

Ministério da Educação
Universidade Federal de Ouro Preto
Escola de Minas
Departamento de Engenharia de Produção, Administração e Economia

PAULO EGIDIO LUNS MATIELO

**Estudo de caso sobre a aplicação de um software
CRM para gestão de clientes em uma pequena
empresa**

Ouro Preto
2022

Paulo Egidio Luns Matielo

**Estudo de caso sobre a aplicação de um software CRM para
gestão de clientes em uma pequena empresa**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para a obtenção do Grau de Engenheiro de Produção.

Universidade Federal de Ouro Preto

Orientador: Prof. Me. Yã Grossi Andrade

Ouro Preto
2022

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

M433e Matielo, Paulo Egidio Luns.

Estudo de caso sobre a aplicação de um software CRM para gestão de clientes em uma pequena empresa. [manuscrito] / Paulo Egidio Luns Matielo. - 2022.

52 f.: il.: color., tab..

Orientador: Prof. Me. Yã Grossi Andrade.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Escola de Minas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Customer Relationship Management (CRM). 2. Administração - Serviços ao cliente. 3. Pequenas e médias empresas. I. Andrade, Yã Grossi. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.5

Bibliotecário(a) Responsável: Maristela Sanches Lima Mesquita - CRB-1716



FOLHA DE APROVAÇÃO

Paulo Egidio Luns Matielo

Estudo de caso sobre a aplicação de um software CRM para a gestão de clientes em uma pequena empresa

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 24 de junho de 2022

Membros da banca

[Msc.] - Yã Grossi Andrade - Orientador(a) (Universidade Federal de Ouro Preto)

[Dr.] - André Luis Silva - (Universidade Federal de Ouro Preto)

[Dra.] - Tays Torres Ribeiro das Chagas - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Yã Grossi Andrade, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 07/07/2022



Documento assinado eletronicamente por **Ya Grossi Andrade, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 26/07/2022, às 15:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0368082** e o código CRC **B4E88385**.

Dedico este trabalho a Deus, ao meu pai Luiz Claudio, minha mãe Simoni e minha irmã Ana Paula.

A todos que apoiaram e acreditam nos meus sonhos dando suporte e amor no dia a dia de convívio comigo.

E a todos que encaram o avanço de uma empresa como pilar para desenvolvimento de colaboradores e famílias envolvidas na operação de qualquer organização.

Agradecimentos

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por ter me proporcionado saúde física e mental para desenvolvimento de minha graduação.

Agradeço a minha família por apoiar todos meus objetivos pessoais sem medir esforços para me ajudar a alcançar meus sonhos.

Agradeço aos meus amigos que dividiram comigo momentos de incertezas e conquistas durante os últimos 5 anos de graduação.

Agradeço a Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) e a Escola de Minas pelo ensino público de qualidade ofertado durante toda minha jornada acadêmica até aqui.

Agradeço aos docentes que me transmitiram conhecimento pelo seu trabalho diário com competência e amor pela profissão exercida.

Agradeço a cidade de Ouro Preto por me receber tão bem durante todo meu período de estadia numa das cidades mais importantes de nosso país.

Agradeço a todos colaboradores e gestores da empresa objeto de estudo por abrirem as portas e compartilharem comigo suas inseguranças e fraquezas para desenvolvimento de uma ferramenta que pode fortalecer o futuro da organização.

Por fim, fica meu sentimento de gratidão por estar concluindo mais essa etapa da graduação cercado de pessoas que me apoiaram nas diferentes etapas do processo de construção do conhecimento.

