[...] pode ser interpretado como um modelo

estratégico para facilitar o gerenciamento do conhecimento e tomadas de decisões de ações que almejem as premissas do marketing de relacionamento” (DE GARRAFONI JR, *et al.*, 2005, p.14).

O CRM consiste em um modelo, cujo a estratégia consiste na inclusão dos seguintes elementos no levantamento de necessidades de informação: I) compreensão das necessidades dos clientes/usuários; II) antecipação das necessidades dos usuários; e III) administração das necessidades dos usuários (ARAÚJO JÚNIOR; ÁLVARES, 2008).

### **3.2 Conceito de CRM**

É uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles (SWIFT, 2001, p.12). É um processo holístico de antecipar e satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes (GARRAFONI JR, *et al.* 2005).

[...] são as atividades que o negócio desenvolve para identificar, qualificar, adquirir, desenvolver e guardar, aumentando a lealdade e rentabilidade do cliente através da entrega do produto ou serviço certo, ao cliente certo, através do canal certo, no tempo certo e no custo certo. CRM integra vendas, marketing, serviço, planejamento de recursos operacionais e as funções de gerenciamento do canal de suprimento, através da automação dos processos, tecnologia de soluções e recursos de informação para maximizar cada contato com cliente. CRM facilita o relacionamento entre operações, seus clientes, parceiros, fornecedores e empregados (DE GALBREATH; ROGER, 1999, p.162).

O CRM é a integração do Marketing e da Tecnologia da Informação para que a empresa possa por meios eficazes e integrados atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real, e transformar estes dados em informações que permitam que o cliente seja “conhecido” e tenha um tratamento personalizado (BELITARDO, 2000).

O CRM agrega uma ferramenta tecnológica e uma filosofia que irão monitorar e preservar o relacionamento com o cliente. O CRM não está vinculado a um

programa específico e é muito mais que o uso de uma ferramenta ou um banco de dados sobre o cliente (PRIETO; CARVALHO, 2005). É uma ferramenta tecnológica que tem como base a conquista e a manutenção do cliente. Busca integrar a empresa e o cliente, priorizando os existentes, principalmente aqueles que são considerados por ela mais valiosos a empresa (ZENONE, 2001).

O CRM deve ser integrado em todos os processos da empresa, todos com quem ela trabalha (até mesmo os fornecedores). Quando a empresa afirma que seu objetivo é um excelente trabalho aos clientes, isso envolve toda a empresa (SWIFT, 2001). O CRM possibilita auxiliar e integrar todos os relacionamentos da organização. Para ter qualidade na venda, é necessário conhecer seus fornecedores, sabendo quais são os pontos fracos e fortes de cada um, prazo de entrega, qualidade do produto e/ou serviço. Os colaboradores são essenciais neste processo, se não estiverem motivados e nem em comum com o objetivo da empresa, as informações se perdem, portanto a importância da interação em todos os setores da organização de forma que as reclamações, preferências, pedidos e desejos dos clientes estejam disponíveis a todos os responsáveis à tomada de decisões, cada relação esta diretamente ligada a satisfação do cliente.

**Figura 8: Tipos de clientes que a empresa se relaciona**



**Fonte: Elaborada pela autora - 2018.**

Assim, os clientes não são apenas aqueles que mantêm a empresa financeiramente. A gestão dos clientes envolve os clientes internos e externos, consideram-se clientes os próprios funcionários, os que compram da nossa empresa, os que vendem a ela (fornecedores), e esse é o objetivo do CRM tornar

todos esses tipos de clientes satisfeitos e fieis. A Figura 8 mostra que todos os relacionamentos que formam a empresa, sem estes relacionamentos a empresa deixa de existir.

O CRM é também considerado como a solução em *software* que auxilia a coleta de dados e informações referente aos gostos e preferências dos clientes para personalizar os serviços e atendimento aos mesmos (PEPPERS; ROGERS, 2004). O CRM proporciona oportunidades, que possibilitam utilizar as informações no sentido de entender o cliente e implementar estratégias de marketing de relacionamento, ou seja, busca conhecer melhor os clientes, através de uma abordagem de negócio que procura criar, desenvolver e melhorar relacionamentos com clientes, com o objetivo de aumentar o valor e a rentabilidade da empresa (PAYNE, 2005).

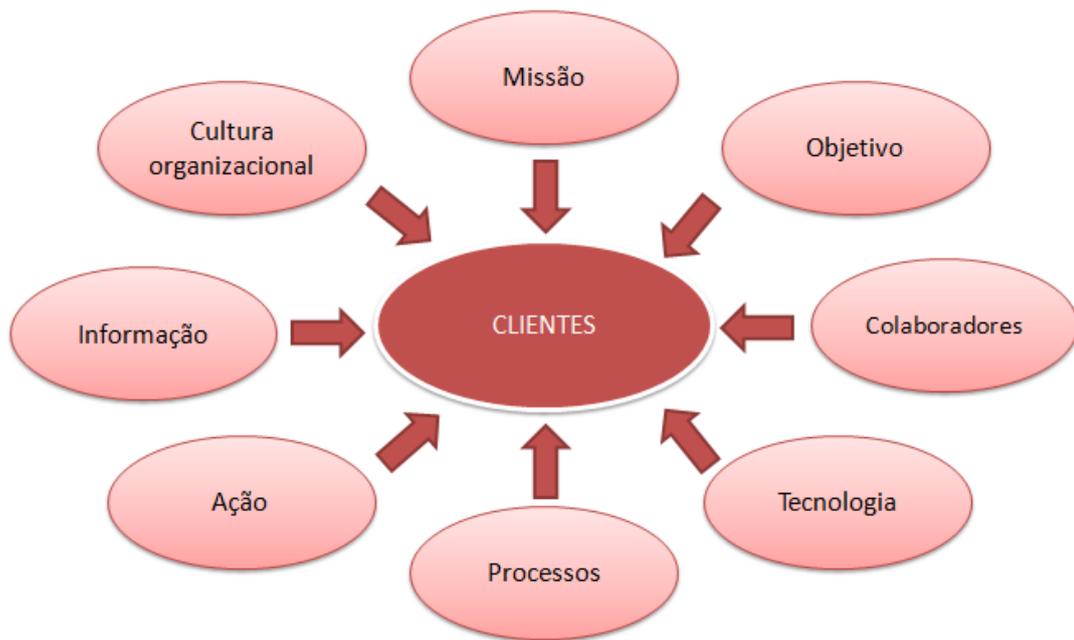
Como ferramenta tecnológica, o CRM captura os dados do cliente desde o primeiro contato com a empresa, registrando toda sua história, deixando-os registrados em um banco de dados, que será analisado para determinar melhor ponto de contato com o cliente e manter uma interação estratégica, a fim de compreender e antecipar as necessidades dos clientes e ainda, tomar decisões para levar a empresa a ser um potencial no mercado.

Portanto, o CRM compreende uma ferramenta, a qual é responsável por manter um histórico do cliente, referente a todas suas ações, considerando o início desta relação o momento em que o cliente procurou pela empresa entendendo o porquê (porque escolheu a empresa), para quê (buscando quais produtos ou serviços) e como (como tomou conhecimento da empresa) aconteceu esta escolha. Logo após, na fase do atendimento e escolhas de produtos e/ou serviços, definir quais as preferências deste cliente, qual a forma que prefere de atendimento ou contato, finalizando com o pós-venda, que relaciona todas as opiniões do cliente pós-compra ou contratação de serviço, dando suporte e garantindo qualidade no serviço e atendimento.

Todas as interpretações trazidas por diversos autores esclarecem que o CRM é um conceito que vai além de um sistema (*software*), ele é um estilo que a empresa deve adotar, deve ser introduzido na cultura da organização, quando o envolvimento de todos os colaboradores da empresa é fundamental, independente do setor, para

elaborar um plano estratégico de relacionamento com o cliente. O CRM envolve os colaboradores, missão, objetivo, cultura organizacional, ações e processos internos e externos, ferramenta tecnológica, e informações alinhados a um plano estratégico voltado ao cliente.

**Figura 9: Elementos do CRM**



**Fonte: Elaborada pela autora – 2018.**

- a) Missão: principal motivo de a empresa existir, finalidade e motivo pelo qual foi criada, define a identidade da organização;
- b) Objetivos: são as metas da organização, que estão diretamente ligadas à missão, em como serão as ações das organizações para alcançar a missão;
- c) Colaboradores: todos os envolvidos contratados pela organização, para fazer com que a empresa esteja continuamente em atividade;
- d) Tecnologia: sistemas operacionais escolhidos pela organização, a partir de suas necessidades, para facilitar e auxiliar nas atividades operacionais;

- e) Processos: processos internos e externos que são elaborados para manter a funcionalidade da organização, buscando alcançar seus objetivos;
- f) Ação: a maneira que a empresa conduz seus processos, de forma a cumprir com obrigações legais e sociais;
- g) Informação: todo o fluxo de informação que se encontra no ambiente empresarial, de forma que contribua as tomadas de decisões;
- h) Cultura organizacional: responsável por delimitar como serão os comportamentos, crenças, valores, e as políticas internas da empresa.

Estes itens definem um ambiente organizacional, cada ação deve ser diretamente direcionada a satisfação de seus clientes, de forma a agregar valor diante dos clientes, assim antes de implantar um CRM na organização, faz-se necessária a delimitação de cada item, de forma descrita e pontuada, para que as ações não se percam no meio da atividade organizacional e acabem trazendo pontos negativos a organização.

Portanto o CRM é um meio de obter um conhecimento estratégico sobre os clientes e suas preferências, assim como uma forma eficiente de lidar com estas informações dentro da organização, com o objetivo de usar esses dados coletados da melhor forma possível para a empresa (AGUDELO; SAAVEDRA, 2013).

Em essência o CRM envolve tratamento diferente para consumidor diferente, possibilita um atendimento personalizado e direcionado a cada cliente. O que faz com que ocorra um movimento positivo, que faz com que cada negócio busque obter mais cedo ou mais tarde um sistema deste para subir os degraus do sucesso por duas razões primárias: o CRM representa a forma como os consumidores, em todas as esferas da vida, em todas as indústrias e em todo mundo, querem ser servidos. E segundo, é uma maneira eficiente e segura de se fazer negócio (PEPPERS; ROGERS, 2004).

É uma ideologia de negócio, uma abordagem estratégica holística, que tem como objetivo criar, desenvolver e aprimorar o relacionamento com os clientes e não como uma simples ferramenta ou *software* de tecnologia da informação. É a união

da tecnologia com a nova visão do marketing voltado ao cliente, que irão gerar relacionamentos rentáveis de longo prazo (PAYNE, 2005).

O cliente é, portanto, o ponto focal do marketing. Na Década de 1990, os papéis do comprador e do fornecedor se inverteram, as empresas deixaram de “caçar” seu cliente para tratá-los como especiais, cultivando cada relação como se fosse única. As técnicas de marketing, antes voltadas aos produtos, passaram a se voltar aos clientes. Os clientes exigem flexibilidade, disponibilidades, criatividade e preço vantajoso (SWIFT, 2001).

Os clientes são o principal ativo de uma empresa, e o CRM norteia como aperfeiçoar este relacionamento com a empresa, através da compreensão das necessidades e comportamentos destes.

A intensificação da concorrência é um dos fatores que se faz necessário buscar novos clientes e preservar os existentes. Nesse contexto, o CRM é importante, pois torna possível para as organizações adquirir conhecimentos melhores dos seus clientes e garantir um tratamento diferenciado para eles (NOVELLO, 2013).

A utilização do CRM é vista como uma solução completa que irá ajudá-los a economizar tempo e dinheiro, assim, se dedicando mais as vendas e no descobrimento de novas oportunidades, é um processo a longo prazo, porém, possibilita traçar estratégias de gestão de clientes com mais eficácia (FERNANDES, *et al.*, 2015).

Para alguns executivos o CRM ajuda na coleta de dados e informações sobre os clientes para personalizar os serviços e atendimento aos mesmos (PEPPERS; ROGERS, 2004). E Payne (2005), complementa, o CRM provê oportunidades para utilizar informações no sentido de entender o cliente e implementar estratégias de marketing de relacionamento, ou seja, busca conhecer melhor os clientes, através de uma abordagem de negócio que procura criar, desenvolver e melhorar relacionamentos com clientes, com o objetivo de aumentar o valor e a rentabilidade da empresa.

Swift (2001), afirma que até 98% dos cupons promocionais são jogados fora; é até dez vezes mais custoso encontrar um novo cliente que manter o existente; é

seis vezes mais caro atender um cliente por central de atendimento que pela internet; clientes leais que indicam outro cliente geram negócios a custos mais baixos; e, clientes indicados tornam-se clientes lucrativos.

E o CRM possibilita direcionar todas as ações dentro da organização, de forma a transformar em informação os dados coletados, evitando estratégias de marketing que não trazem resultados e apenas desperdiçam recursos e ainda garantindo tomadas de decisões certas.

Para Swift (2001) o CRM é mensurável e pode servir para aumentar a lucratividade de toda cadeia de valor dos negócios. E os benefícios de gerenciar o relacionamento com o cliente podem ser encontrados em um ou mais das seguintes áreas:

- a) Custos menores no recrutamento ao cliente: economizar no processo de busca e processo de trazer o cliente para a empresa, como exemplo a forma de contato seja ela por ligações, mala direta, panfletos;
- b) Mudança no foco da empresa, que não precisa de milhares de clientes e sim dos clientes certos, em potenciais, para manter um grande volume de vendas;
- c) Vendas com custo reduzido: sabendo exatamente o que o cliente quer, a empresa reduz seus custos com campanhas de marketing, propiciando maior rentabilidade à organização;
- d) Maior lucratividade por cliente: deixando o cliente satisfeito com os serviços e produtos, eles apresentam maior participação na carteira de vendas, possibilitando vendas cruzadas e certas;
- e) Retenção e lealdade crescente: os clientes procuram pela empresa, entram em contato e compram com mais frequência;
- f) Avaliação da lucratividade do cliente: possibilita classificar os clientes por prioridade, volume de vendas, quais dão mais lucros.

O segredo do CRM de sucesso é voltar a empresa a uma filosofia e cultura comercial voltada para o cliente, garantindo que as atividades da empresa sempre

estarão a serviço das necessidades do mesmo. Pois, “[...] não é possível estabelecer uma relação com alguém que não se pode identificar. Assim, é absolutamente crítico “conhecer” os clientes individualmente, com o maior número de detalhes possível e ser capaz de reconhecê-los em todos os pontos de contato, todas as formas de mensagem, ao longo de todas as linhas de produtos, em todos os locais e em todas as divisões” (DE PEPPERS & ROGERS, 2000, p.8)

O gerenciamento das relações com clientes pode se tornar um forte diferencial competitivo para as empresas. O CRM pode, quando bem aplicado, oficializar um relacionamento mais sólido entre a organização e o cliente; pode aumentar a quantidade de vendas casadas; simplificar o processo do marketing com as vendas, diminuindo custos de propaganda. Pode efetivar vendas com sucesso, e além dos benefícios relacionados à satisfação de clientes atuais e novos, traz benefícios para a organização no geral, como aumento de vendas, diminuição de custos, o que conseqüentemente torna-a mais rentável (CRIVELLARO; VITORIANO, 2016).

Um processo de CRM possibilita a empresa obter, reter clientes, unindo aos principais fatores procurados pelos contadores e gestores da organização, redução de custos e lucratividade. É um processo voltado ao principal ativo das organizações, os Clientes, para que estes estando satisfeitos possam garantir o principal objetivo de todas as organizações, o lucro.

À medida que as empresas voltam os seus processos ao cliente, elas vão dispondo de dados que se transformam em informações úteis e necessárias a todas suas operações, organizando-as de forma a identificar o cliente certo, com o melhor perfil para seus produtos e serviços, conseguindo cruzar essas informações para oferecer o serviço e/ou produto certo, personalizando suas ofertas, encontrando a hora certa e a forma certa de contatar o seu cliente para apresentar esses produtos com pré informações para fechar este ciclo de vendas com sucesso, suprimindo a demanda e satisfazendo o cliente. Todo esse processo torna-se mais certo e sólido, a empresa deixa de vender a todo o mercado consumidor e passa a vender para o consumidor certo.

Por meio dessa afirmação, percebe-se que a organização que oferece aos seus clientes o que eles desejam, terá custos menores, pois ela identifica o desejo

do consumidor, direcionando menos recursos a este processo, assim, conseqüentemente terá uma receita maior, pois trouxe a solução ao cliente, deixando-o satisfeito, com maiores possibilidades de retorno deste, aumentando assim, as chances de sua fidelização (NOVELLO, 2013).

### **3.3 CRM no Contexto Empresarial**

Qualquer processo dentro das organizações exige um planejamento estratégico, e todo planejamento deve ser elaborado contendo todos os passos para esta implantação, tudo o que é novo gera especulação, por isso a importância de determinar claramente o objetivo de cada ação dentro deste processo, e principalmente envolver todos os colaboradores para que levem a sério e entendam o principal motivo de agir em conjunto. Nenhum resultado é rápido, todo processo traz respostas em longo prazo para a organização, mas o CRM é de grande importância para fortalecer internamente e, também contribuir e dar clareza as tomadas de decisões relativas ao relacionamento com os clientes e as inter-relações existentes com as outras áreas das empresas.

Atualmente, mesmo diante de uma constante mutação do mercado, existem colaboradores e gestores resistentes a mudanças, e esta é a maior dificuldade na implantação do CRM.

Os gestores precisam entender que o CRM precisa contagiar não só o alto gerente, tornando ele responsável por parte da empresa, como se fosse um exercício isolado que não depende dos demais, pois todos os colaboradores de uma companhia são gerentes de relacionamento com clientes, desde a recepcionista que faz o primeiro contato ao vendedor (SWIFT, 2001).

Em uma análise sobre CRM no mercado brasileiro, Peppers (2003) apontou que 52% das empresas pesquisadas não possuem nenhum programa formal de relacionamento, porém 76% destas declararam que pretendem direcionar esforços para a sua implementação nos próximos três anos. Por outro lado, Feyo (2001) cita que “mais de 60% dos projetos de CRM implantados falham em atingir seus

objetivos”. Isso mostra claramente a tendência do mercado para o foco no cliente (GARRAFONI JÚNIOR, *et al.*, 2004).

A implementação deste processo deve ter como objetivo a mudança nos processos da empresa que envolvem o cliente – visualizar a empresa com olhos críticos dos melhores clientes. Sem isso o CRM passa a ser apenas um pacote de *software* (BELITARDO, 2000).

A partir do momento que o CRM for visto como um processo interativo e não como um projeto, será o processo que transforma informações dos clientes em relacionamentos por meio da ativa utilização e aprendizagem diante das informações (SWIFT, 2001). Quando as empresas perceberem que este processo não é fácil, e nem rápido, porém eficaz, as empresas estarão prontas para implantar e alcançar o sucesso com esta ferramenta, que trará grandes benefícios a organização.

Na visão das empresas, muitas vêm implantando o CRM no processo de gestão da organização da informação dos clientes em suas atividades, e muitas delas apresentaram seus resultados, expectativas e dificuldades. Três autores buscaram em trabalhos compreender o que o CRM pode oferecer para as empresas que implantaram esta ferramenta, Peres (2003) acompanhou o resultado de uma agência do Banco do Brasil em Londrina, Cerqueira e Santiago (2010) uma empresa na área da saúde e Souza (2006) um laboratório de exames clínicos, e os resultados foram os seguintes:

- a) Peres (2003), apresenta resultados esperados e obtidos ao implantar o CRM na Instituição Financeira do Banco do Brasil de Londrina. A empresa tinha como objetivo aperfeiçoar no atendimento ao cliente, possibilitando aos seus funcionários possam identificar os clientes com maior familiaridade, norteando melhor as vendas e aperfeiçoando a forma de se comunicar e ainda podendo atuar com zelo e segurança na gestão dos recursos financeiros dos seus clientes, buscando aumentar o número de clientes e solidificar o relacionamento com os clientes conquistados, o Banco adotou diversas técnicas dentre elas, a implantação do sistema CRM para segmentar comportamental e melhorar a forma de relacionamento.

O CRM influenciou na segmentação comportamental, em que se faz possível identificar os clientes através dos dados cadastrais, da movimentação das contas e rentabilidade, classificando-os em sete segmentos comportamentais (Estratégico, Experiente, Básico, Potencial, Renovação, Ascendente e Desconhecido) e ainda em níveis de relacionamento (Cliente Exclusivo, Cliente Preferencial e Pessoas Físicas), que permite que o funcionário identifique quais são as melhores propostas de serviços a estes clientes, e qual a melhor forma de contatá-los, lembrando que para o sucesso deste processo é essencial manter dados confiáveis e atualizados em seu sistema.

Com esta ferramenta, o banco agregou em seu serviço eficiência e qualidade, oferecendo praticamente todos os serviços de uma agência física, de forma *online*, oferecendo a conveniência de ter um banco sempre perto dele 24 horas por dia, sete dias na semana. É um sistema que cuida deste relacionamento para uma maior satisfação do cliente e auxilia no cumprimento das metas orçadas pelo banco.

Esta nova proposta possibilitou ao banco um aumento de sua carteira de clientes no período analisado (Julho/2001 a dezembro/2002), gerando conseqüentemente um aumento significativo em sua margem de contribuição. Durante o processo ocorreram ajustes, como a classificação de grupos de clientes e tornando mais visíveis esses resultados, que foram trazendo maiores benefícios ao Banco.

- b) Cerqueira e Santiago (2010) indicam quais mudanças o CRM trouxe a uma empresa da área da saúde por causa do seu volume de clientes, a empresa percebeu a necessidade de gerir estes atendimentos, o que a levou a adotar um programa de CRM próprio, com o propósito de alcançar um nível de fidelidade consistente com seus diversos clientes.

O referido sistema proporcionou aos médicos uma visão mais abrangente dos casos clínicos, pois o banco de dados é compartilhado em todas as unidades de atendimento, permitindo acessar os prontuários eletrônicos em qualquer momento e em qualquer unidade pelos profissionais da área

de saúde, possibilitando ainda um atendimento abrangente e personalizado aos beneficiários.

Por meio dos dados obtidos neste sistema, é possível monitorar a saúde dos pacientes, classificando-os nos diversos grupos de risco (como doenças crônicas, gravidez de risco, imunização, núcleo de câncer, obesidade) e encaminhando-os aos diversos programas de medicina preventiva resultando a melhoria da qualidade de vida dos seus clientes. Considera-se este um diferencial competitivo por possibilitar a redução de gastos, e com este sistema possibilitou a ampliação de sua carteira de clientes, saindo a frente da concorrência.

- c) Souza (2006) trouxe os resultados de um laboratório identificado como “Alfa”, com a implantação de um sistema de CRM próprio, pois a empresa mantinha um cadastro simples de clientes e os setores de marketing, triagem, comercial e financeiro não se interligavam.

Este novo sistema interliga todos os dados relacionados a ela, num banco de dados completo, com informações sobre tipos de exames, frequência, quantidade, os pagamentos de cada cliente, o que possibilitaria formações de grupos, para que fizessem campanhas específicas a cada grupo.

Com o uso do sistema não há mais falhas por falta de dados, falta de comunicação interna, erros de cobranças. Todas as informações da empresa, em todos os setores foram centralizadas para um atendimento de qualidade. E ainda, o CRM criado apresenta dados estatísticos para que possam perceber queda de rendimento ou diminuição de determinados exames, para que promovam ações específicas.

Na percepção dos funcionários, o sistema agilizou e facilitou o trabalho, principalmente no momento do atendimento ao cliente, em que a solução de problemas se não for imediata é rápida.

É importante apresentar a opinião de empresas que obtiveram sucesso na implantação, e que mesmo sabendo que foi em longo prazo, os resultados começaram a aparecer. As empresas estão percebendo que o CRM é relacionado

diretamente ao sucesso da organização, e independente do ramo de atividade, este sistema é essencial para ações eficazes.

Por outro lado, é importante perceber como os clientes veem a importância desta ferramenta. A variedade de produtos e serviços que é oferecida nos dias atuais por diversas empresas está deixando os clientes cada vez mais exigentes. Eles examinam cuidadosamente cada fornecedor e suas credenciais – sociais, ambientais e econômicas, e a tecnologia facilitou muito este processo de conhecer o fornecedor em cada detalhe (SWIFT, 2001). Foi-se o tempo em que não havia negociação e os processos de vendas eram controlados pelo fornecedor.

Os clientes não aceitam mais o atendimento cordial e gentil sem nenhum poder de decisão. Os clientes desejam lidar com quem pode resolver problemas e oferecer soluções melhores e mais criativas (BELITARDO, 2000).

E a implantação do CRM é facilmente notada pela qualidade do atendimento (Souza, 2006). Os benefícios para o cliente podem ser: acesso a informações de melhor qualidade, facilidade de compra e de comunicação com a empresa, economia de tempo e de dinheiro, eliminação de solicitações de dados redundantes, e que resulta na facilidade do cliente de fazer negócios com a empresa (BELITARDO, 2000).

Com o CRM os contatos são direcionados, o que ganha a fidelidade do cliente, para de ser apenas um telemarketing que, incansavelmente, tenta vender todos os produtos da empresa, sem ter um foco. Garante que o cliente fique satisfeito com o contato e ainda se sinta valorizado pela empresa conhecer realmente os seus gostos e desejos de compras.

### **3.4 Tipos de CRM**

Após conceituar CRM, é importante classificar os tipos de CRM, para melhor compreensão e abrangência de como pode ser utilizado na empresa.

O CRM possui diversas vertentes que devem ser exploradas de acordo com as necessidades dos clientes, por isso a importância desta classificação. É essencial que, para o sucesso desta ferramenta, a empresa saiba bem quais são suas

necessidades e o que esperam de um sistema de gestão de relacionamentos, para que assim possa entender qual a melhor forma de usar a ferramenta.

Alguns autores como Peppers e Rogers (2004); Payne (2005) classificam o CRM em três grupos: operacional, analítico e colaborativo.

Muitas vezes as empresas começam a implementação da parte operacional do CRM por pontos de contatos da empresa com cliente, chamado *front-office*; com isso desejam melhorar a captação e a organização das informações colhidas. Nesse caso, a empresa busca, por meio de algum meio de comunicação, contatar o cliente para obter informações, sejam elas de compras efetuadas, ou reclamações ou apenas para registrar novos dados que podem ser úteis na tomada de decisões. Assim todas as informações deste contato cliente–empresa serão gravados de forma a tornarem-se registros úteis para a organização.

O CRM Operacional é a área que está relacionada com a automatização de processos de negócios que envolvem pontos de contato com o cliente. Incluindo automatização de vendas, de marketing e atendimento ao cliente. Portanto é para suprir o setor de atendimento como, por exemplo, os *Call Centers* (PAYNE, 2005).

Nesse segmento de CRM estão incluídas as funções que envolvem serviços aos clientes, como: gerenciamento de pedidos; faturamento e cobrança; e automação e gestão de marketing e vendas, ou seja, são atividades que traduzem o contato efetivo entre a organização e o cliente (NOVELLO, 2013).

O *Call Center* (central de atendimento que faz a interface entre o cliente e a empresa) é usado como ferramenta de serviço de atendimento a clientes, que registra todas as ligações e ocorrências de um determinado cliente, para facilitar suas próximas interações com a empresa. Mas outros sistemas também podem facilitar o processo operacional da empresa, como o sistema de automação de vendas, que possibilita aos vendedores e gerentes visualizar o registro de clientes, das oportunidades de negócios e, também acompanhar os indicadores de vendas. O Centro de Interação com os Clientes, que são os *Call Centers* do futuro, é definido por autores como o local onde a empresa interliga dos serviços de voz e os seus websites (PEPPERS; ROGERS, 2004).

O mais conhecido e utilizado são os *Call Centers*, neste contexto, mas ainda são vistos como sistemas apenas de registro de reclamações, o que faz a empresa considerar um fardo a aplicação desta função, sem compreender que um serviço de *Call Center*, vai além de um Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC- sistema para tirar dúvidas e resolver problemas ou receber *feedback* do trabalho realizado pela empresa).

Por outro lado, o CRM Colaborativo, envolve o uso de serviços de colaboração e infraestrutura, as informações sobre os clientes devem interagir entre a empresa e os seus múltiplos canais possíveis. Isto possibilita a interação entre os clientes, a empresa e seus colaboradores (PAYNE, 2005).

Engloba todos os pontos de contato (telefone, e-mail, correspondência, mala direta, redes sociais, face a face) com o cliente, onde ocorre a interação cliente-empresa. Os canais de contato da empresa devem estar preparados a possibilitar esta interação garantindo que haja um fluxo adequado dos dados resultantes dela para o resto da empresa (PEPPERS; ROGERS, 2004).

“Segundo essa visão, percebe-se que o CRM colaborativo é um centro de comunicações que tem a finalidade de englobar todos os pontos de contato do cliente com a organização” (DE NOVELLO, 2013, p.19), ou seja, é a interação entre empresa e cliente, por meio de redes sociais, websites, *call centers*, ou qualquer meio de comunicação, na qual a empresa utiliza diversas fontes para registrar informações, tornando-as em grandes fluxos que serão distribuídos ao CRM Operacional, podendo ser usadas imediatamente ou não em tomadas de decisões, vendas exclusivas, soluções de problemas e até mesmo para evitar possíveis erros.

E o CRM Analítico é a fonte de toda inteligência do processo, servirá para ajustes de estratégias para diferenciar e classificar seus clientes, acompanhando os seus hábitos, identificando suas necessidades e os eventos que podem ocorrer na vida de cada um deles. Tudo isso, com o único objetivo de facilitar aos melhores clientes, a sua relação com a empresa, satisfazendo-os e firmando a fidelização (PEPPERS; ROGERS, 2004).

O CRM Analítico envolve a captura, armazenamento, organização, análise, interpretação e utilização de dados criados a partir do CRM operacional. Auxilia na

tomada de decisões, baseando-se no comportamento dos clientes gerados pelas análises desses dados (PAYNE, 2005).

Possibilita determinar quem são os seus clientes, quais devem ser tratados de forma personalizada, infelizmente, sem essa estratégia todos os outros esforços são nulos (DE BELITARDO, 2000), ou seja, o CRM analítico filtra e classifica todas as informações colhidas pelo CRM Operacional e Colaborativo, tornando essas informações úteis na facilitação deste relacionamento cliente-empresa, pois busca classificar seus clientes, de forma a evidenciar os mais importantes para a empresa, mantendo este relacionamento mais sólido e com decisões certas para que os clientes não se frustrem e sim superem suas expectativas.

De acordo com essa visão, Chen e Popovich (2003) afirmam que o CRM Analítico é capaz de antecipar as respostas de questões-chaves do negócio, ao visualizar as necessidades dos clientes e compartilhar os resultados através dos diversos canais de interação entre a organização e este cliente.

### **3.5 Dificuldades ao Implantar o CRM**

Como todos os processos de uma organização, a implantação do CRM não é diferente, e claro, que como todo novo processo gera dificuldade ou dúvidas.

Implantar o CRM é um desafio considerável, pois o primeiro passo para empresa é traçar uma estratégia de marketing, ou seja, deixar claro o porquê da necessidade desta ferramenta e mais ainda definir como será feita cada parte deste processo. Se a empresa não tiver um objetivo traçado e nem o envolvimento de todos da organização neste processo, os próprios colaboradores acabam boicotando este processo.

Mejia (2007) destaca o que pode causar o insucesso da aplicação do CRM:

- a) confusão, pois as empresas consideram adquirir uma tecnologia e não uma filosofia, o CRM não é apenas uma ferramenta, deve ser uma filosofia empresarial, que se não houver envolvimento e entendimento de todos por sua necessidade, sua função torna-se ineficaz;

- b) entregar totalmente a responsabilidade para implementação ao setor da informática, sendo que este setor tem apenas uma visão parcial da empresa. As pessoas direcionam que a execução do CRM é responsabilidade exclusiva do departamento de informática, por ser uma ferramenta que recorre ao uso da tecnologia, mas se esquecem de que este setor é responsável apenas pela tecnologia e dificilmente interage com o cliente, portanto esta implementação deve ser uma atividade que envolve todas as áreas da empresa;
- c) desinteresse e falta de compromisso por parte da alta gerência. Para que o CRM cumpra com o prometido, a alta gerência precisa assumir o compromisso de mudar o foco dos produtos aos clientes;
- d) olhar interno, voltar a visão da empresa apenas em seus produtos e não em seus clientes; quando as organizações erroneamente focam seu olhar apenas para dentro, com inércia empresarial e voltada apenas a interesse pessoais, sem focar em seus clientes;
- e) o sistema não é usado, quando tem êxito na implementação, mas os usuários não assimilam a mudança e não fazem uso destas informações para tomadas de decisões, por isso a formação e trabalho em equipe devem ser ações contínuas;
- f) ausência da qualidade dos dados, estes são a espinha dorsal do CRM, e se não forem coletados com qualidade, não alcançará êxito, este é um problema que deve ser enfrentado pela organização; padronizar a informação é a chave para qualificar este processo;
- g) distribuir o trabalho a todas as áreas, quanto mais informações, maior o sucesso na tomada de decisão;
- h) o CRM é um programa de acúmulos de pontos, portanto quanto mais dados coletados, maiores resultados, ou seja, constitui em uma ferramenta tática que se não gerar conhecimento torna-se uma ferramenta sem valor;
- i) projeto de longo prazo, muitas organizações acreditam que o CRM traz respostas imediatas, porém este é um processo de mudança cultural na

organização, e para conseguir o envolvimento de todos leva tempo, traz uma visão a médio e longo prazo a organização, e não respostas imediatas;

j) falta de definição do objetivo para o uso do CRM, se não definir um objetivo o CRM pode frustrar os gestores, pois na implementação do processo faz-se necessário definir qual a responsabilidade de cada setor e cada colaborador e quanto recurso será utilizado neste processo, para que não haja falhas de percurso.

Laudon e Laudon (2007) ressaltam que não é apenas o investimento em um *software* que produzirá informações melhores sobre os clientes, o sistema requer alterações nos processos internos de vendas, marketing e atendimento do cliente, do apoio da alta gerência e de uma ideia clara dos benefícios que podem ser obtidos com a consolidação dos dados dos clientes, para que todos os envolvidos colham sempre dados com qualidade e completos.

De acordo com Corrêa *et al.* (2007), as barreiras à implantação do CRM mais comuns atualmente são: o alto custo de implantação, de manutenção e de atualização; o custo de treinamento dos usuários e a falta de planejamento para a implementação correta do CRM na organização, para atender as demandas da organização. As limitações seriam a má formação e atualização do banco de dados, que gera informações não condizentes com a realidade, levando a organização à tomada de decisões e estratégias de marketing erradas.

## 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa tem tido um papel de extrema importância, haja vista a necessidade de modificar a realidade cotidiana e trazer desenvolvimento científico imprescindível para evolução humana (LUDWIG 2009). Para maximizar o resultado, metodologias devem ser seguidas para elaborar e estruturar uma pesquisa, independente da área ou do tema pesquisado.

Nesse contexto, esta seção tem a finalidade de delimitar os procedimentos metodológicos da pesquisa, elaborando um planejamento básico, para que assim possa tornar nítido o motivo do estudo, detectando qual a forma de pesquisa, qual o tipo, quais métodos serão utilizados, quais as técnicas de coleta de dados e quais os instrumentos de coleta de dados serão úteis a esta pesquisa.

Marconi e Lakatos (2016), afirmam que a metodologia científica é mais do que uma disciplina, significa introduzir o discente no mundo dos procedimentos sistemáticos e racionais, é a base de formação acadêmica, pois tanto o estudioso quanto o profissional atuam além da prática, no mundo das ideias.

Assim, o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (MARCONI; LAKATOS, 2016, p.65)

Fachin (2006), afirma que o método é um instrumento que proporciona aos pesquisadores, independentemente do ramo de pesquisa, orientação que facilita no planejamento, na formulação de hipóteses, nas investigações, na realização de experiências e na interpretação dos resultados da pesquisa.

Uma pesquisa pode utilizar diversos métodos que irão influenciar na explicação e descrição de um estudo. Com a delimitação do trabalho por meio da metodologia, é possível identificar quais os métodos que se encaixam, quais trarão melhores resultados, quais complementarão a pesquisa.

A metodologia científica tem como escopo primordial tentar fazer com que o estudante valorize as atividades de estudo e pesquisa, e desenvolva habilidade de

investigar em qualquer área da ciência (LUDWIG, 2009, p.7). Está orientada para propiciar que o pesquisador alcance o seu objetivo de forma adequada.

A função é ajudar o pesquisador a refletir e ter uma nova visão sobre o mundo que irá investigar, trazendo curiosidade e criatividade para elaboração de uma pesquisa mais completa e sólida, com a junção de conhecimentos que tragam resultados positivos sobre o tema estudado. Apesar da dificuldade em escolher métodos de pesquisa eficazes, é fundamental esta definição, para construir e conduzir a pesquisa sem fugir do objetivo e ainda potencializando resultados.

A partir desta delimitação, com as definições alcançadas, pretende-se nortear o trabalho sem que haja desvios metodológicos. Considera-se então esta pesquisa aplicada, quali-quantitativa, de caráter descritivo-exploratório. Será realizada uma revisão bibliográfica para embasamento teórico e o método utilizado será o estudo de caso, com o auxílio das técnicas de definição de protocolo, utilizando-se como instrumentos de coleta de dados a observação, a realização de entrevistas e a aplicação de questionários.

#### **4.1 Definição dos Métodos e Tipo de Pesquisa**

Esta é uma pesquisa aplicada, ou seja, gera conhecimentos para serem aplicados, em que será analisada a importância da implantação de um sistema para gerenciar o relacionamento com o cliente.

É classificada como quali-quantitativa, pois foram coletados dados a partir da interação com a realidade da empresa, analisando experiências desta relacionadas ao cliente e examinando as formas e modos de interação entre empresa-cliente. Foi feita coleta de dados individuais e a partir desta coleta, dados foram gerados, a fim de serem confrontados com a realidade por meio da observação, portanto houve interação no ambiente estudado.

Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. Nesse caso, as

questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador. Preocupa-se muito mais com o processo do que com o produto (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A busca na coleta de dados ocorreu em um ambiente natural, sem alterações e/ou manipulações, foram extraídos e explorados dados com riqueza, pois foi possível analisar a empresa sem nenhum envolvimento na mesma. Como o ambiente era desconhecido pela pesquisadora, profundidade da coleta deu-se devido ao amplo tempo de análise dentro da organização, que tornou possível conciliar, comparar e descrever fatos, excluindo situações esporádicas que poderiam trazer alterações na análise.

A pesquisa assume caráter **descritivo-exploratório**. Descritivo, pois irá descrever características de um determinado fenômeno. Envolvendo uso de técnicas padronizadas sendo estas: questionário e observação sistemática. “A maioria das que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadram nesta categoria” (GIL, 2010, p.27).

A meta foi descrever situações cotidianas da organização relacionada ao tema, desde a chegada dos clientes na empresa, o motivo destes escolherem aquela empresa, as informações utilizadas pelo proprietário para tomadas de decisões, ações da empresa para manter o relacionamento com o cliente e se isso ocorre com maestria pela organização ou se não compreendem a importância desta ação, a fim de, compreender toda a operacionalização da empresa.

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipular ou ter interferência do pesquisador, procura descobrir com precisão como um fenômeno ocorre, qual sua relação e conexão com as outras situações (RAMPAZZO, 2011). Geralmente os estudos exploratórios são realizados quando o objetivo é examinar um tema ou um problema de pesquisa pouco estudado, sobre qual não há muita abordagem e ainda existem muitas dúvidas, ou seja, quando a revisão da literatura traz orientações e ideias vagamente relacionadas ao assunto, mas que ainda não tem estudos conclusivos sobre todo o tema estudado (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO, 2013);

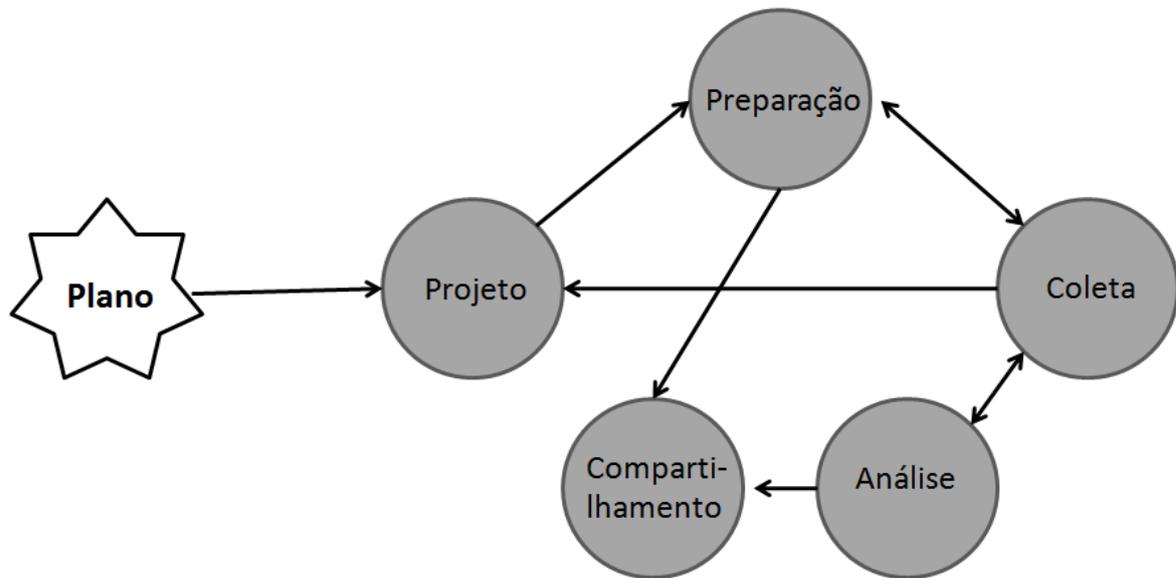
Possibilitou identificar aspectos e abordagens teóricas sobre o tema tratado, proporcionando familiaridade com o problema, confrontando teoria com a prática, tornando o problema visível e assim permitindo a construção da hipótese. Com a pesquisa exploratória foi possível analisar as informações de forma a facilitar a delimitação do tema, e ainda permitiu um amplo estudo na organização de forma a conciliar as informações coletadas com a realidade da organização, explorando e estudando sob diversos ângulos e aspectos a maneira de lidar com o cliente pela organização.

Como ponto inicial da formação de conhecimento para o trabalho, a pesquisa buscou fundamentação teórica, pois são fornecidas informações conceituais e de relevância sobre a gestão da informação, gestão da informação do cliente, sobre marketing de relacionamento e o CRM (importância, benefícios, dificuldades de implantação). Essa pesquisa ocorreu em fontes nacionais e internacionais, eletrônicas e tradicionais.

Foi desenvolvido um **estudo de caso**, como forma de operacionalização dos objetivos propostos, uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procura-se compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores (ARAÚJO *et al.*, 2008).

O estudo de caso é um processo iterativo, em que existem trocas de informações em cada fase do desenvolvimento, que se completam a todo instante, como é possível perceber olhando a Figura 10. Primeiro elabora-se um plano; a partir deste plano cria-se um projeto que possa demonstrar o objetivo e a importância do desenvolvimento deste estudo de caso; em cima do projeto dá-se início a preparação do processo de estudo que será formulado de acordo com as atividades que serão realizadas durante o processo, de coleta de dados, análise e compartilhamento de informações. Assim, será feita a coleta dos dados, análise e o compartilhamento das informações, após serem concluídos os resultados.

Figura 10: Processo do estudo de caso



Fonte: YIN, 2010

Para Gil (2010), o plano trata todas as decisões que foram e serão tomadas durante a pesquisa, esclarece os procedimentos a serem adotados e subsidia tomada de decisão, que são constantes ao longo de todas as etapas do estudo de caso. Não existe um modelo fixo para elaboração de um estudo de caso, mas recomenda-se deixar claro e subdivididos em partes como as que seguem:

**Dados de identificação:** definir qual o “Título do projeto”: Gestão da Informação em Ferramentas de CRM para Captação e Retenção de Clientes. Local: Microempresa comercial do ramo óptico. A aplicação da pesquisa ocorreu de Julho/2017 a Dezembro/2017.