“Procurai suportar com ânimo tudo aquilo que precisa ser feito.”
“Digo que me encontro no conhecimento de uma única ciência: a do amor.”
Sócrates

Resumo

Este trabalho se insere no contexto da Gestão de Clientes, com interesse em aprofundar na aplicação e benefícios do uso de um software para o relacionamento com o Cliente, o Customers Relationship Management, CRM. Como metodologia de pesquisa, a escolha do estudo de caso único permitiu um acompanhamento prático do dia a dia organizacional, enriquecendo o processo de aprendizado e estruturação das ações necessárias para transformar o conhecimento tácito de colaboradores da empresa em ações adotadas durante a instrumentalização do setor comercial. Para compreensão da realidade da empresa antes da utilização da nova ferramenta e após a implementação e seu uso, foi elaborado um fluxo de atendimento entre empresa e cliente com ações coerentes com cada etapa do processo de venda no qual o cliente está inserido. A utilização do CRM permitiu uma profissionalização do setor comercial da empresa, aumentando a padronização, controle e produtividade dos colaboradores envolvidos. Propor indicadores de desempenho para acompanhamento do sucesso da implementação da ferramenta reflete possíveis melhorias de práticas adotadas durante o contato com o cliente e ajustes no fluxo de atendimento para potencializar os resultados econômicos da empresa. Ao final, conclui-se que o entendimento do impacto da instrumentalização da gestão de clientes em uma empresa de pequeno porte por meio de um software CRM foi alcançado pela estruturação de um setor comercial atuante nas relações comerciais da empresa, como seu fluxo de atendimento e ações elaborado para potencializar o sucesso do cliente nas relações comerciais.

Palavras-chave: Gestão de clientes; CRM; RD Station; Pequena empresa.

Abstract

This work is part of the context of Customer Management, with an interest in delving into the application and benefits of using a software for customer relationship, Customers Relationship Management, CRM. As a research methodology, the choice of a single case study allowed a practical monitoring of the organizational day-to-day, enriching the learning process and structuring the necessary actions to transform the tacit knowledge of the company's employees into actions taken during the instrumentalization of the commercial sector. . In order to understand the reality of the company before using the new tool and after its implementation and use, a service flow between company and customer was designed with actions consistent with each stage of the sales process in which the customer is inserted. The use of CRM allowed a professionalization of the commercial sector of the company, increasing the standardization, control and productivity of the employees involved. Proposing performance indicators to monitor the success of the tool's implementation reflects possible improvements in practices adopted during customer contact and adjustments in the service flow to enhance the company's economic results. In the end, it is concluded that the understanding of the impact of the instrumentalization of customer management in a small business through CRM software was achieved by structuring a commercial sector active in the company's commercial relations, such as its service flow and actions designed to enhance customer success in business relationships.

Keywords: Customer management; CRM; RD Station; Small business.

Lista de abreviaturas e siglas

CRM	Customer Relationship Management
AUVO	Sistema de suporte operacional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Lista de ilustrações

Figura 1 – Fluxo de vendas locação de ar condicionado de grande porte.	27
Figura 2 – Etapas: Pré orçamento, Ligação do gestor, Elaboração de orçamento e negociação.	28
Figura 3 – Etapas: Elaboração de contrato, AUVO, Emissão de nota e cobrança .	29
Figura 4 – Controle de orçamentos antes de utilização de um CRM	30
Figura 5 – Dados para criação de nova oportunidade.	31
Figura 6 – Dados para contato do gestor	32
Figura 7 – Fluxo de interação etapa de negociação	32
Figura 8 – Sumário apostila de atendimento.	33
Figura 9 – Criação de tarefa.	34
Figura 10 – Painel de tarefa.	35
Figura 11 – Histórico de ações na oportunidade.	36
Figura 12 – Arquivos da oportunidade.	37
Figura 13 – Descrição de negociação.	37
Figura 14 – Quantidade de oportunidades por etapa.	39
Figura 15 – Indicador de tarefas.	40
Figura 16 – Indicador de oportunidades com tarefas.	40
Figura 17 – Indicador de oportunidades.	41
Figura 18 – Indicador de ticket médio.	42
Figura 19 – Tempo médio de venda.	42
Figura 20 – Síntese das etapas da instrumentalização da gestão de clientes.	43

Lista de tabelas

Tabela 1 – Comparativo entre ferramentas de apoio a vendas.	18
Tabela 2 – Antes e depois da utilização de um CRM	44