**Introdução:** a relevância do estudo, justificativa e os benefícios do estudo de caso, foram debatidos na primeira seção do trabalho, a Introdução.

**Trabalho de campo:** todos os colaboradores e o proprietário foram utilizados como instrumento de pesquisa por meio de entrevistas e observação, os clientes por meio de questionários e observação. E, também o sistema operacional utilizado pela empresa, para compreender as falhas e benefícios deste sistema.

**Previsão de análise dos dados:** os dados foram conciliados com as coletas e observações e analisados depois de apresentar resultados das entrevistas, observações e informações do sistema.

Cada método tem vantagens e desvantagens, os estudos de caso são o método preferido quando: as questões “como” ou “por que” são propostas; o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o enfoque está sobre um contexto da vida real (YIN, 2010).

Gil (2010) afirma ser uma modalidade de pesquisa utilizada geralmente nas ciências sociais, estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a propiciar amplo e detalhado conhecimento. Essas ciências têm diferentes propósitos, no caso desta pesquisa tem como propósitos: explorar uma situação da vida real percebendo os limites, características positivas e negativas da forma da empresa lidar com o mercado consumidor; descrever a situação real deste contexto, formular hipóteses e desenvolver teorias que possam melhorar esses processos.

O objetivo do estudo de caso é investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Esse estudo possibilitará investigar os métodos utilizados pela organização para manter o relacionamento com o cliente atual e forma de captação de clientes, identificando os fatores relevantes, assim podendo analisar de forma profunda e global, oferecendo diferentes enfoques teóricos e metodológicos (YIN, 2010).

Este estuda um caso, em particular, que deve ser significativo e representativo, de modo a ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas; os dados devem ser coletados, registrados e analisados com rigor (SEVERINO, 2007). Em resumo, o estudo de caso permite que os investigadores retenham características holísticas e significativas dos eventos da vida real, como ciclos individuais, comportamento de pequenos grupos, processos organizacionais e administrativos (YIN, 2010).

Vale ressaltar que um bom estudo de caso é uma tarefa difícil de realizar, e é comum encontrar pesquisadores que deixam o entusiasmo falar mais alto, adotam

estudo de caso em situações que não são recomendadas, e apenas conseguem um amontoado de dados que não conseguem analisar e interpretar (GIL, 2010).

A confiabilidade de um estudo de caso poderá ser garantida pela utilização de várias fontes de evidência, tendo maior significância quanto mais fontes de evidências forem utilizadas (MARTINS, 2008). Portanto, existe a necessidade de triangulação, ou seja, quanto mais técnicas e métodos utilizados, maior a qualidade da informação que será disponível e mais convincente e eficiente serão as descobertas.

#### **4.2 Definição do Universo de Pesquisa**

Uma vez escolhido um ambiente, ou lugar apropriado para desenvolver a pesquisa, pode-se começar a responder as perguntas de pesquisa; o ambiente pode ser tão variado quanto a formulação do problema (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO, 2013). Por isso ao delimitar o problema, elaborar a hipótese, torna-se mais fácil a definição do campo onde será aplicada a pesquisa.

A primeira tarefa é explorar o lugar e avaliá-lo de forma a perceber se este ambiente é adequado e se preenche todos os requisitos para aplicar o estudo de caso, verificando se existe alguma situação que possa atrapalhar o estudo e ainda estimar o tempo aproximado e avaliar sua viabilidade.

Duas dimensões são essenciais em relação ao ambiente escolhido, conveniência (se o ambiente tem os atributos necessários que precisa para responder à pergunta de pesquisa) e acessibilidade (se será possível coletar, acessar dados que precisa para dar condição de continuar a pesquisa) (MERTENS, 2005).

Para o desenvolvimento do estudo de caso, selecionou-se como universo de pesquisa uma microempresa de comércio de produtos óticos, composta por quatro colaboradores e o proprietário, localizada em uma cidade no interior de SP.

Em um primeiro diálogo com o proprietário, foi perceptível a vontade que este tem de buscar constantemente melhorias, alternativas para se tornar evidência no mercado, por qualidade e atendimento. Ele conta que sempre vislumbrou a

possibilidade de ter o seu próprio negócio. Foi em 2013 que resolveu tirar o sonho do papel; após aproximadamente dez meses de estudos, pesquisas e análises de mercado, encontrou no mercado ótico a possibilidade de praticar sua vontade.

A cidade em que a empresa se encontra tem 60 mil habitantes e conta com 11 ópticas, incluindo a organização escolhida; são 7 ópticas de uma mesma proprietária, tendo esta domínio do mercado nesta cidade. Além disto, considera-se uma quantidade razoável de comércio no mesmo ramo de atividade, para a quantidade de habitantes existente, este foi um dos motivos para a escolha deste universo de pesquisa.

Os fatores que levaram a escolha da empresa foram:

- a) Ser uma empresa nova no mercado da cidade, onde as demais são empresas antigas e conhecidas por grande parte da população. Portanto esta empresa precisa ganhar espaço no mercado trazendo diferenciais competitivos que façam os clientes buscarem por seus serviços e produtos;
- b) A grande concorrência existente na cidade, por haver tantas empresas trabalhando e buscando espaço em um mesmo ramo de atividade;
- c) O envolvimento e interesse do proprietário em buscar constantemente ferramentas que melhorem seu rendimento e satisfação de seus clientes, como é possível perceber na Missão, Visão e Objetivo da empresa;
- d) Abertura para conhecer a ferramenta do CRM e empenho para alcançar os resultados que o CRM pode oferecer a empresa.

A empresa tem como missão, visão e objetivo:

- Missão: atuar no mercado ótico comercializando produtos qualificados, inovados e diversificados, com foco na satisfação do consumidor, garantindo a qualidade e contribuindo para o bem-estar dos seus clientes atuais e futuros, respeitando o indivíduo, a sociedade e o meio ambiente.
- Visão: manter seus colaboradores como aliados, fornecendo condições e estrutura de trabalho, tornando-se uma empresa admirada, inovadora e

reconhecida por suas qualidades e pontualidade, buscando diferencial no atendimento e pós-vendas.

- Objetivo: atender as necessidades dos clientes, de forma eficiente e com cordialidade, investindo em ferramentas e melhorias contínuas, traçando metas de desempenho e rendimento, contribuindo para a qualidade de vida de seus colaboradores.

Após definição do universo de pesquisa, a construção do processo que será desenvolvido no estudo de caso, conforme a figura abaixo:

**Figura11: Etapas da pesquisa**



**Fonte: Elaborada pela autora – 2018.**

### 4.3 Protocolo para Coleta de Dados

Protocolo é todo passo que o investigador deverá seguir durante a pesquisa, delimitando quais fatores deverão ser coletados e investigados, elaborando um planejamento para que durante o estudo não se perca o objetivo do estudo.

É uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso, destina-se a orientar o investigador na realização da coleta de dados (YIN, 2010).

Para estudo da empresa no ramo ótico, foram utilizadas as seguintes etapas:

- Primeira etapa: elaborar um referencial teórico para proporcionar uma investigação precisa, de maneira que este referencial possa direcionar as ações dentro da organização, tanto para elaboração das perguntas que serão expostas como entrevista ou questionário, quanto para elaboração de um relatório de análise em que possa ser feita uma comparação entre teoria e prática.
- Segunda etapa: realizar a análise documental da organização, dando prioridade aos relatórios de vendas e de clientes existentes na empresa.
- Terceira etapa: observação direta.
- Quarta etapa: entrevistar o proprietário da organização, alguns clientes e os colaboradores.
- Quinta etapa: realizar um pré-teste, com uma empresa da área da saúde que utiliza o CRM como ferramenta de gestão, possibilitando identificar os resultados que essa ferramenta pode trazer.
- Sexta etapa: analisar os dados do questionário, as entrevistas, o pré-teste e os documentos da empresa, criando ações para o gerenciamento informacional dos clientes dentro das pequenas empresas.

O estudo de caso requer utilizar múltiplas técnicas de coleta de dados, isso é essencial para garantir a profundidade necessária ao estudo e dar maior credibilidade aos resultados, mediante a esses procedimentos diversos que se torna possível triangular os dados, contribuindo ao fato (GIL, 2010). “O pesquisador deverá escolher técnicas para coleta de dados necessários ao desenvolvimento e conclusões de sua pesquisa” (MARTINS, 2008, p.22), para facilitar o alcance dos objetivos das investigações propostas. Foram selecionadas técnicas condizentes com os objetivos do projeto, como a análise dos registros documentais, a

observação direta, por meio de fichas específicas, a realização de entrevistas e a aplicação de questionários.

#### *4.3.1 Registros Documentais*

Consulta de fontes documentais para obter informações sobre a organização investigada, podendo compreender a estruturação da mesma, funcionários, descrição dos cargos e funções, critérios adotados pela empresa, processo que poderá facilitar na elaboração de entrevistas e planos de observação (GIL, 2010).

Foram acessados documentos referentes à constituição da empresa, sua missão, objetivo e quadro de funcionários, para conhecer a empresa e facilitar a realização dos demais procedimentos. Analisar retorno de clientes por meio de documentos e relatórios disponíveis no sistema utilizado atualmente pela organização.

#### *4.3.2 Observação*

Observar é aplicar os sentidos (ver, sentir, tocar) a fim de obter uma determinada informação sobre algum aspecto da realidade, é um dos meios mais usados pelo ser humano para conhecer e compreender pessoas, coisas, acontecimentos e situações (RAMPAZZO, 2011). Entendida como um contato direto ou indireto do pesquisador com o objeto pesquisado, constitui uma outra técnica de investigação. Para ser eficiente tem que ser planejada e controlada. É preciso ter em mente, também, para não se cometer erros, que o olhar é marcadamente seletivo. Isto significa que um mesmo acontecimento observado por duas ou mais pessoas pode ensejar interpretações diferentes (LUDWIG, 2009, p.64).

Observar eventos que ocorrem no ambiente (desde os mais simples aos mais complexos), sem impor pontos de vista e tentando evitar interrupção da atividade normal das pessoas, obter um ponto de vista “interno” dos participantes a respeito de questões vinculadas ao tema, elaborar descrições do ambiente. O observador deve ser inquisitivo, questionando as observações e anotando-as para que nada se perca (SAMPIEIRI; COLLADO; LÚCIO, 2013).

A observação é formativa e é o único meio sempre utilizado em todo estudo qualitativo, pode decidir entre realizar entrevistas, mas é prescindível a observação. (SAMPIEIRI; COLLADO; LÚCIO, 2013). É de suma importância na ciência, sem ela, o estudo da realidade e de suas leis se reduz a adivinhação; com ela, realizam-se pesquisas e descobertas (RAMPAZZO, 2011).

Rampazzo (2011) cita que o campo de informação e suas variáveis abrangem:

- População: o proprietário, funcionários da loja e clientes. Observar atendimento, postura, abordagem, dos funcionários e do proprietário, do início até o fim do atendimento de clientes que chegam até a loja, como é feito o pós-venda;
- Circunstância: como buscam ou mantêm seus clientes, se há diferencial, se existe um sistema que possui todas as informações necessárias para um atendimento individualizado;
- Local: se o ambiente é bem dividido, se existe boa condição de trabalho e ferramentas na empresa que possibilitam auxiliar nessa relação com o cliente.

Foi observado o modo de pensar e agir da empresa, junto com seus valores em relação ao mercado consumidor. Também foi foco de observação como a empresa se relaciona com o cliente, atendimento e contato, pós-vendas e como são feitas as buscas de novos clientes.

Com a observação foi possível analisar este campo, registrando todas as variáveis diárias, para isso foi elaborada uma ficha de observação com itens de análise do ambiente, do atendimento individual de cada vendedor e do proprietário. A avaliação será realizada a partir de uma escala que irá gerar uma pontuação, sendo “Bom” – 2 pontos, “Regular” – 1 ponto, “Ruim” – 0 ponto. A forma de avaliar foi criada a partir do modelo destacado pelo autor Martins Júnior (2014).

A observação foi avaliada e analisada pela pontuação final geral de cada área observada (funcionários, proprietário, ambiente, clientes), com o intuito de

classificar quais são as áreas que são mais deficitárias e que precisam de ajustes, de forma a perceber e entender individualmente cada aspecto da empresa.

a) Ficha de observação do ambiente (Apêndice A)

Este instrumento visou observar condição de trabalho, se o ambiente é organizado, se há divisão de tarefas, se existe motivação, incentivo vindo do proprietário e se existem normas e padrões e se estes são seguidos.

Os itens foram avaliados da seguinte forma:

- 1) Disposição do ambiente: como a empresa está organizada, se há acessibilidade, espaço para o atendimento, se os móveis estão adequados, se há iluminação boa para um bom atendimento.
- 2) Localização: se a empresa está bem localizada, com fácil acesso e estacionamento.
- 3) Tecnologia: se a empresa oferece aos seus colaboradores uma tecnologia adequada, que possa transformar suas vendas de forma ágil e eficaz.
- 4) Sistema operacional: se o sistema que a empresa trabalha é adequado e contém todas as informações necessárias para tomada de decisão segura, se apresenta opção de cadastro de clientes completo, relatórios relacionados a vendas bem detalhado.
- 5) Motivação: como é o relacionamento interno na empresa, se os colaboradores e o proprietário mantêm um ambiente positivo e motivado, buscando um objetivo comum.
- 6) Divisão de tarefas: se a divisão de tarefas é clara e proporcional a cada colaborador.
- 7) Horário de atendimento: se o horário de atendimento é flexível e consegue atender seus clientes.
- 8) Normas e regulamentos: se a empresa tem bem definido sua missão e objetivo, tem regras claras e são seguidas.

9) Uniforme: se os colaboradores usam uniforme, alguma forma para que os clientes identifiquem quem trabalha na empresa.

10) Produtos: verificar qualidade, preços dos produtos se estão adequados ao público alvo da empresa.

Todas estas observações tiveram como objetivo perceber a estrutura da organização, se ela está preparada e organizada para receber seu cliente, este é o primeiro passo para o atendimento, ambiente, colaboradores e proprietário preparados para suprir ou exceder as expectativas do seu cliente.

b) Ficha de observação do atendimento (Apêndice B)

Esta observação foi feita de forma individual com os colaboradores, para verificar a qualidade do atendimento. A empresa conta com quatro colaboradores, eles serão avaliados individualmente, podendo perceber as dificuldades e qualidades de cada um.

Cada variável foi analisada da seguinte maneira:

- 1) Postura: se é uma pessoa ativa, se é pontual no dia a dia do trabalho, se sabe lidar com hierarquia e lida bem com os colegas de trabalho, se cumpre com suas tarefas, comprometimento.
- 2) Cuidados pessoais: se está de uniforme, se a pessoa se veste de acordo com o local de trabalho.
- 3) Recepção ao cliente: como recepciona o cliente, a forma de abordagem, simpatia, o cuidado em deixar o cliente à vontade.
- 4) Qualificação: se o colaborador é qualificado para vendas de determinado produtos, se busca qualificação para adquirir conhecimento técnico.
- 5) Controle de vendas: se mantém um controle de vendas individual, destacando seus clientes, com dados e informações de cada venda.
- 6) Pós-vendas: se conversa com seu cliente após a venda, se busca saber informações a respeito da compra de cada cliente, se estão satisfeitos ou não.

- 7) Flexibilidade: caso precise trocar um horário para ajudar um colega de trabalho, se é flexível.
- 8) Proatividade: percebe a necessidade de ajuda ou mudança do direcionamento da venda sem que alguém precise falar, disponibiliza-se em fazer alguma tarefa ou alguma ação antes mesmo de surgir o pedido, busca pelo cliente, sem esperar que ele venha até a empresa, soluciona problemas logo que aparecem.

Perceber como o colaborador age diante do cliente e do dia a dia nas tarefas básicas da organização é imprescindível para saber se o mesmo busca o melhor para empresa e seu cliente. A empresa consegue apostar e proporcionar melhorias, se o colaborador estiver caminhando lado a lado com ela.

c) Ficha de observação dos clientes (Apêndice C)

Esta observação foi direcionada aos clientes, para verificar se a maioria procura espontaneamente, como classificam o atendimento, se a compra satisfaz sua necessidade, se preferem a venda mais rápida ou preferem mais explicações sobre o produto, se cotam preço e buscam os concorrentes.

Perceber algumas das variáveis que são essenciais para perceber quais ações são certas para o sucesso do relacionamento com o cliente. Todas as observações serão feitas de forma sigilosa, sem que haja envolvimento do pesquisador ou pesquisado.

- 1) Procura espontânea: perceber se os clientes buscam a loja espontaneamente ou se a loja vai até eles.
- 2) Como classificam o atendimento: se durante o processo de compra o cliente demonstra satisfação, se está à vontade e se sente apto a voltar, pois encontrou ali tudo de que precisava, produto, serviço e atendimento da forma que procura.
- 3) Fecha a venda logo que entra na loja: se grande parte dos clientes cotam preços, busca alternativas nos concorrentes, chega com orçamentos ou se sem pestanejar, entra na loja decidido de que ali que vai fechar a sua compra.

- 4) Busca menores preços: perceber se o público daquela determinada empresa tem como atrativo melhores preços e preços baixos.

Busca qualidade: perceber se o público da empresa prefere a qualidade do produto e do atendimento, e o preço é mero detalhe no seu processo de compra.

d) Ficha de observação do proprietário (Apêndice D)

Observar o proprietário talvez seja a observação mais importante e necessária, pois as empresas geralmente buscam suprir as necessidades do proprietário. Um gestor sem interesse em melhorar, em buscar diferenciais competitivos, em se capacitar, gera funcionários com o mesmo déficit.

Assim, foi analisado o perfil do proprietário, para que seja possível perceber o quanto este gestor impulsiona o crescimento e melhoria de sua empresa. As variáveis analisadas serão:

- 1) Postura: se é uma pessoa ativa, se é pontual no dia a dia do trabalho, se tem bom posicionamento diante dos colaboradores, lida bem com os funcionários, cumpre com suas tarefas, comprometimento.
- 2) Cuidados pessoais: se as vestimentas são adequadas ao momento e lugar.
- 3) Recepção ao cliente: levanta e vai recepcionar os clientes quando chegam, trata os clientes com simpatia e solicitude.
- 4) Liderança: habilidade de liderança, forma de organizar a empresa e de se impor diante dos funcionários sem causar brigas ou mal-estar, a busca de diferenciais para empresa, espaço dado aos funcionários para o abordarem quando há algum problema pessoal ou da própria empresa, se aceita sugestões de melhoria, se os envolvem nas tomadas de decisões para que todos se sintam parte da empresa.
- 5) Motiva os funcionários: se existe motivação para o bem-estar da empresa, se os envolvem com participações e comissões para que impulsionem o resultado da empresa.

- 6) Oportunidade de capacitação: se oferece possibilidades de capacitação da empresa, buscando pessoas ou formas de seus colaboradores adquirirem conhecimento técnico ou também de vendas.
- 7) Presença: está presente no ambiente do trabalho e participa da rotina diária da organização, tem funções específicas e decisivas para organização.
- 8) Conhecimento técnico: percebe o quanto o gestor acha importante sobre aquisição de conhecimento técnico e se o mesmo busca conhecimento por meio de livros, palestras ou até mesmo cursos específicos da área.

#### *4.3.3 Questionário*

Popular instrumento de coletas de dados para uma pesquisa social, é uma lista de perguntas que são encaminhadas para potenciais informantes, selecionados previamente. São respondidos geralmente sem a presença do pesquisador (MARTINS, 2008).

É um conjunto de questões destinadas a levantar informações dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudado; as questões devem ser pertinentes ao objeto e claramente formuladas, de modo a serem compreendidas, perguntas objetivas que tenham respostas igualmente objetivas, para não provocar dúvidas, ambiguidades e respostas lacônicas (SEVERINO, 2007).

Voltados aos clientes da empresa, para compreender os motivos de escolherem aquela empresa como potencial de compra e quais os motivos que os levam a comprar lá. Trata-se de um questionário para medir a satisfação e insatisfação do cliente, possibilitando averiguar a opinião do principal envolvido para o sucesso deste sistema. O questionário foi elaborado previamente, com questões fechadas e que foram solicitadas respostas aos clientes após efetivar sua compra.

O questionário ao cliente tem como objetivo classificar o público alvo da empresa por sexo, faixa etária e renda e perceber o que este público alvo tem como prioridade no momento de efetuar a compra, conseguindo compreender desde a

melhor forma de contato como preferências no atendimento. Aproximadamente passam pela loja quatro clientes/dia, o que gera um fluxo de 100 pessoas. Pretendia-se que pelo menos 40% de clientes respondessem o questionário durante dois meses, gerando 80 questionários preenchidos para classificação e apuração dos dados. Foi um questionário elaborado com 13 questões, as quais todas são múltipla escolha.

O questionário (**Apêndice E**) estava dividido da seguinte forma:

A primeira parte para verificar com que frequência o consumidor busca uma loja naquele ramo de atividade específica, para saber qual a rotatividade de clientes, saber que óptica é diferente de um comércio de roupas, por exemplo, que as pessoas buscam variedade.

A segunda parte para identificar o que o consumidor considera essencial na hora de suas compras, quais são as características principais que buscam uma empresa e qual o procedimento que ele traça para poder efetuar suas compras e ainda definir como e quando eles querem que a empresa entre em contato.

A terceira parte tem como objetivo compreender como o cliente chegou até a empresa, e avaliar o atendimento, o serviço oferecido pelos colaboradores com relação ao pós-venda e os produtos que estão disponíveis na empresa.

A última parte serve para compreender, quando não for a primeira compra do cliente, como a empresa procede após realizar uma venda. Se continuam participativos, para medir satisfação dos clientes, contatar para chamá-los a voltar a loja ou se simplesmente encerram a venda a partir do momento que o cliente sai da loja, se dão assistência caso haja algum problema com o produto adquirido.