Sumário

	Lista de ilustrações	10
	Lista de tabelas	11
1	INTRODUÇÃO	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Marketing de relacionamento	15
2.2	Gestão de cliente	16
2.3	CRM - Customers Relationship Management	18
3	METODOLOGIA	21
3.1	Caracterização da empresa	22
3.2	Relevância do caso	23
3.3	Coleta de informações	23
3.4	Análise de dados	24
4	ESTUDO DE CASO	25
4.1	A empresa	25
4.2	Estrutura de atendimento	26
4.3	Estrutura no CRM	28
4.4	Ações dentro do CRM	30
4.5	Indicadores de desempenho	38
5	DISCUSSÕES	44
6	CONCLUSÃO	47
	REFERÊNCIAS	49
	ANEXOS	51
	ANEXO A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA	52

1 Introdução

Durante anos a relação entre empresas e clientes seguiu práticas tradicionais de contato, visita em lojas era o principal canal de vendas entre os diferentes atores em um processo de compra. O desenvolvimento de novas ferramentas de comunicação, como: telefone, computador e internet permitiu avanços significativos na troca de informação em uma relação comercial. O crescimento da internet impulsionou o acesso a informações dinâmicas, permitindo uma maior competitividade de diferentes concorrentes no contato com o cliente. Entender o consumidor, como manter um bom relacionamento com o cliente, gerir ações empresarias que visam adquirir e reter novos clientes se tornou prática relevante para o sucesso de uma organização.

Grandes organizações passaram a utilizar dos novos meios de comunicação, como: internet, redes sociais e e-mail marketing, para impulsionar o contato com um maior numero de clientes e aumentar seus resultados comerciais através da utilização destas novas tecnologias. O uso destas novas ferramentas passou a gerar a necessidades de gestão das ações tomadas com cada cliente dentro das empresas e novas ferramentas de gestão emergiram para atender tal demanda.

Em diferentes mercados a gestão do cliente vem ganhando força por proporcionar um ganho de produtividade de setores comerciais e uma experiência individual na relação entre empresa e cliente. Portanto, verificar as ações necessárias e modo de implementação de uma ferramenta para compreensão da gestão de clientes em uma pequena empresa corrobora a profissionalização de um setor comercial e avanços nos resultados comerciais alcançados. Como ferramenta de gestão de clientes, o (CRM – Customer Relationship Management) possibilita uma profissionalização de setores comerciais que demandam um relacionamento entre consumidores e equipe de venda, interagir, acompanhar e estender o período ativo de um cliente com a empresa reflete em faturamento e lucro.

Com a utilização dessa nova ferramenta em grandes empresas e o sucesso de sua utilização para oferecer ao consumidor uma experiencia de sucesso no relacionamento entre empresa e cliente, este trabalho busca visualizar se a utilização de um CRM em uma pequena empresa com baixo poder de investimento também se mostraria relevante para o sucesso organizacional.

O objetivo geral deste trabalho é entender o impacto da instrumentalização da gestão de clientes em uma empresa de pequeno porte por meio de um software CRM. Para tanto, temos os seguintes objetivos específicos: Caracterizar o fluxo da instrumentalização da gestão de clientes; Identificar ações de apoio ao CRM e suas funcionalidades; Propor indicadores de desempenho.

Parte-se da hipótese de que a empresa objeto de estudo não possuía um setor comercial com ações padronizadas, sendo seu relacionamento com o cliente definido pelo conheci-

mentos intrínsecos do gestor e colaboradores que atuavam em contato com o cliente. Essa realidade se deve ao fato de a empresa não ter conhecimento de ferramentas que com baixo custo possam colaborar para o desenvolvimento da organização.

Utilizando da pesquisa de estudo de caso único, realiza-se uma série de ações práticas no dia a dia organizacional da empresa para entendimento do processo de atendimento ao cliente antes da utilização de uma ferramenta de apoio comercial e quais características seriam importantes para o sucesso de uma instrumentalização.

No decorrer do trabalho relata-se ações de acompanhamento do modo de interação entre empresa e cliente antes da utilização de uma ferramentas, pesquisas abertas, observações, acesso ao banco de dados e visita in loco permitem um entendimento do processo de vendas utilizado pela empresa.

Como consequência do conhecimento do processo de vendas, um fluxo de atendimento será elaborado para profissionalização das ações em cada uma das etapas, essas ações serão debatidas e adicionadas na nova ferramenta de gestão de clientes com o objetivo de padronizar processos relevantes para a conclusão de uma venda. Implementar a gestão dos novos clientes na nova ferramenta de gestão demanda acompanhamento das ações executadas pelos colaboradores e monitoramento dos gestores dos números apresentados pelo software, dando maior transparência sobre o desempenho dos colaboradores atuantes no contato direto com o cliente.

2 Referencial teórico

Neste capítulo são apresentados três tópicos para a fundamentação teórica do trabalho: (i) Marketing de relacionamento, (ii) Gestão de cliente, (iii) Conceitos de CRM.

2.1 Marketing de relacionamento

De acordo com MADRUGA (2018), temos o seguinte conceito de marketing de relacionamento:

Marketing de Relacionamento é atrair, realçar e intensificar o relacionamento com Clientes finais, Clientes intermediários, fornecedores, parceiros e demais stakeholders, por meio de uma visão de longo prazo na qual há benefícios mútuos. O Marketing de Relacionamento privilegia a interação com os stakeholders com o objetivo de desenvolver, especialmente para eles, um conjunto de valores que os levarão à satisfação e longevidade do seu relacionamento com a empresa e constante recompra. (MADRUGA, 2018, p. 85)

Com importante atuação nas diferentes etapas de um processo produtivo de um bem ou prestação de serviço, o marketing de relacionamento tem papel imprescindível na relação direta com o cliente final, sendo uma importante ferramentas para o desenvolvimento de uma organização.

De acordo com Kotler (1994) o pilar do marketing é “a relação de troca”, sendo a troca uma negociação entre duas figuras que exercem uma relação comercial, financeira, conceitual ou pessoal, essa relação foi transformada ao longo dos anos, principalmente a partir da Revolução Industrial”. O marketing exerce importante papel na gestão de clientes uma vez que atua diretamente nas diferentes fases do desenvolvimento de um produto ou elaboração de uma prestação de serviço, buscando entender a necessidade dos consumidores e como a organização pode atendê-las, maximizando seus ganhos.

Segundo Araújo (2005) o marketing vem sofrendo diversas mudanças ao longo do desenvolvimento dos setores produtivos, no início da era industrial a prioridade era a produção em massa de produtos não diferenciados com o preço sendo fator prioritário para a escolha de compra. Ainda segundo o autor, com o avanço das tecnologias e a produção se tornando maior que a demanda no início do século XX, a perspectiva das organizações passou a ser em relação à visão de vendas e não mais da produção em massa com o mercado saturado.

A atuação do marketing de relacionamento nos mercados B2B e B2C compreende importante avanços para as organizações na construção de uma cadeia de valor e rede de relacionamento da empresa, propondo soluções de negócios por meio do processo de vendas consultivas (MADRUGA, 2018).

De acordo com Pinto (2005), o marketing de relacionamento enfatiza um relacionamento a longo prazo com o cliente, sendo uma estratégia das empresas para retenção de um cliente já existente em detrimento dos custos de aquisição de um novo, sendo a permanência dos clientes existentes mais lucrativa a longo prazo. O autor ainda enfatiza que as empresas devem construir estratégias robustas para enfrentar adversidades dos mercados altamente competitivos, tendo o marketing relacionamento como importante setor na relação com o mercado.

Para isso o desenvolvimento do marketing de relacionamento pode ser acompanhado com ações práticas para o dia a dia de uma organização no contato direto com o cliente final, o que abarca a gestão de clientes e suas funcionalidades.

2.2 Gestão de cliente

Em uma organização, gerir ações ativas com o cliente reflete diretamente nos resultados alcançados no dia a dia empresarial, aumento de vendas, fidelidade de compra e melhora na satisfação do cliente. Para garantir a satisfação do consumidor a empresa deve identificar as motivações que levam as pessoas a comprar o bem ou serviço e desenvolver ações que visam atender suas necessidades, o desempenho na execução destas ações pode garantir uma preferência de escolha no momento da compra (ZENONE, 2007)

Acompanhar, desenvolver e implementar ferramentas que atuam na gestão de clientes impacta o sucesso empresarial e a instrumentação de um sistema de controle comercial, uma vez que a gestão demanda estratégias de ações que devem ser executadas na relação cliente x empresa.