#### *4.3.4 Entrevista*

Procedimento utilizado para investigação, coleta de dados ou para ajudar a diagnosticar ou tratar um problema. Conversação efetuada face a face, de maneira metódica, para colher a informação necessária. (MARCONI; LAKATOS, 2016) O pesquisador visa aprender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam (SEVERINO, 2007).

A entrevista caracterizou-se como semi estruturada, foram formuladas algumas perguntas, com um roteiro prévio, porém existiu abertura para novas perguntas que poderiam ser acrescentadas, com o objetivo de captar informações caso fosse necessário.

Os entrevistados foram os funcionários e o proprietário da empresa. Os funcionários são indagados sobre o atendimento, como realizam o pós-vendas e a captação de clientes. A entrevista ao proprietário está voltada para a percepção do envolvimento do proprietário na empresa, sua necessidade de mudança, se é visionário e busca melhorias constantes na sua empresa, ou se acha que se está dando lucro, está tudo certo e não precisa mudar. E ainda se promove ações com clientes, se considera o cliente o ativo mais importante da organização e pratica ações que comprovem essa visão de importância ao cliente.

Nessa etapa é possível confrontar as respostas dadas nas entrevistas com a realidade observada dentro da organização.

A seguir, os resultados dessa análise são categorizados em planilhas e documentos que possam trazer o máximo de detalhes para determinar se servirá para elaboração de um relatório completo.

Esta parte faz com que os pesquisadores percebam qual a importância que o cliente tem para empresa, se existem ações e funções específicas aos colaboradores que busquem de alguma forma se relacionar com o cliente. E se consideram importante obter informações sobre o cliente tanto para captar novos e manter os existentes.

#### a) Entrevista ao proprietário (Apêndice F)

A entrevista com o proprietário teve dois focos, um para visualizar o quanto o cliente é importante para ele e se existem ações específicas direcionadas aos clientes e, também para analisar as características empreendedoras do proprietário, se o perfil é estagnado ou se busca constante mudança. No apêndice constam as perguntas e a relevância destas ao trabalho.

#### b) Entrevista aos colaboradores da Óptica (Apêndice G)

A entrevista com os colaboradores é individual, e especificamente voltada para entender qual a importância do cliente para cada e como mantém o contato com seu cliente, conforme constam no apêndice as perguntas e a relevância destas ao trabalho.

#### **4.4 Avaliação, Análise e Triangulação de Dados**

As técnicas consideradas (observação, documentos, questionário e entrevista) pertencem à fase de coleta de dados, cujo objetivo é obter informações reais que possam transformar em conhecimentos. A fase seguinte é de análise e interpretação desses dados. Após colher os dados, o pesquisador terá diante de si muitas respostas, que precisam ser organizadas para serem analisadas e interpretadas, de forma que possam gerar e agregar conhecimento (RAMPAZZO, 2011).

A análise e interpretação dos dados é um processo que acontece simultaneamente à sua coleta, a rigor, a análise se inicia com a primeira entrevista, a primeira observação e a primeira leitura de documento. (GIL, 2010) Portanto é um processo mútuo, o qual é possível analisar os dados que estão coletados, averiguando sua fidedignidade.

A análise é a decomposição do todo em partes, é o processo que parte do mais complexo para o menos complexo. Há necessidade de analisar e dividir os fatos para melhor resolvê-los, sem análise, todo conhecimento é confuso e superficial (RAMPAZZO, 2011).

Gil (2010) afirma que em virtude da multiplicidade de enfoques analíticos que podem ser adotados no estudo de caso, não há uma sequência de etapas pré-fixada de análise de dados a ser seguida, cada pesquisador ao compreender o objetivo de sua pesquisa, passa a direcionar e planejar qual a ordem que as técnicas de coleta de dados serão feitas. Ainda assim, é possível identificar algumas etapas que são seguidas na maioria dos estudos de casos, ainda que de forma não sequencial.

a) codificação dos dados: designa conceitos relevantes que são encontrados nos textos dos documentos, na transcrição das entrevistas e nos registros de

observações, assim os dados poderão ser categorizados, comparados e ganhar significado ao longo do processo analítico;

b) estabelecimento de categorias analíticas: padrões que são utilizados com o propósito de agrupá-los de acordo com a similaridade deles, para poder efetuar comparação sucessiva dos dados à medida que estes dados são comparados entre si, definem-se unidades de dados, que tornam possível atribuir significado a estes;

c) exibição de dados: identificar tópicos chave e elaborar um texto discursivo sobre eles. É recomendável utilizar instrumentos como diagramas (representações gráficas formada por figuras geométricas, de fatos, fenômenos e da relação entre eles) e matrizes (arranjos constituídos por linhas e colunas que possibilitam comparar os dados) para que facilitem a visão dos dados, percebendo similaridades e diferenças entre eles;

d) busca de significados: exige que o pesquisador busque suas habilidades, para comparar e encontrar os significados de cada dado de forma analítica, assim estabelecer constantes comparações e contrastes, construir cadeias de evidências e coerência conceitual e teórica;

e) busca de credibilidade: verificar se os participantes estão apropriados à pesquisa, para que possam proporcionar informações relevantes; verificar se a qualidade dos dados tem a ver com os informantes selecionados, se estes podem trazer riquezas em dados e conseqüentemente melhores resultados; controlar os efeitos que o pesquisador pode causar na empresa, para que todos confiem no mesmo e assim disponibilizem informações confiáveis; confrontar a informação obtida com outras fontes; obter *feedback* dos participantes; obter avaliação externa de outros pesquisadores.

A análise é a tentativa de evidenciar as relações do fenômeno estudado e os outros fatores que o cercam. Marconi e Lakatos (2016) informam que a análise geralmente é realizada em três níveis: interpretação, explicação e especificação dos dados, de forma a poder compreender as relações entre todas as variáveis do ambiente de forma ampliar conhecimento, esclarecer a origem de cada variável e explicitar até que ponto as relações entre as variáveis são válidas.

#### 4.5 Preparação do Relatório

No primeiro momento, trata-se de coletar os dados e respostas dadas pelo sujeito, sem alterar a forma como foi expressa, a segunda deve ser feita análise desse conteúdo e por fim elaborar um relatório com os resultados obtidos, comparando-os com outros semelhantes (MARTINS JÚNIOR, 2014).

A síntese é a reconstituição do todo decomposto pela análise, é a parte do mais simples para o menos simples, sem a síntese o conhecimento é fatalmente incompleto. O conhecimento de um objeto não se limita a um conhecimento minucioso, pois além do conhecimento faz-se necessário aprender o local de aplicação do conjunto e a respectiva parte que toma na ação global, por isso a síntese deve sempre vir após a análise (RAMPAZZO, 2011).

Após análise é realizada a interpretação de dados, momento este que as informações serão descritas de forma a tornar um conhecimento que venha acrescentar no ambiente escolhido para estudo de caso e, também demais pesquisas. Marconi e Lakatos (2016) evidenciam que essa é a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema. É importante que a interpretação de dados seja clara e acessível, e sigam uma construção de raciocínio na qual sejam conciliados os dados e os conhecimentos teóricos. Gil (2010) cita que o relatório de um estudo de caso exige mais do pesquisador que outras modalidades de pesquisa, pois geralmente os dados são numerosos e vindos de fontes diferentes.

Tem finalidade de dar informações sobre o resultado de pesquisa, com detalhes, em linguagem simples, clara, objetiva, concisa e coerente, para que possam alcançar sua relevância (MARCONI; LAKATOS, 2016).

Vale lembrar que o relatório serve para demonstrar as evidências que se chegou através da pesquisa, e não aliciar o leitor, portanto o pesquisador deve apresentar os resultados significativos, mesmo se o resultado for inconclusivo, e nunca ser dirigido pelo desejo natural de confirmar suas previsões (MARCONI; LAKATOS, 2016).

## 5 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS - ESTUDO DE CASO

Abaixo serão apresentados todos os dados coletados dentro da organização, desde análise do sistema utilizado, contendo telas que exemplifiquem como o sistema é estruturado, até dados que possibilitam a compreensão da cultura da empresa, como as ações são direcionadas dentro do mercado, como se mantêm competitiva, se cadastram informações de seus clientes e as usam para nortear suas decisões.

Também haverá a exposição de um *software* gratuito de CRM, disponibilizado *online*, para entender o que esta ferramenta tem de diferente do sistema operacional da organização e o quanto ela pode somar ao processo decisório.

### 5.1 Registros Documentais

A empresa disponibilizou o acesso ao sistema contratado por ela, chamado *Conceito System*, é um sistema desenvolvido por uma empresa de Penápolis-SP, que foi adaptado à empresa de óptica, criando campos que são exclusivos para uso de empresas deste ramo de atividade, para que pudesse ser feita uma análise dos relatórios que estão disponíveis, da área dos cadastros de clientes, dos campos que estão disponíveis pelo sistema e dos campos que a empresa utiliza para preenchimento.

O sistema oferece campos para cadastro de clientes, fornecedores, produtos, contas a receber, contas a pagar e funcionários. No cadastro de produtos é possível preencher com custo da mercadoria, os impostos que são cobrados ao efetuar a compra, a margem de lucro por produto (preço de venda – custo do produto incluindo impostos), quantidade compradas, dividir em grupos de produtos (solar, armações, lentes) e é possível controlar corretamente estoques em quantidade e valores.

Nas contas a pagar, é possível cadastrar cada despesa que a empresa tem (água, luz, telefone, contador, sistema), para que no final do mês possa apresentar um relatório do lucro mensal para organização (vendas – custos dos produtos – despesas). Nas contas a receber, existe uma relação de todos os clientes que estão

com valores a pagar para a empresa, vencidos ou a vencer, e todo dia ao abrir o sistema, aparece uma tela dos valores a receber dos clientes que vencem no dia, que facilita e auxilia bastante o controle das duplicatas.

E no campo dos funcionários é possível cadastrar nome, função dentro da organização; também é possível disponibilizar uma senha de acesso a cada colaborador, possibilitando escolher quais as informações cada colaborador poderá acessar, e, também é possível identificar vendas individuais, produção individual, medindo desempenho, comparando um mês a outro.

O desenvolvedor do sistema disponibilizou algumas telas figurativas, para que houvesse melhor visualização das informações, porém as telas são de um modelo teste que eles utilizam para realizar atualizações e desenvolver parâmetros quando os clientes solicitam, ou quando são necessárias atualizações; portanto os dados contidos nestas telas não são os dados originais da empresa. As observações foram realizadas no sistema utilizado pela óptica, mas não foi permitido a divulgação das telas originais.

No campo de clientes, conforme a Figura 12 mostra, é possível completar informações pessoais (dados pessoais e referências) e de preferências dos clientes, como preferências de produtos, cores, forma de contato. Ao abrir alguns dos cadastros de clientes da empresa, percebe-se que nem todos os campos estão preenchidos e em nenhum cadastro contém informações de preferências, gostos e informações individuais de clientes.

**Figura 12: Cadastro de cliente**

**Fonte: Conceito System - 2018**

Após os cadastros básicos no sistema, aparece um campo de vendas denominado “ordem de serviço”, específico para ópticas, conforme Figura 13, que torna possível identificar a venda por uma numeração única, registrar o vendedor que praticou a venda, quais os dados da receita de óculos incluindo quem a receitou, qual lente foi feita, com quais tratamentos, se houve algum problema no percurso antes de entregar o óculos ao cliente e fechar a Ordem de serviço. Ao fechar a ordem de serviço, registra-se qual a forma de pagamento para que a venda seja computada no sistema.

**Figura 13: Ordem de serviço – tela de venda**

**Fonte: Conceito System - 2018**

Após analisar telas de cadastros e registros de informações foi a vez de verificar como são apresentados os relatórios neste sistema. O sistema traz relatórios de produtos financeiros (fluxo de entradas), de vendas, das últimas compras efetuadas por cada cliente e do lucro do período.

Os relatórios de produtos possibilitam verificar quais foram os produtos vendidos, discriminando quantidade vendida, custo, preço de venda e quantidade restante no estoque após as vendas. Neste mesmo relatório é possível ver qual valor de venda e qual o valor de custos dos mesmos produtos, conforme mostra a Figura 14. Para buscar o relatório, é possível selecionar o período que deseja as informações e ainda selecionar o grupo de produtos que pretende verificar, por exemplo, consultar quanto vendeu de óculos solares no mês de fevereiro. Com este relatório é possível perceber quais são os grupos de produtos mais vendidos, quais mantêm maior número no estoque, qual dá maior lucro quando vendido.

Figura 14: Produtos vendidos.

PRODUTOS/SERVIÇOS VENDIDOS		CONCEITO SYSTEM AUTOMACAO COMERCIAL LTDA - ME		CONCEITO SYSTEM AUTOMACAO COMERCIAL LTDA - ME		
CONCEITO SYSTEM PENAPOLIS-SP		18991363710	Cnpj: 13.634.481/0001-39	Fone: (18) 3653 - 80 www.conceitosystem.com.br		
Impresso em 08/03/2018 11:14:05		Página: 1	de 1			
<b>FILTRO</b>						
Produto:						
Setor: << INFORME O SETOR! >>			Período: 01/01/2017 até 08/03/2018			
Grupo: << INFORME O GRUPO! >>			Ordenado: Nome Produto			
TP	CÓDIGO INTERNO	PRODUTO/SERVIÇO	QUANTIDADE	CUSTO BRUTO	VENDA BRUTA	ESTOQ. ATUAL
PR	36	ALMA IMORAL, A	1,000	14,40	1,00	-2,0000
PR	7	BIQUINI	2,000	0,00	360,00	-3,0000
PR	94	BOLO	2,000	12,30	59,28	-2,0000
PR	8	CAMISETA	3,000	0,00	390,00	-7,0000
PR	100	CHAPA F.FRIO 0,90MM -20 (2X1.2M)	1,000	4,62	54,00	87,5000
PR	92	FARINHA	1,000	5,00	10,00	-1,0000
PR	4	LEITOR COD DE BARRAS	3,000	0,00	540,00	-4,0000
PR	5	PISTOLA TAUROS MOD 838	4,000	0,00	1.200,00	-10,0000
PR	1	PRODUTO TESTE 1	22,000	1.040,00	152.051,00	-18,0000
PR	2	PRODUTO TESTE 2	12,000	600,00	1.200,00	-15,0000
PR	107	SABAO EM PO APSE C/ 30 PCT 1KG	30,000	1.020,00	3.150,00	-43,0000
SV	91	SERVIÇOS DE INTERNET	12,000	0,00	960,00	0,00
PR	102	TESTE PRODUTO CUSTO	1,000	60,00	156,00	-1,0000
PR	10	VESTIDOS	1,000	0,00	220,00	-2,0000
PR	111	VIGA 6X16X7,00M	40,000	0,00	80,00	2.363,0000
QUANTIDADE:		135,00				
CUSTO BRUTO:		2.756,32				
VENDA BRUTA:		160.431,28				

Fonte: Conceito System – 2018

A Figura 15 ilustra o relatório de resumo financeiro, possibilita verificar todas as entradas que tiveram na empresa, desde as entradas nos períodos de vendas, sendo elas registradas na forma de pagamento agrupada – dinheiro, cartões, cheques, boletos – até entradas de contas a receber, portanto é um relatório que informa todo o fluxo de entrada de um determinado período da organização.

Figura 15: Resumo financeiro (fluxo de entrada)

<b>RESUMO FINANCEIRO</b>					
<b>CONCEITO SYSTEM AUTOMACAO COMERCIAL LTDA - ME</b> CONCEITO SYSTEM PENAPOLIS-SP Impresso em 08/03/2018 11:10:36			18991363710      Cnpj: 13.634.481/0001-39 Página: 1 de 3		
			 <b>CONCEITO SYSTEM AUTOMACAO COMERCIAL LTDA - ME</b> Fone: (18) 3653 - 80 www.conceitosystem.com.br		
<b>FILTROS</b>					
<b>PERÍODO:</b> 01/01/2018 ate 08/03/2018		<b>CAIXA: CAIXA GERAL</b>			
<b>VENDAS</b>	<b>VALOR SUB TOTAL</b>	<b>ACRÉSCIMOS</b>	<b>DESCONTOS</b>	<b>VALOR TOTAL</b>	
NOTAS FISCAIS - NFE	150.000,00	0,00	0,00	150.000,00	
VENDAS PDV - ECF	0,00	0,00	0,00	0,00	
PEDIDO DE VENDAS - PEV	280,00	0,00	0,00	280,00	
ORDEM DE SERVIÇOS - OSE	250,00	0,00	50,00	200,00	
ASSINATURAS - ASS	0,00	0,00	0,00	0,00	
PROCESSOS - APR	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL VENDAS</b>				<b>150.480,00</b>	
<b>DEVOLUÇÕES</b>					
DEVOLUÇÕES DE PRODUTOS - DVP				0,00	
<b>TOTAL VENDAS - DEVOLUÇÕES</b>				<b>150.480,00</b>	
<b>RECEBIMENTO DO FLUXO DE ENTRADA</b>					
FLUXO DE ENTRADA - FLE		150.000,00	0,00	0,00	150.000,00
<b>VALOR TOTAL = TOTAL VENDAS + FLUXO DE ENTRADA + ANTECIPAÇÕES</b>					<b>300.480,00</b>
<b>RECEBIMENTOS</b>	<b>VALOR R\$</b>	<b>PERC. %</b>	<b>RECEBIMENTOS</b>	<b>VALOR R\$</b>	<b>PERC. %</b>
DINHEIRO:	150.480,00	50,08	CARTÃO DÉBITO:	0,00	0,00
CHEQUE À VISTA:	0,00	0,00	DUPLICATA:	150.000,00	49,92
CHEQUE A PRAZO:	0,00	0,00	BANCO:	0,00	0,00
CARTÃO CRÉDITO:	0,00	0,00	CRÉDITO DE CLIENTES:	0,00	0,00
TROCO:	0,00		<b>VENDAS</b>	<b>VALOR R\$</b>	<b>PERC. %</b>
CRÉDITO:	0,00		À VISTA:	150.480,00	50,08
SALDO CAIXA:	580,00	ATÉ 08/03/2018	A PRAZO:	150.000,00	49,92

Fonte: Conceito System - 2018

O relatório de vendas apresenta quem comprou, quanto comprou, o que comprou, como pagou e quem vendeu. Este relatório tem de forma detalhada ou resumida conforme mostra na Figura 16. No detalhado todas as informações são contidas (produto, cliente, vendedor, forma de pagamento) e também é possível filtrar por vendedor. O relatório de forma resumida traz as vendas agrupadas, valor total de vendas no período, distinguindo as formas de pagamentos e quantidade total de itens vendidos, menos os custos dos produtos vendidos.

O relatório de vendas, neste sistema, contém alertas que indicam quando as informações não estão completas, por exemplo, na Figura 16, aparece em vermelho que existem produtos vendidos que não estão devidamente cadastrados com o custo, e o custo neste relatório é essencial, pois sem esta informação o lucro bruto calculado não é verdadeiro, sendo assim a empresa pode estar contando um recurso que não está realmente disponível. Lembrando que este relatório apresenta o lucro bruto da empresa, que é o valor total de vendas menos o valor total dos custos dos produtos, ou seja, ainda não foram descontadas as despesas mensais da

empresa. Esta informação do lucro final do período está disponível no relatório geral de lucro.

Figura 16: Vendas – Lucro Bruto

VENDAS / FINANCEIRO			CONCEITO SYSTEM AUTOMACAO COMERCIAL LTDA - ME		
CONCEITO SYSTEM PENAPOLIS-SP			18991363710 Cnpj: 13.634.481/0001-39		
Impresso em 08/03/2018 11:12:22			Página: 5 de 5		
			 <b>CONCEITO SYSTEM</b> <small>Specialized in Systems</small>		
			<b>CONCEITO SYSTEM AUTOMACAO COMERCIAL LTDA - ME</b> <b>Fone: (18) 3653 - 80</b> <a href="http://www.conceitosystem.com.br">www.conceitosystem.com.br</a>		
<b>FILTROS: AS VENDAS ESTÃO FILTRADAS PELA DATA DO FINANCEIRO</b>					
Credor:					
Período: 01/01/2018 até 08/03/2018		Opções:		Vend.:	
<b>TOTALIZADOR</b>	<b>VALOR R\$</b>	<b>PERC. %</b>	<b>RESUMO BRUTO PARA PRODUTOS</b>		
VENDAS PDV - ECF:	0,00	0,00 %	<b>VALOR TOTAL DE VENDAS (BRUTO): 960,00</b>		
NF ELETRONICA - NFE:	0,00	0,00 %	<b>QTDE TOTAL DE VENDAS: 10,00</b>		
PEDIDO DE VENDAS - PEV:	710,00	73,96 %	<b>QTDE TOTAL DE ITENS: 49,000</b>		
ORDEM DE SERVIÇO - OSE:	250,00	26,04 %	<b>MÉDIA ITENS VENDA: 4,900</b>		
<b>TOTAL:</b>	<b>960,00</b>		<b>MÉDIA VALOR VENDA: 96,000</b>		
DEVOLUÇÕES:	0,00				
<b>TOTAL - DEVOLUÇÕES:</b>	<b>960,00</b>				
<b>RESUMO FINANCEIRO</b>					
<b>TOTAIS</b>	<b>VALOR R\$</b>	<b>PERC. %</b>	<b>****COMPOSIÇÃO DOS RECEBIMENTOS****</b>		
SUB TOTAL:	960,00		<b>RECEBIMENTOS</b>	<b>VALOR R\$</b>	<b>PERC. %</b>
ACRÉSCIMO:	0,00		DINHEIRO:	780,00	85,71 %
DESCONTO:	50,00		CHEQUE À VISTA:	0,00	0,00 %
<b>VALOR TOTAL:</b>	<b>910,00</b>		CHEQUE A PRAZO:	0,00	0,00 %
PRODUTOS:	910,00	100,00 %	CARTÃO CRÉDITO:	0,00	0,00 %
SERVIÇOS:	0,00	0,00 %	CARTÃO DÉBITO:	0,00	0,00 %
TERCEIROS:	0,00	0,00 %	DUPLICATA:	130,00	14,29 %
<b>TOTAL GERAL:</b>	<b>910,00</b>	<b>100,00 %</b>	BANCO:	0,00	0,00 %
<b>TOTAL - CRÉDITOS:</b>	<b>910,00</b>		CRÉDITO CLIENTE:	0,00	0,00 %
<b>SOMA DEV. VENDAS:</b>	<b>0,00</b>		<b>TROCO: 0,00</b>		
			<b>CRÉDITO: 0,00</b>		
<b>ATENÇÃO: Os valores aqui apresentados estão filtrados pela DATA DO FINANCEIRO, pode ocorrer que a data da venda/fechamento seja diferente da data do financeiro.</b>					
<b>Ex. Ordem de Serviço foi fechada no final de um mês o financeiro realizado no mês seguinte.</b>					
<b>RESULTADO - PRODUTOS</b>					
<b>TOTAL DE VENDAS:</b>	<b>910,00</b>	<b>(Total das vendas descontado as devoluções)</b>			
<b>TOTAL CUSTO:</b>	<b>400,00</b>	<b>(Total do custo descontado os custo dos itens devolvidos)</b>			
<b>LUCRO BRUTO:</b>	<b>510,00</b>				
<b>MARGEM BRUTA:</b>	<b>127,50 %</b>	<b>EXISTEM PRODUTOS COM CUSTO ZERO!</b>			

Fonte: Conceito System - 2018

Percebe-se que os relatórios financeiros, de lucros, relatórios que apresentam informações de últimas vendas, de produtos vendidos, são relatórios que auxiliam e muito nas tomadas de decisões, porém o relatório só se faz útil quando o sistema está devidamente alimentado. Isto não acontece no sistema implantado na empresa estudada, muitos dados dos clientes estão incompletos, como telefone, data de nascimento, endereço, CPF e muitas informações das vendas estão faltando, como por exemplo, o preço bruto da venda, que não é computado, apenas o valor final. Alguns produtos ainda não constam valor de custo no sistema, informações contidas na Receita do cliente não são preenchidas 100% das vezes.