O conceito a seguir reflete uma característica cultural que as organizações estão enfrentando atualmente, dominar as estratégias de gestão de clientes é um importante diferencial competitivo:

Os clientes estão cada vez mais dizendo às empresas que tipos de produtos ou serviços desejam e quando, onde e como querem adquiri-lo." E ainda completam, "As empresas estão menos voltadas para a padronização de produtos e serviços e mais para a customização." Muito embora vale aqui um alerta de que o peso do fator custo é o grande limitador desta customização. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 4)

De acordo com Kotler e Keller (2006) a gestão do cliente passa também pela gestão do serviço prestados, se vendedores não possuem respostas capazes de solucionar dúvidas dos clientes, se a empresa deixa o cliente esperando; estes tendem a diminuir suas chances de fazer negócios com a organização, uma outra definição de gestão de clientes é o "gerenciamento dos meios utilizados para se estabelecer e mensurar os contatos com os clientes, sendo considerado que cada contato pode ter como origem o próprio cliente ou a organização."(SILVA; PEDRON, 2017, p. 10)

Segundo Pinto (2005), o relacionamento da empresa com o cliente é imprescindível para satisfação do consumidor e retenção da relação de compra, sendo o relacionamento um importante ativo para empresa por determinar parte do valor futuro do negócio. Acompanhar esse relacionamento envolve gestão de processos e pessoas, sendo o sucesso com o cliente o principal objetivo desse relacionamento.

Acompanhar e gerir a gestão do cliente refletem em resultados para uma empresa e permite acesso a dados verídicos de mercado para que os gestores possam tomar decisões mais assertivas que vão de encontro com os objetivos estratégicos da empresa, essa gestão também se estende a empresas de pequeno porte.

No Brasil a classificação do porte da empresa é feita baseada em alguns fatores como: faturamento, quantidade de funcionários, patrimônio, etc, sendo esses critérios adotados por órgãos governamentais (IBGE, Receita Federal, SEBRAE), bancos, entidade de classes, dentre outros. (MARQUES; ROCHA,)

Segundo o Portal da Indústria a classificação de uma empresa de pequeno porte é “empresa que têm faturamento anual de até 4,8 milhões de reais por ano ou emprega de 10 a 49 pessoas no comércio e serviços ou de 20 a 99 pessoas na indústria.

Neste cenário de classificação as micro e pequenas empresas são uma parcela importante da economia nacional, tendo seus resultados relacionado diretamente com a vida de milhões de brasileiros.

De acordo com Banterli e Manolescu (2017) as principais características das micros e pequenas empresas são:

- Produtos e serviços de baixo preço unitário;
- Predominam vendas ao consumidor final;
- Atendem necessidades básicas da população;
- Escalas de produção muito baixas;
- Capital, insumos, materiais, mão-de-obra, etc.
- Tecnologia de domínio público;
- Geração de novos empregos;
- Fonte de inovação;
- Estimula a competição econômica;
- Auxílio às grandes empresas;
- Produção eficiente de bens e serviços.

Para MARION e Empresarial (1998) uma das principais dificuldades enfrentadas por uma pequena empresa é a gestão, ele menciona:

com certa frequência várias empresas, principalmente as pequenas, têm falido ou enfrentado sérios problemas de sobrevivência. Ouvimos empresários que criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, juros altos etc, fatores estes que, sem dúvida, contribuem para debilitar a empresa. Entretanto, descendo a fundo nossas investigações, contamos que muitas vezes, a ‘célula cancerosa’ não repousa naquelas críticas, mas na má gerencia, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis. (MARION; EMPRESARIAL, 1998, p. 27-28)