E ainda, não existe uma ferramenta do sistema para que se possa anotar informações como reclamações. Ou quando existe um problema e, este está sendo solucionado, não existe mecanismo que possa fazer esse registro, de abertura de demanda, deixando muitas vezes informações anotadas no papel, e geralmente apenas quem sabe o que está acontecendo com aquele cliente é o vendedor que anotou a informação. Se ele não estiver presente, o cliente fica sem sanar seus problemas.

## **5.2 Observação**

A observação é essencial para conciliar as entrevistas e questionários à realidade da empresa. Muitas vezes a observação identifica informações que nas entrevistas não são ditas, ou às vezes são informadas, mas não acontecem. É o único método que não pode ser fraudado, ou modificado. Como houve um longo período de observação, as pessoas tinham que manter a rotina normal do ambiente. Por exemplo, o vendedor fala que realiza pós-vendas, na observação é possível identificar se isso acontece ou não.

No projeto original, a observação estava programada para acontecer no período de novembro/2017 a janeiro/2018, porém com a abertura da organização para acompanhar os processos internos, a empresa passou a ser observada de julho/2017 a novembro/2017. Os itens foram anotados considerando Bom (2 pontos), Regular (1 ponto), Ruim (0 ponto), sendo tabuladas pela média dos aspectos analisados. A nota deixa claro quais são os principais pontos que precisam de melhorias na organização, o que deixa a desejar para o cliente e quais os pontos fortes que mantêm a empresa no mercado, tendo como nota máxima 2,0 e mínima 0, para isso foram observados:

- a) o ambiente: para verificar a estrutura que a empresa tem para atender seu cliente, percebendo desde se está bem localizada até os produtos oferecidos por ela;
- b) o atendimento: para ganhar percepção sobre as atitudes dos colaboradores, como abordam o cliente, como buscam clientes, se passam

segurança no atendimento, se têm domínio sobre o produto que estão vendendo, jogo de cintura para negociação e se mantêm relacionamento após a venda com o seu cliente. Todas essas informações são essenciais para compreender como se dá o início do relacionamento com o seu cliente, a importância que o cliente tem para a empresa e se determinam ações para se manter presente na vida de seus clientes.

- c) os clientes: os clientes serão analisados, para perceber satisfação no momento da compra, para entender um pouco mais do que procuram em uma compra (preço ou qualidade) e entender como eles chegam até a loja.
- d) o proprietário: perceber postura, presença, entendimento técnico, atitudes organizacionais e forma que olha para o cliente.

Todas as observações têm como objetivo averiguar e comparar com as informações coletadas em entrevistas e questionários, afim de compreender a real situação da empresa; assim foram feitas as seguintes anotações:

a) Observação do ambiente

**Tabela 1: Observação do ambiente**

N	Variável a ser observada	Pontuação obtida		
		Bom	Regular	Ruim
1	Disposição do ambiente	X		
2	Localização	X		
3	Tecnologia disponível		x	
4	Sistema operacional		x	
5	Motivação	X		
6	Divisão de tarefas		x	
7	Horário de atendimento	X		
8	Normas e regulamentos		x	
9	Uniforme	X		
10	Produtos	X		
<b>Total: 1,6</b>				

**Fonte: Dados da pesquisa - 2018.**

Os itens foram avaliados da seguinte forma:

**Disposição do ambiente:** O ambiente é pequeno, mas bem organizado, com acessibilidade aos clientes; os móveis são bem distribuídos de forma a possibilitar passagem limpa a todos da loja; a distribuição dos produtos não polui a visibilidade aos clientes. No período observado, a empresa passou por uma pequena reforma, a qual pintou as paredes, modernizou com cadeiras e papel de paredes coloridos, com o intuito de dar uma repaginada para seus clientes.

**Localização:** Fácil de encontrar, dentro de um shopping no centro da cidade, este shopping tem grande visibilidade, pois ao redor existem lojas âncoras no comércio e bancos, que traz grande fluxo de pessoas naquela região. Por estar localizada dentro de um ambiente fechado, se não houver divulgação a empresa pode passar despercebida aos olhos dos clientes que por ali passam. Com relação a vagas de estacionamento, não tem estacionamento próprio, grande quantidade de vagas nas ruas próximas.

**Tecnologia:** Com relação a computadores e máquinas para parte técnica da loja, são todas tecnologias de ponta, mas existem diversas tecnologias no ramo ótico que servem para agregar a venda e surpreender o cliente, equipamentos que demonstrem com imagem realista, como a pessoa vai enxergar com a lente escolhida, ou como o óculos ficará no cliente; são equipamentos que não mudam a qualidade do produto, porém faz com que os clientes sintam-se maravilhados, sendo um diferencial para a empresa, e esses tipos de tecnologia a empresa não utiliza.

**Sistema operacional:** O sistema é simples de acessar, contém amplo espaço para cadastro de clientes, campo para detalhar dados importantes nas vendas, relatórios financeiros, de vendas, de estoques essenciais a tomada de decisões conforme citado no item 5.1 Registros Documentais. Porém deixa a desejar na falta de alguns relatórios, não demonstra valores para cálculo de comissão, não fornece relatório de vendas completo por valores, não tem relatório de cálculo de margem de contribuição do mês, não possui relatório que apresente todas as últimas compras dos clientes. Mas, há campos disponíveis para um cadastro completo de clientes, campos que especifiquem cada detalhe da venda ou das preferências dos clientes, área de busca das últimas vendas, alerta de aniversariantes do dia, alerta dos devedores. Uma das facilidades é que o fornecedor do *software* é da mesma

cidade que a empresa, e estão dispostos a regularizar e melhorar o sistema de acordo com as necessidades da empresa.

**Motivação:** Ambiente positivo, motivado, mas com metas e objetivos a alcançar. Formado por metas individuais e geral da loja. O proprietário impõe metas e disponibiliza um ambiente com produtos e fornecedores que possibilitam o alcance dessas metas.

**Divisão de tarefas:** Não há uma divisão de tarefas dentro da empresa, o que faz muitas vezes que uma pessoa faça mais que a outra nas atividades diárias de organização, limpeza e cuidado com a loja.

**Horário de atendimento:** O horário de atendimento é das 9h às 19h, o que faz com que os clientes que trabalham no horário de comércio normal possam buscar a loja após jornada de trabalho. Este horário acaba proporcionando ao cliente maior disponibilidade.

**Normas e regulamentos:** As metas são bem definidas e registradas conforme modificações, a missão e o objetivo não são muito claros aos colaboradores e a empresa não tem padronização de ações e tarefas, não estão regulamentadas as ações.

**Uniforme:** Usam uniforme adequado, com cores adequadas e com nome para que o cliente possa identificar quem o atende.

**Produtos:** Grande variedade em produtos, disponíveis em todas as faixas de preço.

b) Observação do atendimento

**Postura:** No geral da loja a postura da equipe é boa, são colaboradores educados, simpáticos, deixam a desejar por não cumprirem 100% pontualidade, e as vezes excedem na quantidade de brincadeiras frente aos clientes. Todos se respeitam e tratam com educação, não deixam as diferenças afetarem o bom relacionamento, vestem a camisa da loja, levam o nome da empresa com orgulho e profissionalismo.

**Cuidados pessoais:** Todos estão diariamente com uniforme e bem apresentáveis, vestimentas e cuidados sempre em dia.

**Recepção ao cliente:** Cliente é sempre bem recebido, com educação e simpatia. Deixam o cliente à vontade para escolher e dão espaço a eles, não impõe venda e sim direciona com informações das melhores opções.

**Qualificação:** O ramo ótico apresenta muita variedade de produtos, cada produto para um uso específico, os colaboradores não recebem com frequência treinamentos sobre esses produtos, apenas quando surgem novos no mercado, o que muitas vezes pode limitar a venda. Falta também qualificação voltada ao atendimento ao cliente.

**Controle de vendas:** Cada vendedor controla suas vendas, com informação de produtos e valores de cada venda, voltado ao controle de comissões. Porém não utiliza essas informações para estar em contato com o cliente, sendo assim, estas informações são úteis se fossem usadas para manter ou direcionar suas ações com os clientes, como isso não ocorre, as informações acabam sendo apenas anotações relacionadas a valores comissionais que serão recebidos, ou seja, apenas para controle do funcionário do quanto receberá ao final do mês, após recebimentos estas informações são descartadas.

**Pós-vendas:** Não existe ação de pós-vendas, o controle de vendas é apenas para cálculo de comissão, não utilizam essas informações para medir a satisfação dos clientes. Os colaboradores muitas vezes deixam de anotar dados dos clientes no momento de efetuar a venda, consideram importante quando afirmam na entrevista que precisam destes dados para realizar contato com o cliente, mas na prática, durante a venda muitas vezes a coleta destes dados passa despercebida. Nota-se que não compreendem a utilidade dessas informações do cliente, porque anotar tantas informações se precisam apenas do telefone para manter contato.

**Flexibilidade:** Entre os colaboradores existe muita compreensão, assim sempre estando dispostos de ajudar uns aos outros.

**Proatividade:** As atitudes dos colaboradores em buscar por clientes melhorou muito com a imposição de metas pelo proprietário, sendo que é o colaborador que faz o seu salário, quanto mais vende maior será sua comissão. Mas

com relação ao direcionamento das vendas, nota-se dificuldade em convencer o cliente, ou argumentar quando o cliente ainda está em dúvida quanto a compra, mesmo o proprietário descentralizando a tomada de decisão nas vendas e ainda disponibilizando margens para negociação aos colaboradores, estes ainda têm dificuldade de convencimento.

**Tabela 2: Observação do atendimento**

N	Variável a ser observada	Pontuação obtida		
		Bom	Regular	Ruim
1	Postura	X		
2	Cuidados pessoais	X		
3	Recepção ao cliente		x	
4	Qualificação		x	
5	Controle de vendas individual	X		
6	Pós-vendas			x
7	Flexibilidade	X		
8	Proatividade		x	
<b>Total: 1,3</b>				

Fonte: Dados da pesquisa - 2018.

c) Observação dos clientes

**Tabela 3: Observação dos clientes**

N	Variável a ser observada	Pontuação obtida		
		Bom	Regular	Ruim
1	Procura espontânea		x	
2	Como classificam o atendimento	X		
3	Fecha a venda logo que entra na loja	X		
4	Buscam menores preços		x	
5	Buscam qualidade		x	
<b>Total: 1,4</b>				

Fonte: Dados da pesquisa - 2018.

Os clientes foram observados durante os meses de setembro e novembro, foram selecionados clientes que foram buscar óculos de grau completo, sendo assim neste período 147 clientes compraram lentes e armações. Destes, 51 foram

espontaneamente até a loja, os demais foram captados pela empresa ou pelo telefone, ou por panfletagem, mas sempre por abordagem de um dos colaboradores; e 36 destes clientes escolheram por qualidade no momento da compra, os demais buscavam por preço. Estes dados resultaram as seguintes informações:

**Procura espontânea:** A maioria dos clientes são captados pelos colaboradores; como a concorrência na cidade é grande a cultura é buscar pelos clientes, o que diminui a quantidade de clientes que buscam pela loja espontaneamente, a não ser quando são de fora do município ou estão fazendo orçamento.

**Como classificam o atendimento:** Muitos clientes demonstram satisfação principalmente relacionado a valores, demonstram sair satisfeitos e suprindo a expectativa, pois de todos os clientes que entraram 20 tentaram negociar preços.

**Fecha a venda logo que entra na loja:** Nestes meses, todos os clientes que entraram na loja na busca de óculos de grau fecharam a venda naquele momento, até mesmo pessoas que vinham de fora para fazer orçamento.

**Buscam menores preços:** Cerca de 75% dos clientes buscam por preço.

**Buscam qualidade:** 25% entram na loja buscando por qualidade.

#### d) Observação do proprietário

**Postura:** Ativo, tenta estar presente sempre para passar maior confiança aos clientes, se posiciona quando percebe que o colaborador não está conseguindo fechar a venda, cumpre com as tarefas atribuídas a ele, e mantém um bom relacionamento com os colaboradores. Deixa a desejar, pois como fica muito em cima das vendas, as vezes toma frente do colaborador, atrapalhando o desempenho do mesmo.

**Cuidados pessoais:** Com vestimentas adequadas, porém não usa o uniforme da loja.

**Recepção ao cliente:** Recepiona bem os clientes, com atitude solícita.

**Liderança:** Líder na forma de se relacionar, busca atribuir responsabilidades aos colaboradores para que se sintam parte da empresa. Abre espaço para que todos possam participar e se sentir incluídos no processo decisório, busca melhorias diárias tanto no ambiente da empresa, quanto em produtos ou formas de divulgação.

**Motiva os funcionários:** Busca diversas formas de pontuações para que os colaboradores possam ganhar em cima de sua produção, realiza encontros e reuniões fora do expediente como forma de retribuição do alcance de metas.

**Oportunidade de capacitação:** Realiza poucos treinamentos da área técnica. Neste último ano o proprietário tem passado o conhecimento técnico adquirido no curso que está realizando, porém os próprios representantes dos laboratórios, que são parceiros da empresa, poderiam dar treinamentos específicos e aprofundados. Mas isso não acontece com frequência, e não há capacitações voltadas ao atendimento. Na cidade, o sindicato do comércio, junto ao Sebrae/SP, disponibiliza várias palestras e cursos voltados ao atendimento do cliente, mas os colaboradores não demonstram interesse em participar; e o proprietário também não estimula esta aprendizagem.

**Presença:** Está sempre presente, participando da rotina diária da organização, realiza de atendimento a ajustes técnicos.

**Conhecimento técnico:** Está há um ano buscando conteúdo técnico com cursos e treinamentos relacionados a atividade específica deste ramo de atividade.

**Tabela 4: Observação do proprietário**

N	Variável a ser observada	Pontuação obtida		
		Bom	Regular	Ruim
1	Postura	X		
2	Cuidados pessoais	X		
3	Recepção ao cliente	X		
4	Liderança	X		
5	Motiva os funcionários	X		
6	Oportunidade de capacitação		X	
7	Presença	X		
8	Conhecimento técnico	X		
<b>Total: 1,9</b>				

**Fonte: Dados da pesquisa - 2018.**

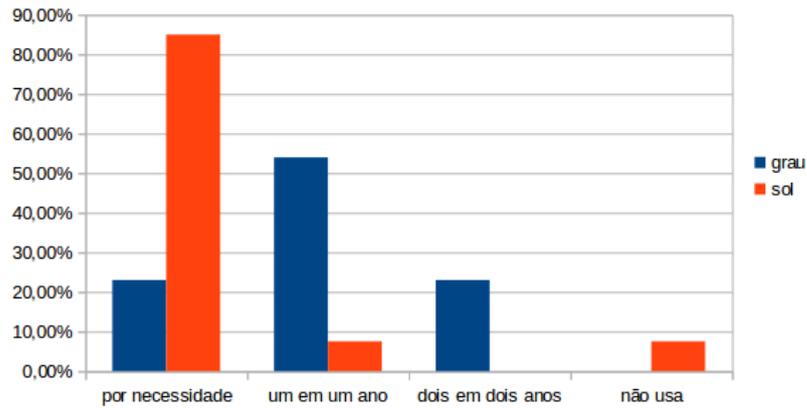
### 5.3 Questionário

O questionário ao cliente tem como objetivo classificar o público alvo da empresa por sexo, faixa etária e renda e perceber como o que este público alvo tem como prioridade no momento de efetuar a compra, conseguindo compreender desde a melhor forma de contato como preferências no atendimento. Aproximadamente passam pela loja quatro clientes/dia, gerando um fluxo aproximado de 100 pessoas/mês.

O questionário não teve sucesso, o intuito era entregar a cada cliente que comprasse na loja um questionário, porém como o ambiente é pequeno, e os clientes ficavam próximos dos colaboradores que os atenderam, sentiram certa coação, e muitos negaram responder, visto isso, percebeu-se que o questionário poderia perder a validade se as respostas não fossem reais, mesmo sabendo que não teriam que preencher com dados pessoais, sentiam-se receosos, pois temiam que os vendedores iriam ler suas respostas, o que acarretou em respostas manipuladas, percebendo isso, houve a necessidade em transformar este questionário em entrevistas, de modo a abordar os clientes pelo telefone, assim alcançando a coleta de dados necessária; o conteúdo permaneceu o mesmo.

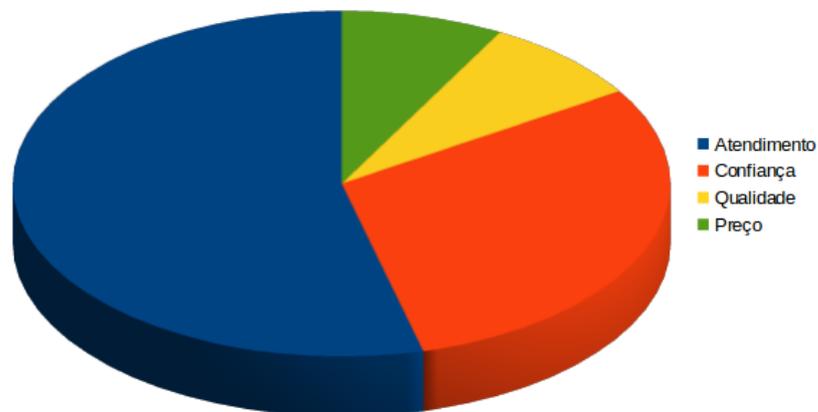
Sendo assim, houve um novo direcionamento para a realização do mesmo. Houve uma pré-seleção de clientes, que compraram óculos completo (armação e lente) na loja em outubro de 2017. Aproximadamente cerca de 40% dos clientes compram óculos completos, e no mês que consideramos para coleta de dados, 40 pessoas compraram óculos completos, sendo 58% mulheres. A partir dessa pré-seleção, foram feitas ligações a estes clientes para que respondessem o questionário por uma pessoa desconhecida, para que não houvesse desconforto: 20 destas 40 pessoas responderam ao questionário dando os seguintes resultados:

- 69% mulheres e 31% homens, 15% equivalem a clientes de 18 a 25 anos, 46% de 37 a 49 anos e 39% têm acima de 50 anos;
- 54% têm renda fixa de até R\$1.388, 38% entre R\$ 1.388 a R\$2.886 e 8% tem renda acima de R\$ 2.886;

**Gráfico 1: Frequência de troca de óculos**

Fonte: Dados da pesquisa - 2018.

- A grande maioria troca seus óculos de grau anualmente, os demais estão divididos entre aqueles que trocam apenas quando sentem necessidade e a cada dois anos;
- Com relação a óculos de sol, quase todos os clientes que responderam o questionário trocam quando percebem ser necessário, e a minoria está dividida entre aqueles que trocam anualmente ou não usam o acessório;

**Gráfico 2: Fatores que interferem a decisão de compra**

Fonte: Dados da pesquisa - 2018.

- Poucos fazem cotação em vários lugares antes de fecharem o negócio (30%), geralmente vão direto onde estão acostumados a comprar (70%). E o que conta na escolha do lugar é o bom atendimento, seguido por uma diferença considerável da confiança no estabelecimento e deixando que a qualidade e preço não interfiram tanto neste processo decisório.
- Chegam até a loja por indicação de amigos ou parentes (69%), deixando a localização (31%) da loja como um requisito baixo para chegar até ali. A melhor maneira de entrar em contato com o cliente é pelo celular ou WhatsApp (77%), deixando telefone fixo (15%) e redes sociais (8%) como coadjuvantes da comunicação atual;
- Classificam como muito bom o atendimento, a experiência de compra, a diversidade de produtos, o preço e como ótimo a qualidade dos produtos vendidos;
- Destes, 70% estão comprando pela primeira vez na loja e 30% haviam passado por outras experiências e destacaram que a loja entra em contato para falar de promoções ou novidades, para saber se estão satisfeitos com o produto e nunca tiveram problema com sua compra.