2.3 CRM - Customers Relationship Management

Com o desenvolvimento tecnológico do mundo, as ferramentas de gestão de clientes e suporte ao time de vendas vem se atualizando ao longo dos anos. Em um passado recente o principal instrumento de um vendedor para relacionamento com o cliente era uma agenda tradicional, com a popularização dos computadores surgiu as planilhas eletrônicas, o avanço da internet permitiu manter informações remotas que podem ser acessadas de qualquer lugar, a chegada do CRM centraliza diferentes funcionalidades desses processos de gestão num único lugar potencializando os pontos fortes para um bom relacionamento com o cliente. De acordo com Greenberg (2001) temos a seguinte definição de gestão do cliente e CRM:

A gestão de relacionamento com o cliente é uma estratégia de negócios para selecionar e administrar os clientes, buscando otimizar o valor a longo prazo. CRM requer uma filosofia e cultura empresarial centradas no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços. (GREENBERG, 2001, p. 62)

Atualmente vendedores utilizam de diferentes tipos de ferramentas para sua gestão de clientes, escolhendo uma ou mais de acordo com sua afinidade, alguns exemplos de ferramentas amplamente encontrados no dia a dia de um setor comercial são: agendas, planilhas, bloco de notas e utilização do celular para anotações. Abaixo segue um comparativo entre as diferentes ferramentas utilizadas por vendedores.

Tabela 1 – Comparativo entre ferramentas de apoio a vendas.

	Físico	Acesso Remoto	Lembrete de Tarefa	Histórico de interação	Banco de dados	Automação de ações	Relatórios
Bloco de notas	x			x			
Agenda Física	x		x	x			
Planilha off-line			x	x	x		x
Planilha on-line		x	x	x	x		x
CRM		x	x	x	x	x	x

Fonte: Desenvolvimento próprio

De acordo com o Greenberg (2001) um sistema de automação ações e gestão do cliente se sobressai quando o foco da organização está na geração de esforços na administração de campanhas e personificação das ações de marketing, ele classifica o gerenciamento da jornada, como:

- Sistemas de informações sobre clientes;
- Extração e análise das informações;
- Planejamento e definição de campanha com base na análise de dados;
- Lançamento da campanha;
- Gerenciamento de respostas;
- Ferramenta de fluxo de trabalho, de modo que haja uma visão uniforme do cliente por toda empresa.

A integração destas etapas permite uma comunicação ágil e assertiva com os clientes em cada etapa do processo de vendas, dando ao vendedor e gestores percepção de que fase o cliente está dentro do planejamento de uma venda, a participação de diferentes setores, como: cobranças e pós venda também se faz importante para maior eficiência do fluxo de informação e vendas (PEPPERS; ROGERS, 2000).

Com o desenvolvimento da tecnologia e alta competitividade nos diferentes mercados da economia mundial a utilização de ferramentas de gestão como CRM são fundamentais para profissionalização de um setor comercial. Para Greenberg (2001), “Os aplicativos de CRM podem ajudar na eficaz gestão de relações com os clientes, desde que a organização possua a liderança, as estratégias e a cultura corretas.” (GREENBERG, 2001, p. 62).

Segundo, Kohler (2001), um sistema de workflow (fluxo de trabalho) é fundamental para garantir uma gestão eficiente das atividades executadas em cada etapa do processo de venda proposto. Essa etapa de transcrição das atividades evidencia o desenvolvimento de um planejamento das interações entre organização e consumidor, permitindo um acompanhamento mais eficiente entre o planejado e o executado.

Para Crivellaro (2018) o real benefício da utilização de um CRM é obter informações e transforma-las rapidamente em ações, sendo a utilização da ferramenta fundamental para uma gestão eficiente dos dados.