#### 5.4 Entrevistas

A entrevista aconteceu na segunda quinzena de novembro/2017, foram entrevistados individualmente em um ambiente separado da loja, para que não houvesse interferência de terceiros e todas as informações fossem reais. Duas questões foram adicionadas, relacionada à forma de manter o relacionamento com o cliente e se tinham conhecimento sobre o CRM.

a) Entrevista ao proprietário

- 1) A rotina da sua empresa (funcionários, marcas dos produtos, qualificação técnica) continua a mesma desde a abertura?**

*“Não. Profissionalizamos muito a empresa tanto com relação aos produtos quanto com os colaboradores, Formei a equipe de forma que um complementasse o outro, a organização da loja, tanto em seu layout quanto nas documentações e apresentação ao cliente, melhores formas de pagamento para oferecer e foram impostas metas, padrões e normas para melhor funcionamento das ações.”*

**2) Considera-se que estamos vivendo uma crise, você tem tomado atitudes para se manter ativo durante este período, ou sabe que isso será passageiro e as coisas irão melhorar?**

*“Sim, a crise é relativa. Não podemos deixar ela definir como devemos conduzir nossos negócios, e conseqüentemente parar de vender, assim, direciono minhas atitudes, fazendo promoções, comprando novidades de marca que traga maior rotatividade, com melhores preços, direciono minhas ações nos produtos que mais vendo, como receituários, diminuindo investimento nos solares.”*

**3) Um sistema novo aparece no mercado, você busca conhecê-lo para comparar com o seu, afinal este pode ser mais completo, ou o seu supre todas as suas necessidades e não precisa nem conhecer o novo?**

*“Busco sempre novas opções, não tenho problema em mudar de sistema, mas tento antes solicitar a empresa contratada possa fazer atualizações quando sinto falta de relatórios ou de itens importantes no sistema.”*

**4) Com que frequência divulga sua empresa, e quais as formas de divulgação?**

*“Frequentemente, mas vou alternando as formas de divulgação, redes sociais quase que diariamente faço postagens e impulsiono as publicações para maior alcance, revistas locais, telefone e esporadicamente rádio.”*

**5) Promove ações direcionadas para o aumento de vendas? Quais?**

*“Sim, além das propagandas alternadas mensais ou diárias que tento o tempo inteiro deixar ativa para divulgação da loja, realizamos com*

*frequência promoções diferentes como chamariz, em quatro anos de loja procurei nunca repetir, fizemos outlet da cristal (descontos progressivos conforme quantidade comprada), desconto pela idade do cliente, reverter quantidade de produtos vendidos em dinheiro para ser doado ao hospital de câncer, geralmente as promoções são direcionadas ao óculos de sol. Ao meu ver, estas promoções acabam aumentando fluxo de clientes na loja.”*

**6) Na sua opinião, qual o setor primordial dentro da organização?**

*“Na minha opinião é o setor administrativo, este tem que sempre estar atualizado para apresentar entradas, saídas e o lucro da empresa.”*

**7) Você utiliza sistema operacional? Quais as ferramentas dentro de um sistema são essenciais a você?**

*“Sim, dentro do sistema o que não pode faltar são os cadastros de clientes atualizados, controle das metas dos colaboradores que mudam mensalmente e relações de vendas.”*

**8) O sistema da empresa está totalmente atualizado e organizado?**

*“Creio que esteja 85% atualizado.”*

**9) Existe uma parte do sistema, na qual o foco seja o cliente? Para cadastro do perfil e característica pessoais?**

*“Sim, no sistema tem campo para cadastro de dados pessoais dos clientes e das últimas vendas, contendo produtos e informações de suas vendas.”*

**10)Qual a forma que sua empresa chega ao cliente?**

*“Chegamos até nosso cliente pelo telefone, revista local (a qual patrocinamos e ficam espalhadas em pontos de referência no comércio da cidade) e redes sociais.”*

**11) Promove ações para manter o relacionamento com o cliente constantemente?**

*“Não.”*

**12) A empresa realiza um pós-vendas para diagnosticar ou identificar pontos positivos do processo de compra?**

*“Muito pouco, apenas em casos específicos.”*

**13) Você faz alguma ação para manter o relacionamento com o cliente?**

*“Nenhuma ação para manter o relacionamento depois que saem da loja, apenas ações para que saiam satisfeitos com a compra, dando brindes, ligando para falar de promoções. Mandávamos cartões de aniversário, mas há algum tempo não mandamos mais.”*

**14) Você ouviu falar do CRM?**

*“Não.”*

#### b) Colaboradores da Óptica

A óptica conta com quatro colaboradores, sendo duas vendedoras, um técnico, que não tem contato direto com o cliente, ele só finaliza as vendas tirando medidas de montagem e monta os óculos, e uma gerente que cuida da organização da loja mas também efetua vendas. A elaboração da pesquisa sofreu uma pequena alteração após observações, e foram acrescentadas as perguntas de número 9, 10 e 11. As entrevistas tiveram as seguintes respostas:

**1) Na sua visão, qual a área mais importante da empresa?**

Gerente: *“Setor administrativo, de controle de contas a pagar e receber, que controla entradas e saídas.”*

Vendedora1: *“Marketing, para divulgação da empresa.”*

Vendedora2: *“Área de divulgação da empresa.”*

Técnico: *“A área técnica, creio eu que em uma óptica a área técnica é primordial para efetuar vendas e não haver problemas nos produtos comercializados.”*

**2) Como realiza o contato com o seu cliente?**

Gerente: *“Normalmente pelo telefone.”*

Vendedora1: *“Geralmente pelo telefone ou muitas vezes abordo as pessoas na rua e entrego panfletos e divulgo o nome da empresa.”*

Vendedora2: *“Entro em contato pelo telefone e contato na rua.”*

Técnico: *“Geralmente chego no final da venda para tirar as medidas do cliente, importantes para realizar a montagem dos óculos. Cada pessoa é única e a montagem deve ser específica para cada cliente, às vezes entro em vendas que percebo que os clientes querem saber um pouco mais sobre a parte técnica das lentes e que estão inseguros para tomar decisões.”*

**3) A empresa oferece um sistema para controlar informações sobre vendas e sobre os clientes?**

Gerente: *“Sim.”*

Vendedora1: *“Não mexo com essa parte, não sei opinar sobre o que o sistema oferece.”*

Vendedora2: *“Sim.”*

Técnico: *“Sim.”*

**4) Acha necessário ter no sistema, uma parte específica de cadastro de clientes?**

Gerente: *“Sim, para consultar e conseguir entrar em contato com o cliente.”*

Vendedora1: *“Sim, muito importante ter cadastro de clientes no sistema.”*

Vendedora2: *“Sim.”*

Técnico: *“Sim.”*

**5) Quais informações acha importante ter nesse cadastro de clientes?**

Gerente: *“Dados pessoais (telefone, endereço, CPF).”*

Vendedora1: *“Dados pessoais completos, tipo de lente e forma de pagamento.”*

Vendedora2: *“Informações pessoais, da venda, gostos e preferências de modelo e cor.”*

Técnico: *“Dados pessoais (nome, telefone, endereço, e-mail), a receita completa e informações sobre o produto comprado (armação, óculos de sol, lentes)”*

**6) Manter o cadastro de clientes atualizado e completo pode trazer benefícios a empresa?**

Gerente: *“Sim.”*

Vendedora1: *“Sim, para manter contato com o cliente.”*

Vendedora2: *“Sim, para contato pós-venda, ligar para realizar novas vendas, falar de novidades e promoções.”*

Técnico: *“Sim, para manter contato com o cliente.”*

**7) Você controla suas vendas individuais, destacando quem comprou, o que comprou, como pagou?**

Gerente: *“Sim, tenho tudo anotado, valor e forma de pagamento.”*

Vendedora1: *“Sim, controlo todas as minhas vendas, tenho todas anotadas, com data, nome, forma de pagamento.”*

Vendedora2: *“Sim.”*

Técnico: *“Não faço vendas.”*

**8) Você acompanha seus clientes após a venda para saber se está satisfeito com a compra ou se adaptou ao produto?**

Gerente: *“Não.”*

Vendedora1: *“Não, gostaria de fazer o pós-vendas, mas geralmente ligo apenas para as pessoas que vão usar óculos pela primeira vez que demonstram insegurança na hora da compra.”*

Vendedora2: *“Sim, apenas quando o cliente compra multifocal e não usava esse tipo de óculos.”*

Técnico: *“Não faço vendas.”*

### **9) O sistema está com dados atualizados?**

Gerente: *“Sim.”*

Vendedora1: *“Às vezes que precisei de informações, o sistema me trouxe respostas atualizadas.”*

Vendedora2: *“Não, alguns dados encontram-se incompletos ou desatualizados.”*

Técnico: *“Não sei informar, pois não faço uso do sistema.”*

### **10) Você faz alguma ação para manter o relacionamento com o cliente?**

Gerente: *“Não.”*

Vendedora1: *“Não.”*

Vendedora2: *“Não, logo quando entrei mandávamos cartões de aniversário aos clientes.”*

Técnico: *“Não.”*

### **11) Você ouviu falar de CRM?**

Gerente: *“Não.”*

Vendedora1: *“Não.”*

Vendedora2: *“Não.”*

Técnico: *“Não.”*

## 5.5 Análise Comparativa de uma Ferramenta CRM x Sistema Utilizado

Após analisar e perceber fatos dentro da empresa, foi o momento de conhecer uma ferramenta de CRM, e compreender o que ela pode oferecer a mais para a organização, inclusive podendo evidenciar se o sistema que a empresa usa pode ser direcionado ao uso como uma ferramenta de CRM.

A ferramenta de CRM escolhida é um modelo gratuito que é divulgado na internet, vamos denominar de “CRM Software”. Esta ferramenta é totalmente voltada às ações de vendas direcionadas na organização, portanto a diferença básica de um sistema normal para o CRM é que o sistema normal trabalha com a parte de clientes, cadastro de produtos e informações de fornecedores; todas juntas em um mesmo *software*, o CRM Software, é uma ferramenta que registra todas as ações dos processos de venda das organizações.

Cria e acompanha o processo de venda, lembra de fazer acompanhamento da venda junto ao cliente, aprimora a agilidade e eficiência na venda, melhora o poder de negociação durante a venda, organiza e prospecta novos clientes, gerencia equipe de vendas e seu desempenho, segmenta a base e trabalha nos clientes ideais, ou seja, além de acompanhar todo o processo relacionado à venda, acompanha toda o processo da equipe de contato com o cliente, medindo produtividade.

Figura 17: Tela inicial do sistema “CRM Software”



Fonte: CRM Software

Ao abrir o sistema, a primeira informação que consta é quantos dias faltam para o final do mês. Logo após, descreve o rendimento individual por vendedor, comparando valor de rendimento com a meta do mês, apresenta quanto ainda falta para bater a meta individual e geral da empresa. Na mesma tela, como mostra a Figura 17, confronta a meta diária com o rendimento diário, para saber se estão ficando abaixo ou acima da meta estipulada. Ainda aparece um breve resumo dos pedidos de vendas pendentes e finalizados no período, todas informações relacionadas a produção da equipe de vendas.

O sistema, disponibiliza informações sobre todas as situações de vendas ocorridas na empresa, desde a primeira ligação ao cliente. O sistema traz informações como: vendas, pedidos pendentes (que não foram entregues e/ou pagos), novos pedidos (quantidade e valores de clientes que se tornaram ativos no período), pedidos cancelados (por erro de produção ou por desistência do cliente), pedidos gratuitos (doações), propostas (orçamentos elaborados), produtos vendidos e valor, produtos em estoque, comparativo de valor, comparativo de valor de vendas mensais, para comparar um mês ao outro, percebendo meses com mais ou menos descontos oferecidos aos clientes, meses que as vendas individuais renderam maiores lucros. Como mostra a Figura 18.

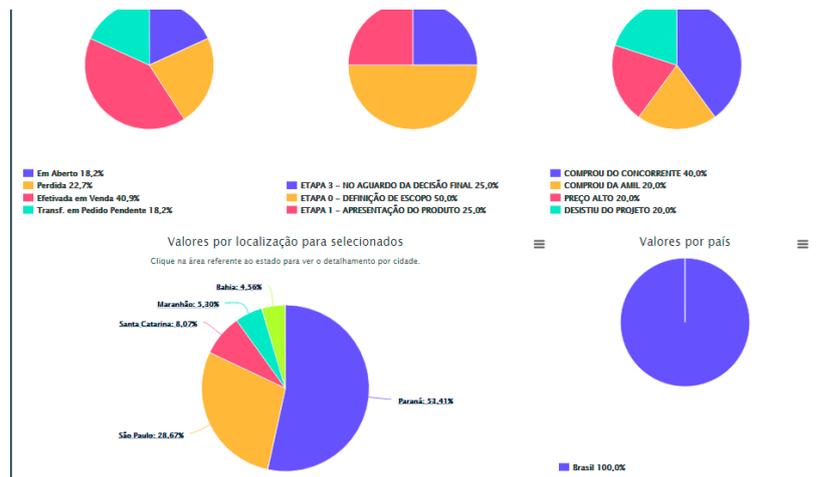
**Figura18: Dados do sistema “CRM Software”**

The screenshot displays the CRM Software interface. At the top, there is a navigation bar with the following items: Home, Cadastros, Agenda, Painel de Bordo, Relatórios, Marketing, Configurações, Vídeos, Alterar Senha, and Sair. Below this, a dropdown menu is open, showing options: Clientes, Histórico do Relacionamento, Pedidos, Produtos e Preços, Agenda, Despesa de Viagem, and Utilização Clientar. A yellow circle highlights the 'Pedidos, Produtos e Preços' menu item. On the left side, there is a form titled 'Dados da I' (partially visible) with the following fields: Razão, CNPJ, I.E., Logo, Endereço, Bairro, Cep (80250-210), Estado (Paraná), Cidade (Curitiba), Telefone ((41) 3276-6761), E-mail (clientarcrm@clientarcrm.com.br), and Site (www.clientarcrm.com.br). Below the form is a 'Salvar' button.

Fonte: CRM Software

Na Figura 19, estas informações são resumidas em forma de gráficos, para mostrar evolução das ações referente a estes registros. Estes gráficos apresentam em porcentagem o resultado das vendas, pedidos e orçamentos.

**Figura 19: Gráficos de desempenho**



**Fonte: CRM Software**

Apresentam de forma sucinta valores de vendas por forma de pagamentos, orçamentos que viraram vendas, não se concretizaram ou foram cancelados e ainda o porquê a proposta foi perdida; por exemplo, comprou no concorrente, desistiu de comprar, preço alto ou ainda irá comprar. Estes gráficos tornam as informações mais fáceis de serem entendidas, resumem páginas de relatórios em poucos gráficos.

Neste sistema é possível cadastrar os clientes com todas as informações pessoais: nome, endereço, telefone, CPF, identidade, contato (telefone, celular, e-mail), filiação, data de nascimento, sexo, estado civil, forma de tratamento, foto do cliente, contato (celular, telefone, e-mail), referências comerciais, preferência de pagamento. E ainda agendar quando realizarão novos contatos com o cliente, no sistema existe um campo para agenda, o qual é possível registrar, por exemplo o que o cliente comprou, e o pós vendas realiza-se após uma semana que o produto saiu da loja ou no dia do aniversário do cliente a loja entra em contato; no dia de entrar em contato com o cliente, o sistema informa, para que não passe despercebido.

Assim, todos estes contatos do cliente com a empresa viram registros deste

relacionamento; até mesmo quando o contato parte do cliente, como reclamações, solicitações, estas informações também ficam registradas. Na Figura 20, é possível perceber cada campo do histórico de relacionamento com o cliente.

**Figura20: Histórico de relacionamento**

The screenshot shows a CRM software interface with a navigation menu at the top. The 'Clientes' menu is open, and the 'Histórico do Relacionamento' option is highlighted with a yellow circle. The main content area displays client details for 'ANA PAULA' and a 'Relacionamento' section with an 'Alterar' button. A 'Salvar' button is located at the bottom right of the form.

**Fonte: CRM Software**

Então, toda forma de contato deve ser registrada, visitas *in loco*, ligações, reclamações, indicações, trocas. Cada informação de cada cliente deve ser acrescida no sistema. Com estes dados é possível, além de utilizar estas informações para direcionar ações de mercado, medir desempenho comparado a períodos anteriores, conforme mostra a Figura 21. Mede o desempenho de visitas, de ligação e ainda de reclamações, assim percebendo se a empresa está melhorando sua performance ou não.

**Figura21: Relatório de produção**



**Fonte: CRM Software**

A ferramenta de CRM acessa todas as informações direcionadas aos clientes, mantendo tudo registrado. Cada colaborador da empresa precisa ter seu acesso individual ao sistema, pois assim é possível medir quantas ligações foram feitas aos clientes, para falar de promoções, ou apenas para avisar que chegaram produtos novos do interesse dos mesmos, ou até mesmo para registrar queixas e problemas técnicos que podem acontecer após o processo de compra, registra quantos e-mails foram enviados ou recebidos pelos clientes separando-os por assunto, informações e prioridades, todas essas informações em um único sistema.

O CRM personaliza o atendimento pelo tanto de informações que ele agrupa dos clientes, podendo definir e classificar os clientes potenciais e principais da empresa, proporciona saber informações necessárias para tomar decisões e direcionar as vendas de forma individual e específica, deixando que o cliente se sinta único dentro da organização.

Um *software* desses vai além da visão atualizada do andamento da venda, ele acompanha o cliente do início ao final do processo de compra, e ainda fica ao lado do mesmo até o dia da nova compra, isto é relacionar-se com o cliente, fazer parte de todo o processo de compra do cliente, não apenas quando o mesmo se encontra dentro da empresa. Como qualquer ferramenta relacionada com a tecnologia, esta não é diferente, pois precisa disponibilizar acesso a todos os colaboradores para que estes possam incluir todas as informações que acontecem no dia-a-dia. O *software* sem alimentação não passa de mais um sistema que não ajuda em nada na tomada de decisão.

É possível medir sua equipe de venda de forma individual e agrupada. Todas as informações estão no mesmo sistema, então todas as pessoas podem acompanhar os processos dentro da empresa para dar a resposta que o cliente precisa, na hora que ele precisa.

Ainda, o CRM *Software* pode conciliar os dados presentes nele com os dados do sistema de gestão utilizado pela empresa, deixando todas as informações interligadas, para que não se perca nenhuma delas, pois manter dois sistemas individualizados em uma organização pode fazer com que registre dados em um sistema e falte no outro.

## 6 ANÁLISE DE DADOS

Por meio da abertura da empresa para análise e compreensão das ações feitas por ela, foi possível estar presente uma ou duas vezes na semana, da segunda quinzena de julho/2017 até final de dezembro/2017. Com isto foi possível entrar dentro da rotina da empresa, conhecendo e confrontando cada informação passada pelos colaboradores e o proprietário com a realidade. Vale informar que durante o período observado, a empresa estava passando por uma grande transformação, quando o proprietário assumiu de vez a gestão, tirando toda e qualquer responsabilidade do gerente que estava na loja no período anterior. Portanto, neste período de transição, foi possível perceber grandes mudanças, desde a forma de organizar a empresa, imposição de metas individuais dos colaboradores até a satisfação e retorno dos clientes sob esta nova direção. Os colaboradores passaram a ter mais autonomia, mais treinamentos, mais ações motivacionais, portanto a observação relacionada a retornos de clientes antigos pode não ter sido a mais adequada, pois muitos clientes não tiveram oportunidade de presenciar e sentir estas mudanças.

A primeira coisa que foi feita foi analisar o sistema escolhido pela empresa para controlar suas informações. O sistema apresenta abas de cadastro de cliente, cadastro de produtos, relatórios com bastante informações úteis, de todos os conteúdos nele presentes. Falta apenas uma área para cuidar da parte técnica e que possa registrar informações sobre reclamações ou problemas técnicos dos produtos adquiridos, ou até mesmo registrar sugestões e elogios a empresa. A área técnica (que faz montagens, ajustes) fica meio perdida por falta de informação, então se por acaso um cliente faz uma reclamação de um produto a um vendedor específico, apenas ele fica com essa informação, o que não torna útil para tomadas de decisões de melhorias.

Comparado a um CRM, o sistema utilizado pela empresa tem como partes iguais os cadastros completos de clientes, que vão desde campos para cadastrar dados pessoais até gostos e preferências de produto. É possível ver a última vez que o cliente comprou, quem comprou, o que comprou, porém é diferente na parte de registro e integração de todas as ações que são relacionadas aos processos de

compra, área técnica, reclamações, demandas, encomendas; nada disso está no sistema, e não há um campo específico no sistema para fazer este tipo de registro, para abrir algum tipo de demanda, que se encerre apenas quando for finalizada. Então, por exemplo, se o cliente faz uma encomenda fica anotado em um papel, que se por acaso outro colaborador for jogar no lixo, não saberá qual o produto encomendado ou qual cliente solicitou a encomenda.

Muitos dados do sistema estavam incompletos, ou até mesmo alimentados de forma errada, principalmente aqueles relacionados aos clientes: clientes cadastrados com CPF que não eram deles, ou até mesmo sem CPF, data de aniversário faltando, endereço errado, algumas compras faltando informações técnicas de montagem, o campo de preferências por exemplo não havia um preenchido.

Com a observação, foi possível medir como os colaboradores olham para o sistema, se acham importante o registro das informações, ou se não veem importância, se essa é uma cobrança do proprietário ou se nem ele compreende o quanto essas informações completas são úteis para tomadas de decisões, percebendo que não existe uma cultura da empresa voltada a ações diretas para manter o relacionamento com o cliente e todos compreendem que as informações dos clientes são importantes, porém não sabem o que fazer com estas informações, fazendo com que muitas vezes não haja coleta das mesmas.

A observação começou pela loja no geral, avaliando localização, disposição do ambiente, produtos oferecidos, tecnologia utilizada pela loja, apresentação. Com relação a isso, a loja é bem localizada, organizada mesmo sendo em um espaço não muito grande, os funcionários estão sempre bem apresentáveis, há bastante variedade de produtos oferecidos e usam da tecnologia como vantagem para concluir uma venda. A divisão de tarefas e as normas e regulamentos da empresa passaram a se solidificar depois da mudança de gestão, no começo do período observado a divisão de tarefas e normas não estavam bem delineadas, em meados de outubro/2017 começaram a andar nos trilhos, todos pelo mesmo objetivo.

Observando o atendimento percebe-se que muitas vezes os vendedores não pedem todas as informações dos clientes, e muitas vezes é perceptível que não acham importante completá-las, as ações de pós-venda não são realizadas muitas vezes por insegurança de não saberem administrar um problema ou uma

reclamação caso venha ocorrer, como se o que eles não ficam sabendo não se torne problema para resolver.

No início do período, muitas vendas eram perdidas se o proprietário não estivesse na loja. Faltava atitude dos vendedores em compreender o cliente, se este estava achando caro, ou se não estavam seguros com os produtos oferecidos. Com o passar do tempo, após algumas instruções técnicas, sobre postura e atendimento ao cliente, os vendedores passaram a sentir segurança ao falar e, conseqüentemente, o índice de vendas que não se concretizavam passou a cair. Com relação a postura, cuidados pessoais, recepção do cliente, controle de vendas individuais, flexibilidade dos colaboradores sempre tiveram bom desempenho.

A observação dos clientes só comprovou o resultado do questionário. A maioria dos clientes são captados pela loja, porém depois da mudança de postura de todos envolvidos na empresa, clientes espontâneos começaram a aparecer com mais frequência. Não há dúvidas de que o principal motivo que leva o cliente até a loja é o atendimento e a propaganda de alguém que comprou no mesmo lugar. Os clientes demonstram satisfação e sentem-se à vontade dentro da loja, para escolher sem pressa e para negociar na hora de fechar a venda. Se bem atendidos e seguros com as explicações dos produtos, poucos saem para cotar em outras empresas. Grande parte dos clientes busca preço, mas o que realmente influencia a venda é a qualidade do atendimento.

A empresa trata os clientes como parte dela, sendo assim sentem-se como se estivessem em casa, e é perceptível o clima quando os clientes estão dentro da empresa. Depois da mudança de gestão, erros técnicos deixaram de acontecer, pois foi providenciado o treinamento de uma pessoa para que ficasse o tempo inteiro apenas envolvido com a parte técnica e de montagem. No começo, poucos clientes que compraram nos anos anteriores estavam voltando à empresa para efetuar nova compra, após este ajuste além de muitas indicações, alguns clientes voltaram, até mesmo antes do período que estão acostumados, para efetuar nova compra.

O último a ser observado foi o proprietário com relação a postura, motivação, liderança e presença, está sempre em dia e buscando melhorar, apesar de oferecer capacitação aos colaboradores da parte técnica com frequência, pouca capacitação de atendimento, relacionamento com o cliente, compreensão do cliente são

oferecidos. Há um ano começou a buscar conhecimento técnico mais profundo, o que resultou grandes melhorias nas vendas e ainda possibilitou passar aos colaboradores todo o conhecimento que é adquirido da área técnica, deixando-os mais seguros e firmes na hora de realizar um atendimento.

Confrontando sua entrevista com a observação, é perceptível o quanto o mesmo busca por melhorias, e que depois do envolvimento na empresa muitas coisas melhoraram e ele compreende isso, e sabe que ainda existem coisas a melhorar. Entende que erros acontecem, mas que devem existir o mínimo possível, busca constantemente alternativas para chegar até o cliente, mas se preocupa mais em buscar novos clientes que fidelizar antigos. Nenhuma ação foi feita, por exemplo, para compreender porque um cliente não voltou a comprar na empresa, o pós-vendas é uma ação que não está no pensamento do proprietário, às vezes se envolve com faturamento e técnica e o cliente fica apenas como coadjuvante.

O proprietário não cobra e não tem a visão do quanto os dados dos clientes são essenciais para direcionar suas ações, o que faz com o que os colaboradores também não percebiam isso. Entende que é importante ter um sistema, mas não compreende o porquê deste sistema e das informações que devem estar contidas nele. Foi possível perceber que muitas vezes o proprietário tinha um controle na cabeça, e que achava suficiente apenas esse 'registro'.

Nenhum dos envolvidos na empresa entendem o controle e relacionamento com o cliente como o principal setor da organização. O proprietário cita o setor administrativo como o principal, os colaboradores ficam entre área técnica, marketing (voltado a divulgação da empresa) ou administrativo, mas ninguém percebe o cliente em primeiro lugar. Nenhum deles realiza ações para manter o relacionamento com o cliente, a empresa mandava cartões de aniversário, mas pararam há aproximadamente um ano e meio, e nenhum deles conhece ou ouviu falar da ferramenta CRM.

Um dos colaboradores nem acesso ao sistema tem para consultar uma venda. Caso o cliente entre na loja e precise das informações, indicam que é importante ter um sistema, principalmente para controlar os dados do cliente, para manter contato, mas eles mesmos não consultam se os dados estão atualizados, e nem atualizam os dados junto ao cliente quando ele retorna à empresa. Notam que o sistema não

está 100% atualizado, mas não buscam pela atualização. Não realizam ações de pós-vendas, as vezes por insegurança e por não saber lidar caso o pós-venda traga uma reclamação. Os colaboradores não demonstram ter muita aptidão para solucionar problemas quando o proprietário não está na empresa, aguardam sempre um aval ou uma ordem para direcionar suas ações.

Após todas as análises e coletas de dados, percebe-se que para avaliar o retorno dos clientes o ano de 2018 seria o ideal, após as mudanças administrativas que ocorreram no ano de 2017. No período analisado foi possível perceber retornos significativos das mudanças impostas pela organização. A empresa não tem cultura voltada ao cliente, não percebem que este é o principal ativo da organização, são eles que trazem o retorno de faturamento que eles tanto esperam. Este ramo de atividade não tem direcionamento de ações a homens ou mulheres especificamente, pois é um ramo em que o produto geralmente é comprado por necessidade, e não por apenas consumismo ou modismo. Deduz-se disso que a empresa é boa em captar clientes, mas não em se relacionar com eles.

Entendem que o sistema é importante para controlar entradas e saídas, mas não compreendem que o sistema vai além disso. Não dão valor a informações que eles podem disponibilizar na hora de realizar qualquer ação dentro da empresa, tanto para comprar produtos, ou para buscar o cliente certo para o produto certo, ou seja, sabem que a tecnologia é importante, mas não compreendem o que pode oferecer efetivamente para organização. Informatizar o setor técnico e ter no sistema todas as informações advindas dos clientes, desde reclamações, pedidos, sugestões, trocas, e fazer com que todos da loja tenham acesso para dar procedimento às ações solicitadas do cliente, são ações fundamentais para uma boa organização e resposta ao cliente.

A empresa utilizada como pré-teste, mostrou que interligando os setores em um mesmo sistema é possível sim potencializar resultados e diminuir erros, pois todos conseguem acessar em que parte está o atendimento do cliente, dando respostas seguras e trazendo soluções de problemas eficientes. O CRM, ou um sistema para gestão de clientes pode auxiliar todos os direcionamentos e ações da organização.

Por outro lado, na óptica estudada, mesmo não havendo muitos colaboradores, o CRM pode auxiliar em todos os processos de demanda, unindo a área técnica da área de vendas e financeira, possibilitando que haja o envolvimento de todos da empresa em todas as demandas, assim possibilitando que as soluções das mesmas ocorram com mais rapidez. Durante a observação alguns clientes entraram e saíram sem resolver seus problemas, simplesmente porque a pessoa que o atendeu não estava, e apenas ela estava a par do assunto. Com esta falha, a empresa causa um transtorno ao cliente, e insatisfação. O CRM direciona as ações, pois neste sistema todas as informações sobre os clientes estão anotadas, e mesmo que não o colaborador que esta a par do assunto não se encontra, a informação está registrada para que todos possam acessar.

O CRM para a óptica irá organizar demandas, melhorar a comunicação com o seu cliente, direcionar seu atendimento, deixando cada cliente como único. Quanto mais informações tem sobre o seu cliente, mais fiel o tornará, seja ligando em seu aniversário, ligando para comunicar que chegou um produto que tem a cara dele, solucionando problemas antes do prazo estipulado. O CRM possibilita se comunicar com o cliente, sabendo quem ele é e quais são os seus desejos.

Conforme demonstrado na pesquisa, o atendimento é o principal fator de escolha do cliente, e o cliente é a melhor propaganda de qualquer empresa, a propaganda “boca a boca” positiva ou negativa leva ao sucesso ou insucesso da organização. Produto e preço são detalhes. A empresa gira em torno do cliente e são eles que medem e melhoram o desempenho da organização.

Um *software* de CRM dentro da organização pode melhorar as ações em volta do cliente, aumentando o retorno da organização. Mesmo que não seja usado um *software* apenas para a gestão de clientes, é possível solicitar que melhore as opções de campos dentro do sistema que a empresa usa, para que registros relacionados a vendas estejam todos lá. A empresa anota em papéis informações de prazos, problemas técnicos, o que ocasiona erros frequentes, pois se deixar de ler o papel um dia, prazos podem ser perdidos e problemas protelados.

Compreende-se que estruturar a cultura organizacional baseada nas informações obtidas pelo CRM não é um processo fácil e/ou rápido, sendo assim, houve a necessidade de encontrar uma empresa que utiliza desta ferramenta para

direcionar suas ações sendo essencial para compreender a evolução e as melhorias que a empresa obtém ao utilizar as informações obtidas pelo CRM. Para isto foi realizado um questionário encaminhado por e-mail a funcionários de uma empresa da área da saúde. Para aplicação, foram selecionadas pessoas que têm contato diário com a ferramenta CRM, com o intuito de identificar a importância, as diferenças e as melhorias que ela pode oferecer à empresa.

A empresa selecionada foi uma filial de umas das maiores empresas do Brasil cooperativista na área da saúde, localizada no município de Lins-SP, fundada há mais de 50 anos, que busca constantemente inovações no mercado para oferecer aos seus clientes serviço de excelência; em 2012 a empresa implantou o CRM como forma de controlar fluxos informacionais internos e externos e transformar essas informações em tomadas de decisões direcionadas no mercado.

O questionário trouxe compreensão da necessidade do envolvimento de todos setores na implantação, o CRM está presente em todas as ações da empresa, estando elas direcionadas ou não diretamente ao cliente. Os colaboradores participaram efetivamente da implantação do CRM e é unânime que o motivo de implantação foi otimizar processos, melhorando atendimento, controlando de forma mais segura o fluxo de informações para que estas não se percam no meio dos processos.

Não houve dificuldade em manusear esta ferramenta e menos ainda desvantagens por tê-la implantada, apenas benefícios e melhorias nos processos comparado ao período que não havia uso desta na empresa, utilizar esta ferramenta possibilitou maior controle das informações, garantia de qualidade de atendimento ao cliente, as reclamações dos clientes passaram a ser resolvidas de forma mais ágil, maior interação com o cliente por poder direcionar o atendimento de acordo com sua necessidade individual, maior comodidade ao cliente e ainda rapidez na solução e controle de processos internos da organização, todas as informações se encontram em um mesmo sistema, não deixando por exemplo, que a falta de um funcionário para todos os processos os quais este era responsável.

A ferramenta trouxe melhorias à organização e é perceptível que esta melhoria só se fez possível quando todos da organização se envolveram nesta mudança cultural. Um sistema que acompanha o processo da venda, sinaliza e

informa quando o prazo de entrega está chegando no limite, registra quando o produto foi entregue na mão do cliente, registra qualquer informação relacionada a troca, quebra ou reclamações dos produtos comprados, e disponibiliza todas estas informações a todos os colaboradores de forma que, todos podem resolver o problema mesmo se a pessoa que abriu o chamado não estiver presente na loja. Desta forma a empresa não para se alguém ficar doente, ou simplesmente tirar férias.

E com todas essas informações ainda é possível medir o rendimento da loja em longo prazo, percebendo se a produtividade está aumentando, se os erros estão diminuindo, se os prazos estão sendo cumpridos com mais frequência, melhorando o serviço e conseqüentemente a satisfação dos clientes.

Algumas diretrizes devem ser seguidas para aplicação adequada de um CRM nesta óptica:

1) Compreensão do proprietário com relação a importância do direcionamento de ações baseadas nas informações dos clientes.

2) Treinamento motivacional para atendimento voltado à gestão da informação (os profissionais precisam ser treinados, tanto para a questão da cultura informacional, quanto ao levantamento de informações).

3) Alimentação de informações completas no sistema.

4) Adequação do sistema de gestão, voltado a área para registro do histórico do relacionamento com o cliente e agenda para manter este relacionamento.

5) Ampliação da divulgação da informação entre os colaboradores de modo a que todos ampliem sua competência para a coleta de dados e para a tomada de decisão, dando acesso a cada um ao sistema.

6) Desenvolvimento de indicadores básicos para medição de rendimento e desempenho da loja em diferentes aspectos.

7) Desenvolver estratégias básicas de pós-venda, baseadas no acompanhamento da informação prestadas pelos clientes (sejam elas positivas ou negativas).

A 4ª diretriz fala da adequação do sistema utilizado pela empresa seguindo campos específicos do CRM (operacional, analítico e colaborativo), a Figura 22 ilustra campos que deveriam ser adicionados para programar o sistema de mercado utilizado pela empresa (Conceito *System*), com características específicas de CRM, demonstrando que o CRM pode ser desenvolvido dentro de um sistema operacional, ou seja, é possível utilizar das informações obtidas de um CRM, contratando um sistema específico já desenvolvido, ou adequando campos dentro do próprio sistema operacional utilizado pela organização.

**Figura 22: Adequação de um sistema operacional para um CRM**



**Fonte: Elaborada pela autora – 2018.**

A Figura 22 identifica quais campos devem ser acrescentados para adaptar o sistema em CRM, dividindo em informações setorizadas de acordo com cada tipo de CRM. Para adequar em CRM Operacional, são necessários campos que automatizem as vendas e pós vendas, deixando tudo registrado no sistema, desde o dia da venda, a montagem do óculos, a entrega ao cliente, até a coleta de dados

referente ao *feedback*, retorno pós vendas, campos que permitam registrar a satisfação do cliente, avaliação do produto, sugestões, reclamações e dúvidas, automatizando todas as demandas relacionadas a cada cliente, tendo tudo registrado e de fácil acesso a todos os colaboradores.

A adequação para o CRM Analítico para a empresa conseguir analisar os cenários de operação, portanto necessita da criação de relatórios e gráficos, com as informações coletadas pelo CRM Operacional, que auxiliem no acompanhamento de metas de vendas individuais e em equipe, de forma a medir rendimento diário, semanal e mensal, relatórios que classifiquem clientes potenciais, levanta perfil dos clientes possibilitando a definição do público alvo e ainda relata gráficos para compreender necessidade dos clientes para direcionar ações de vendas no mercado, direcionando ações de *marketing*.

E por fim, adaptar para conter o CRM Colaborativo, que engloba todas as formas de contato com o cliente, utiliza de todas as informações contidas no sistema já existente, acrescentadas as informações do CRM Operacional e Analítico, de forma a integrar todas as informações, disseminando-as no momento certo para a tomada de decisão, ou seja, o CRM Colaborativo, auxilia na tomada de decisão segura, possibilitando ações certas que mantenha a empresa competitiva e em destaque no mercado.

Diante da análise realizada e da questão problema apresentada “O CRM aplicado como ferramenta de gestão da informação em pequenas empresas oferece resultados para captação e retenção de clientes?” é possível perceber que o CRM aplicado como ferramenta de gestão da informação em pequenas empresas oferece resultados para captação e retenção de clientes, pois traz maior compreensão dos clientes, possibilitando entender o foco, a necessidade e o objetivo de cada um deles, criando formas de alcançar seu interesse, antecipando suas necessidades e surpreendendo seus clientes com ações certas e individualizadas. Além de oferecer resultados ao relacionamento com o cliente, o CRM também possibilita detectar pontos que precisam ser melhorados em seus demais relacionamentos (colaboradores e fornecedores), para alcançar nível de excelência, como vantagem competitiva.

O CRM contribui em todo o processo decisório organizacional, em uma empresa do ramo óptico, no que tange ao desenvolvimento de estratégias de mercado para captar clientes, *marketing* e ação para reter os clientes. Compreender conceitos para embasar o estudo de caso, de forma a apresentar características específicas de uma ferramenta de CRM, trouxe percepção de que o CRM pode ser desenvolvido especificamente para organização, sem a necessidade de contratar um CRM de mercado e assim, não trazer tantas mudanças a empresa, podendo a mesma continuar trabalhando com o mesmo sistema, porém com novos campos específicos a gestão do relacionamento com o cliente.

A empresa estudada não promove ações específicas para manter o relacionamento com o cliente, depois que o cliente efetuou suas compras, esta deixa de ser alvo da organização por um longo período, portanto não consideravam que as informações dos clientes podiam direcionar tomada de decisão. O proprietário buscava informações sobre queda de vendas, para decidir uma nova promoção ou uma nova propaganda, mas não fazia uso de informações do cliente para definir estratégias de mercado, por exemplo, muitas vezes seus clientes não ficavam sabendo das promoções da loja, pois o proprietário não conseguia identificar qual a melhor forma de alcançar seus clientes (rádio, redes sociais, telefone), ele decidia a mídia para divulgação sem nenhum critério, o que conseqüentemente não trazia o resultado esperado pelo mesmo. Diante disso, o CRM permite coletar e armazenar dados para direcionar operações calculadas e definir ações estratégicas.

Mas o processo de implantação do CRM é criterioso; ter diretrizes que norteiam este processo é essencial para compreender quais ações devem ser direcionadas. É comum na implantação do CRM identificar problemas estruturais nos modos de operação e liderança. O estabelecimento de diretrizes vai direcionar a equipe para a implantação de forma que na identificação dos problemas, fiquem demonstrados os benefícios futuros que o CRM pode trazer a organização.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo central identificar e apresentar os benefícios e a importância das informações obtidas com *Customer Relationship Management*, para isso foi necessário verificar a forma como uma pequena empresa trabalha com a informação de seus clientes e seu armazenamento, identificando se utilizam das informações dos clientes para potencializar o relacionamento com os clientes e ainda utilizar essas informações para tomadas de decisões.

De início, com a construção do referencial teórico foi possível identificar as questões fundamentais relativas ao tema central da pesquisa, desde a compreensão conceitual do CRM e sua cultura organizacional. Até para a elaboração do pré-teste realizado na empresa de saúde, a construção teórica ampliou visões para a construção das ações práticas dentro da organização escolhida para construção do estudo de caso.

Confrontar a teoria com os dados coletados pelo pré-teste, e dentro da organização foi fundamental, pois contribuiu para uma melhor compreensão do universo estudado, bem como permitiu confrontar a expectativa de uso com a realidade do comércio, quando tem como base teorias completas a visão dentro da organização é mais focada e mais direcionada, possibilitando compreender até que ponto uma ferramenta como esta poderia melhorar a gestão da organização.

O CRM é considerado, por muitas empresas, o principal meio de junção destes dois fatores, que este será composto por muitas informações que auxiliarão os gestores nas tomadas de decisões. Porém, ainda muitas empresas brasileiras não utilizam ferramentas em formato de *software* que possibilitam melhorar a qualidade do relacionamento consumidor-empresa.

Destaca-se a importância da coleta de dados para que possam transformar dados em informações válidas aos gestores. Ao utilizar o CRM nas organizações, além de ser o grande diferencial competitivo das empresas, este permite que a empresa possa conhecer seu cliente, oferecendo melhorias na forma em atendê-lo e consequentemente tornando-o fiel.

A Ciência da Informação ganha cada dia mais força e espaço como norteadora de decisões organizacionais, gerir a informação deixa de ser um benefício e passa a ser uma necessidade para a saúde da empresa, ter as informações como aliadas é essencial, e a empresa estudada percebeu que uma das maiores dificuldades de se manter no mercado é compreender e dar valor a informação de forma a tê-la como norteadora de ações, devido ao aumento da competitividade e facilidade de compras ou aquisição de serviços, a informação do cliente e a forma de se relacionar com os clientes, mantendo um relacionamento duradouro e sólido, com os atuais e novos é fator determinante. Na busca por vantagem competitiva, a óptica compreendeu a importância de buscar por mecanismos que conectam a gestão administrativa com a gestão da informação.

As informações dos clientes são norteadoras de ações, e a óptica estudada passou a compreender que o jeito que ela trabalha, deixa a desejar com o seu cliente, pois eles tratam bem quando o cliente está dentro da loja, mas não fazem com que sintam-se importantes para a loja quando estão fora, o que muitas vezes faz com que os mesmos não olhem para a loja como escolha principal de compra. O sistema que a empresa usa como controle próprio pode ser adaptado e adequado de forma a conter dentro dele campos específicos do CRM, para a gestão dos clientes. A ferramenta CRM não necessariamente precisa ser comprada ou adquirida de marca específica, mas pode ser reformulada ou criada especificamente para cada empresa, de forma a suprir suas necessidades individuais.

O CRM pode auxiliar nas tomadas de decisões, direcionar ações de marketing, de propaganda e ainda cuidar dos clientes para que se sintam únicos, fora isso auxilia no controle interno de demandas e processos de vendas, para que as informações estejam sempre registradas de forma a compreender e buscar melhorias constantes para as organizações que utilizarem desta ferramenta.

Com o estudo de caso foi possível compreender que a empresa não enxerga o cliente como principal ativo da organização e ainda não direciona sua gestão baseado nas informações e necessidades dos clientes, que não mantém este controle, a empresa toma decisões baseada no mercado em geral e não baseada na individualidade de seus clientes.

Esta falta de gestão voltada ao cliente, acaba deixando produtos parados em estoque mais do que deveriam, faz com que não compreendam a melhor forma de chegar até o cliente, ou seja, tentativas de publicidade que não alcançam seu público, por não se manterem presentes; algumas vezes perdem os clientes para os concorrentes, pois o concorrente chega antes no cliente; demandas ficam paradas na loja sem darem retorno em tempo hábil ao cliente causando transtornos e insatisfação ao mesmo. Essas são algumas das situações que a falta de gestão da informação relacionada ao cliente ocasionou a esta empresa.

Sendo assim, empresas que se conscientizam que o verdadeiro sucesso das organizações está relacionado ao cliente e que seu diferencial competitivo frente aos concorrentes é a implementação desta ferramenta, sempre estarão à frente no mercado consumidor. (CRIVELLARO; VITORIANO, 2016)

As abordagens e reflexões apresentadas devem ser entendidas como ponto de partida para outros estudos que possam vir a ser desenvolvidos, considerando a relevância do tema para pequenas empresas, visto que a gestão da informação do cliente nas organizações é norteadora de tomadas de decisões que tornam a empresa competitiva no mercado. Portanto, considera-se imprescindível avançar nas discussões sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

AGUDELO, C. A. M.; SAAVEDRA, M. R. B. **El CRM como herramienta para El servicio al cliente en la organizacion.** Visión de Futuro. V. 17, n. 1, p.130-151, enero/junio 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082013000100005](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082013000100005)> Acesso em: 22 mai. 2018.

ALLEN, B. **Information tasks: toward a user-centered approach to informations systems.** San Diego: Academic Press, 1996.

ALVES, S. P. de L. A origem e a evolução do marketing. **Administradores.** 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-origem-e-evolucao-do-marketing/50713/>> Acesso em: 09 de ago. 2017.

American Marketing Association. Definition of Marketing. 2013. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>> Acesso em: 20 set. 2017.

ANDRADE, R. J. F. **Gestão do conhecimento organizacional:** criando e medindo. Curitiba: Appris, 2012.

ARAÚJO, C. *et al.* **Estudo de Caso.** Métodos de Investigação em Educação. Instituto de Educação e Psicologia: Universidade do Minho, 2008. Disponível em <<http://nelsonreyes.com.br/Estudo%20de%20Caso%20-%20Doutora%20Clara%20Pereira%20Coutinho.pdf>>. Acesso em: 22 de mai. 2018.

ARAÚJO JÚNIOR, R. H. e ÁLVARES, L. As necessidades informacionais dos usuários do planejamento e modelagem de sistemas de informação. **Revista Ibero Americana de Ciência da informação (RICI).** v.1, n.1, p. 199-218, jan./jun. 2008 Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/2016/2336>> Acesso em: 22 mai. 2018

ARAÚJO, V. M. R. H. Sistema de informação: nova abordagem teórico-conceitual. **Ciência da Informação.** v. 24, n. 1, p. 54-76, 1995. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/610/612>> Acesso em: 22 mai. 2018

ASSIS, W. M. **Gestão da informação nas organizações:** como analisar e transformar em conhecimento informações captadas no ambiente de negócios. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2008.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação:** como transformar a informação e a tecnologia em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2012.

BELITARDO, C. **Modelo de CRM aplicado ao suporte de tecnologia da informação:** estudo de caso. Monografia (Pós-Graduação em MBA Gerencial) Universidade de Taubaté, Taubaté, 2000.

- BELKIN, N. J. **Information concepts for information Science**. Journal of Documentation, v.34, n.1, p. 55-85, 1978.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2007.
- BIO, S.R. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.
- BOTELHO, O. Como construir hipóteses de pesquisa. **apoioerevisao**. 2012. Disponível em: <<http://apoioerevisao.blogspot.com.br/2012/04/como-construir-hipoteses-de-pesquisa.html>>. Acesso em: 09 de ago. 2017.
- BROWN, S. A. **CRM: customer relationship management**: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business. Tradução de Juliana Machado Gorga. São Paulo: Makron, 2001.
- BUCKLAND, M. K. **Information as thing**. Journal of the American Society for Information Science (JASIS), v.42, n.5, p.351-360, 1991. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/b3d4/d7980d6a628b503003ef4e7763a93544508e.pdf>> Acesso em: 22 mai. 2018.
- CARVALHO, E. L. de. Importância da gestão da informação para o processo decisório nas organizações. In: VALENTIM, M.L.P. **Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional**. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2006.
- CARVALHO, L.F. de; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. Gestão da informação: estudo comparativo entre quatro modelos. **biblos**. Disponível em: <[http://www.brapci.ufpr.br/brapci/\\_repositorio/2015/12/pdf\\_b0dc1a89b1\\_0000016178.pdf](http://www.brapci.ufpr.br/brapci/_repositorio/2015/12/pdf_b0dc1a89b1_0000016178.pdf)> Acesso em: 20 jun. 2016.
- CERQUEIRA, L. S.; SANTIAGO, A. R. S. B. **Os impactos da implantação do CRM**: estudo de caso em uma organização que atua na área da saúde. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2010. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/52.pdf>> Acesso em: 22 mai. 2018.
- CHEN, J. I; POPOVICH, K. Understanding customer relationship (CRM) People, process and technology. **Business Process Management Journal**, v.9, n.5. p.672-688, 2003. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/14637150310496758>> Acesso em: 22 mai. 2018.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução: Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- CORRÊA, P. G. *et al.* **O papel estratégico do CRM nas organizações**. Salvador, 2007.

CRIVELLARO, F. F.; VITORIANO, M. C. C. P. **A influência da gestão da informação para captação e retenção de clientes com o uso de sistemas CRM.**

In: SEMINÁRIO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2016, Londrina. Anais...

Paraná: UEL, 2016. Disponível em:

<[www.uel.br/eventos/cinf/index.php/secin2016/secin2016/paper/viewFile/250/137](http://www.uel.br/eventos/cinf/index.php/secin2016/secin2016/paper/viewFile/250/137)>

Acesso em: 22 mai. 2018.

DAVENPORT, T. H.; ECCLES, R. G.; PRUSAK, L. Política de informação. In: KLEIN, D. **Gestão Estratégica do Capital Intelectual.** Recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio Janeiro: Qualitymark, p. 151-182, 1998.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação:** por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DESOUZA, K. C.; AWAZU, Y. **Engaging tensions of knowledge management control.** *Singapore Management Review, Singapore*, v. 18, n.1, p.1-13, 2006.

DRUCKER, P. F. A profissão de administrador. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FACHIN, O. Fundamentos de metodologia. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, C. de A. **TGA:** Teoria geral da Administração. 2010. Disponível em: <<https://claudioconsultoria.files.wordpress.com/2010/02/apostila-de-tga-unipac.pdf>> Acesso em: 07 abr. 2017.

FERNANDES, G. R. *et al.* **CRM – Uma ferramenta para a captação e manutenção de clientes.** Revista Pensar Tecnologia, v.4, n.2, jul. 2015 Disponível em:

<[http://revistapensar.com.br/tecnologia/pasta\\_upload/artigos/a121.pdf](http://revistapensar.com.br/tecnologia/pasta_upload/artigos/a121.pdf)> Acesso em: 22 mai. 2018.

FREIRE, I. M. Barreiras na comunicação da informação. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2006.

FULD, L. **Administrando a concorrência:** como obter e administrar informações sobre a concorrência criando um sistema de inteligência eficiente. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1986.

FUTRELL, C. M. **Vendas:** fundamentos e novas práticas de gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

GALBREATH, J.; ROGERS, T. Customer Relationship Leadership: a Leadership and Motivational Model for the Twenty - First Century Business. **TQM Magazine.** Bradford, v.11, n.3, p.161-171, 1999.

GARRAFONI JÚNIOR, A. *et al.* **CRM:** conceitos e métodos de aplicação no marketing de relacionamento. Revista Gestão Industrial. v.01, n.03, p. 013-023 4, 2005. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/150/146>> Acesso em: 22 mai. 2018.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GILBERT, X. **O que vale é a estratégia**. Mastering Management.n 10, p. 9-11. Out, 1997.

GOMES, M.; KURY, G. A evolução do marketing para o marketing 3.0: o marketing de causa. **Intercom**. Mossoró – RN. 2013.

GONÇALVES, C. A.; JAMIL, G. L.; TAVARES, W. R. **Marketing de relacionamento: Database Marketing**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2002.

JAMIL, G. L. **Gestão de informação e do conhecimento em empresas brasileiras: estudo de múltiplos casos**. Editor: Fernando Pedro da Silva. Belo Horizonte: C/ Arte, 2006.

JANNUZZI, C. A. S. C. **Gestão da informação nas empresas: uma abordagem conceitual para a ciência da informação**. Tese. São Paulo: Universidade de São Paulo Escola de Comunicação e Artes, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 7ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LE COADIC, Y. F. **A ciência da informação**. Tradução: Maria Yeda F. S. de Filgueiras Gomes. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. **Administração estratégica da informação**. Revista de Administração – RAUSP, São Paulo, v. 29, n.3, p.66-75, jul/set, 1994. Disponível em: <<https://advsbrasil.com.br/wp-content/uploads/2015/09/administracao-estrategica-da-informacao.pdf>> Acesso em: 22 mai. 2018.

LIMA, E. J. L. Gestão da informação e as novas tecnologias de informação. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J.B.L. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LUDWIG, A. C. W. **Fundamentos e prática de metodologia científica**. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R.J. dos S. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D. Desempenho empresarial e gestão da informação: a visão do topo. In: DAVENPORT, T.H.; MARCHAND, D.A.; DICKSON, T. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINS, L. **Marketing**. São Paulo: Universo dos livros, 2006.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS JÚNIOR, J. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos**. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

MEJIA, I. M. **Hablemos claro sobre servicio**. El autor, 2003.

MERTENS, D. M. **Research methods in education and psychology: Integrating diversity with quantitative and qualitative approaches**. 2.ed. Thousand Oaks: Sage. 2005.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Tradução técnica: Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

NOVELLO, A. P. **Os benefícios proporcionados pelo CRM nas pequenas empresas**. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Escola Superior de Administração e Marketing e Comunicação, Piracicaba, 2013. Disponível em: <<https://faculdadeanglo.com.br/wp-content/uploads/2014/05/Andr%C3%A9ia-ADM.pdf>> Acesso em: 22 mai. 2018

OZAKI, A.; VASCONCELLOS, E. A revolução digital. In: POLIZELLI, D.L.; OZAKI, A.M. **Sociedade da informação: os desafios da era da colaboração e da gestão do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2008.

PAYNE, A. **Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Relationship Management**. Elsevier, 2005.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **CRM Series Marketing 1to1: um guia executivo para entender e Implantar estratégias de customer relationship management**. 1.ed. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Managing Customer Relationships: a strategic framework**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2004.

PERES, D. F. **CRM no Setor Bancário: um estudo de caso em uma agência do Banco do Brasil na cidade de Londrina**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

- PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. **How information gives you competitive advantage**. Harvard Business Review. july/august 1985. Disponível em: <<https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage>> Acesso em: 22 mai. 2018.
- PRIETO, V. C.; CARVALHO M. M. **Gestão do relacionamento com o cliente em mercados business-to-business**. Revista Produção *Online*. v.05, n. 1, mar. 2005. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/324/421>> Acesso em: 22 mai. 2018.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RAMPAZZO, L. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós graduação**. 6. ed. São Paulo: Loyola, 2011.
- RASCÃO, J. P. **Da gestão estratégica à gestão estratégica da informação: como aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2006.
- ROCHA, A. **Empresas e clientes: um ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SANTOS, M. B. L. **A importância do CRM nas grandes organizações brasileiras**. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/430964-A-importancia-do-crm-nas-grandes-organizacoes-brasileiras.html>> Acesso em: 21 fev. 2017.
- SEBRAE/SP. **Book de pesquisas sobre MPE's paulistas**. São Paulo: Sebrae/SP, 2012.
- SEMOLA, M. Gestão da segurança da informação. In: STAREC, C.; GOMES, E.B.P.; CHAVES, J.B.L. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SIANES, M. Compartilhar ou proteger conhecimentos? Grande desafio no comportamento informacional das organizações. In: STAREC, C.; GOMES, E.B.P.; CHAVES, J.B.L. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SILVA, A.B. A gestão de sistemas organizacionais em ambientes turbulentos. In: STAREC, C.; GOMES, E.B.P.; CHAVES, J.B.L. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, W. D. F. **Introdução à gestão da informação**. Campinas: Editora Alínea, 2003.

SILVEIRA, M.M. e ODDONE, N. Necessidades e comportamento informacional: conceituação e modelos. **Ci. Inf.** Brasília, v.36, n.1, p. 118-127, mai/ago. 2007  
Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n2/12.pdf>> Acesso em: 22 mai. 2018.

SOUZA, F.C. **Estudo de caso sobre a implementação do CustomerRelationship Management (CRM) do laboratório Alfa**. Monografia (Graduação em Administração de empresas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em:  
<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24437/000548401.pdf?sequence=1>> Acesso em: 21 fev. 2017.

SORDI, J.O. **Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2008.

STONE, M.; WOODCOCK, N.; MACHTYNGER, L. **CRM: marketing de relacionamento com os clientes**. Tradução técnica: Ana Beatriz Rodrigues. São Paulo: Editora Futura, 2002.

SWIFT, R. **CRM CustomerRelationship Management: O revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências**. Londrina: Infohome, 2004. Disponível em:  
<[http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88)>. Acesso em: 15 mai. 2017.

WILSON, T.D. *Information Management. In: International Encyclopedia of information and Library Science*. 2.ed. New York: Routledge Taylor &Francys Group, 2004.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZENONE, L. C. **CustomerRelationship Management CRM: Conceitos e Estratégias**. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Ficha de Observação do Ambiente

N	Variável a ser observada	Pontuação obtida		
		Bom	Regular	Ruim
1	Disposição do ambiente			
2	Localização			
3	Tecnologia disponível			
4	Sistema operacional			
5	Motivação			
6	Divisão de tarefas			
7	Horário de atendimento			
8	Normas e regulamentos			
9	Uniforme			
10	Produtos			
	<b>TOTAL</b>			

**Apêndice B – Ficha de Observação do Atendimento**

<b>N</b>	<b>Variável a ser observada</b>	<b>Pontuação obtida</b>		
		Bom	Regular	Ruim
1	Postura			
2	Cuidados pessoais			
3	Recepção ao cliente			
4	Qualificação			
5	Controle de vendas individual			
6	Pós-vendas			
7	Flexibilidade			
8	Proatividade			
	<b>TOTAL</b>			

**Apêndice C – Ficha de Observação dos Clientes**

<b>N</b>	<b>Variável a ser observada</b>	<b>Pontuação obtida</b>		
		Bom	Regular	Ruim
1	Procura espontânea			
2	Como classificam o atendimento			
3	Fecha a venda logo que entra na loja			
4	Buscam menores preços			
5	Buscam qualidade			
	<b>TOTAL</b>			

### Apêndice D – Ficha de Observação do Proprietário

N	Variável a ser observada	Pontuação obtida		
		Bom	Regular	Ruim
1	Postura			
2	Cuidados pessoais			
3	Recepção ao cliente			
4	Liderança			
5	Motiva os funcionários			
6	Oportunidade de capacitação			
7	Presença			
8	Conhecimento técnico			
	<b>TOTAL</b>			

## Apêndice E - Questionário Clientes

Sexo:  Feminino  Masculino

Idade:  18 a 25 anos  26 a 36 anos  37 a 49 anos  Acima de 50 anos

Renda:  Até R\$ 1.388,00  De R\$1.388,00 à R\$2.886,00  Acima R\$2.886,00

1) Com que frequência você troca seu óculos de grau:

- De seis em seis meses;  
 De um em um ano;  
 Geralmente uma vez em cada dois anos;  
 Apenas quando sinto necessidade;

2) Com que frequência você troca seu óculos de sol

- De seis em seis meses;  
 De um em um ano;  
 Geralmente uma vez em cada dois anos;  
 Apenas quando sinto necessidade;  
 Qual sua cor preferida?

3) Você escolhe comprar em um lugar em função do:

- Atendimento;  Preços;  
 Variedade em produto;  Qualidade dos produtos;  
 Prazo de entrega;  Prazo de pagamento;  
 Ambiente e localização da loja;  Propaganda;  
 Confiança;  Outro: qual? \_\_\_\_\_

4) Para efetuar sua compra, você:

- Pesquisa na internet antes de comprar;  
 Faz cotação de preços nos concorrentes;  
 Procura lojas novas no mercado, para ter outras opções;  
 Vai direto ao lugar que esta acostumado a comprar;  
 Outro: \_\_\_\_\_

5) Qual melhor forma de contato com você?

- Telefone fixo;  Telefone celular;  
 Redes sociais;  E-mail;  
 Carta;  Whatsapp

6) Como chegou até a nossa loja?

- Escutou na Rádio sobre a loja;  Pesquisou na Internet;  
 Indicação de um Amigo/Parente;  Alguém da loja te ligou;  
 Recebeu panfleto na rua;  Localização;  
 Viu a loja nas redes sociais;  Outro: qual? \_\_\_\_\_

7) Dê: 1 para Péssimo; 2 para Ruim; 3 para Bom; 4 para Muito Bom e 5 para Ótimo.

	NOTA
Nosso atendimento	
A experiência de compra em nossa loja	
Nossos preços	
A diversidade de produtos	
Qualidade do produto	

8) Caso algum item seja regular ou péssimo, qual sua sugestão de melhoria?


9) Esta foi sua primeira compra aqui?

- Sim.  Não

**Se NÃO, por favor responda as perguntas abaixo**

10) Nossos colaboradores entram em contato para falar de promoção ou novidades?

- Sim  Não

11) Alguma vez precisou da loja, por algum problema com sua compra?

- Sim  Não

12) Se sim, os colaboradores conseguiram te auxiliar da melhor maneira possível, solucionando seu problema?

- Sim  Não

13) Após sua compra, a loja entrou em contato com você, para saber se estava satisfeito com o produto?

- Sim  Não

## Apêndice F – Entrevista ao Proprietário

**1) A rotina da sua empresa (funcionários, marcas dos produtos, qualificação técnica) continua a mesma desde a abertura?** (O proprietário é cômodo ou está em mutação e constante processo de evolução.)

**2) Considera-se que estamos vivendo uma crise, você tem tomado atitudes para se manter ativo durante este período, ou sabe que isso será passageiro e as coisas irão melhorar?** (Toma atitude independente de como se encontra o mercado ou a economia do país, percebe o quanto é capaz de render.)

**3) Um sistema novo aparece no mercado, você busca conhecê-lo para comparar com o seu, afinal este pode ser mais completo, ou o seu supre todas as suas necessidades e não precisa nem conhecer o novo?** (Percepção e necessidade de conhecer ferramentas novas que podem direcionar até mesmo no aperfeiçoamento do sistema que usa na empresa.)

**4) Com que frequência divulga sua empresa, e quais as formas de divulgação?** (O quanto se faz presente no mercado.)

**5) Promove ações direcionadas para o aumento de vendas? Quais?** (Se trabalha com promoções, novidades que chamem atenção para que sempre mantenha a empresa ativa no mercado.)

**6) Na sua opinião, qual o setor primordial dentro da organização?** (Compreender se o proprietário percebe a necessidade de organizar e planejar uma área da empresa, com os colaboradores atuais, relacionada ao cliente, na forma de abordar, de buscar novos clientes e de cuidar dos existentes.)

**7) Você utiliza sistema operacional? Quais as ferramentas dentro de um sistema são essenciais a você?** (Se conhece do sistema, sabe o que é oferecido pelo sistema, quais funções, relatórios e informações que podem ser disponibilizadas pelo sistema que poderão auxiliar no processo decisório.)

**8) O sistema da empresa está totalmente atualizado e organizado?** (Ele consegue perceber a importância de um sistema atualizado, o que a falta disso pode acarretar para sua administração.)

**9) Existe uma parte do sistema, na qual o foco seja o cliente? Para cadastro do perfil e característica pessoais?** (A função para registro de dados de clientes tem campos suficientes à serem preenchidos com informações necessárias para direcionar ações tanto em vendas como no contato com seus clientes.)

**10) Qual a forma que sua empresa chega ao cliente?** (Existe uma técnica ou regra para manter contato com cliente, se consegue compreender qual a melhor maneira (a que mais satisfaz o seu cliente) de estar em contato com o cliente.)

**11) Promove ações para manter o relacionamento com o cliente constantemente?** (Mantém relacionamento com cliente, se de tempos em tempos faz contato e se faz presente na vida do cliente, para que este perceba o quanto é importante para a empresa.)

**12) A empresa realiza um pós-vendas para diagnosticar ou identificar pontos positivos do processo de compra?** (Existe algum método utilizado pela empresa para realizar um contato após as vendas com os clientes, para saber se o mesmo ficou realizado com a compra, ou se esta tendo alguma dificuldade.)

## Apêndice G – Entrevista aos Colaboradores

**1) Na sua visão, qual a área mais importante da empresa?** (Compreender o quanto é importante aos colaboradores a existência de uma área que cuide especificamente dos clientes, ou se eles ainda estão com o pensamento de que área importante é a que cuida da parte financeira.)

**2) Como realiza o contato com o seu cliente?** (Intuito saber com qual frequência entra em contato, se existe uma forma específica, por ligação, WhatsApp ou outra ferramenta, saber se o colaborador se faz presente na vida do cliente.)

**3) A empresa oferece um sistema para controlar informações sobre vendas e sobre os clientes?** (Saber se o sistema oferece ferramentas suficientes para auxiliar no direcionamento das vendas, registro de vendas passadas e informações importantes sobre gostos e características dos clientes.)

**4) Acha necessário ter no sistema, uma parte específica de cadastro de clientes?** (Perceber se consideram importante ter um repositório de informações sobre o cliente.)

**5) Quais informações acha importante ter nesse cadastro de clientes?** (Compreender o quanto a informação sobre os clientes é importante para que eles façam uma venda direcionada, para manter a relação ativa com o cliente.)

**6) Manter o cadastro de clientes atualizado e completo pode trazer benefícios a empresa?** (Se pode trazer benefícios e se o cadastro de clientes no sistema utilizado pela empresa está completo e com informações suficientes para garantir o sucesso do relacionamento com o cliente, de forma a tratá-lo de maneira única por suas preferências.)

**7) Você controla suas vendas individuais, destacando quem comprou, o que comprou, como pagou?** (Perceber se cada colaborador relaciona quantas vendas efetivou e para quem vendeu, de forma a direcionar o cliente caso algum problema surja ou até mesmo para criar um laço com o cliente.)

**8) Você acompanha seus clientes após a venda para saber se está satisfeito com a compra ou se adaptou ao produto?** (Qual a estratégia utilizada para manter relacionamento com o cliente, se após as vendas o relacionamento continua de forma a garantir a satisfação do cliente por mais tempo e criar um relacionamento mais sólido.)