A transição de conhecimento demanda energia e processos para que os objetivos sejam alcançados de forma eficiente. De acordo com Kotler e Keller (2006), pode ser um desafio na empresa a padronização do atendimento e uso de um CRM, demandando treinamentos e acompanhamento para execução correta do que foi proposto pela organização. Uma ênfase muito grande deve ser dada ao ciclo de aprendizagem dos atuantes diretos na nova ferramenta, dando a uma liderança o papel de tornar as atividades propostas no processo de vendas sendo parte da cultura da empresa. kohler2001sistema

Como a utilização de uma nova ferramenta gestão de clientes (CRM) tira o profissional da zona de conforto e potencializa o desenvolvimento coletivo da empresa o acompanhamento da utilização das ferramentas deve ser feito de forma consistente dentro da organização. Tendo em vista que os clientes são o principal ativo de qualquer empresa, a utilização de um CRM norteia esse relacionamento através do entendimento das necessidades e comportamento dos consumidores. (CRIVELLARO, 2018)

Segundo (KOTLER; ARMSTRONG, 2007), o CRM (Sigla em inglês de Customers Relationship Management ou no português Gestão de relacionamento com o cliente) é um conjunto de ferramentas sofisticadas que geram informações sólidas, analisando-as e utilizando os resultados para desenvolvimento da comunicação entre empresa e cliente. Ainda segundo o autor o CRM atua nos pontos de contato da empresa com seus clientes, sendo ponto de contato toda interação entre as partes, seja ela individual ou coletiva.

Com o surgimento dos primeiros CRM na década de noventa muitas empresas visualizaram o poder da ferramenta com apoio no marketing de relacionamento e um sistema de gestão da informação, tamanha adaptabilidade acaba ampliando suas definições e necessitando ser observada sua funcionalidade em cada empresa que utiliza de tal ferramenta. Por se tratar de um estudo com quantidade de dados limitados utilizamos a ferramenta como apoio ao desenvolvimento comercial da organização.

Tendo em vistas as estratégias competitivas da organização e o desenvolvimento coletivo da necessidade do cliente de uma comunicação mais pessoal e condizente com suas dores para aquisição de um bem ou serviço, o CRM aproxima a empresa do cliente com um conjunto de soluções tecnológicas que reúne informações acerca do processo de venda da organização e a comunicação com o cliente. (OLIVEIRA, 2021)

Ter um CRM envolve pesquisar e organizar informações pertinentes sobre cada cliente dando acesso aos diferentes departamentos que fazem contato com o cliente, as informações históricas dos consumidores proporciona informações ricas para seu atendimento personalizado e torna o atendimento mais ágil. (KOTLER; KELLER, 2006)

De acordo com McKENNA (1992), “empresas deveriam tentar vender seus produtos aos clientes certos” (MCKENNA, 1992, p. 116). O modo de trabalho de um CRM é um conjunto de estratégias gerenciais juntas numa solução tecnológica para gerir clientes e estrutura de vendas de uma empresa Oliveira (2021). Estruturar o fluxo de vendas de uma organização e definir atividades para comunicação efetiva com os clientes demanda uma gestão eficiente para manutenção dos objetivos estratégicos da organização e personificação do atendimento ao cliente.

Algumas ferramentas disponíveis no mercado são: CRM RD Station, Sales Navigator e Pipedrive.

3 Metodologia

O objetivo geral deste trabalho é: Entender o impacto da instrumentalização da gestão de clientes em uma empresa de pequeno porte por meio de um software CRM, com o objetivo específico de:

- Caracterizar o fluxo da instrumentação da gestão de clientes.
- Identificar ações de apoio ao CRM e suas funcionalidades.
- Propor indicadores de desempenho.

Para entendimento dos processos antes e depois da utilização de um sistema CRM e seus impactos diretos no dia a dia da empresa utilizamos da pesquisa qualitativa para desenvolvimento do estudo. Podemos observar as seguintes características de uma pesquisa qualitativa:

1. Estudar o significado vida das pessoas, nas condições da vida real;
2. Representar as opiniões e perspectivas das pessoas aparentes rotuladas neste livro como os participantes) de um estudo;
3. Abranger as condições contextuais em que as pessoas vivem;
4. Contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano;
5. Esforçasse por usar múltiplas fontes de evidência em vez de se basear em uma única fonte; (YIN, 2016, p. 103)

De acordo com (GIL et al., 2002, p. 53) [...] o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado”.é um método que utiliza de técnicas e ferramentas de pesquisa que tem por finalidade explorar, descrever, ilustrar e explicar diferentes fenômenos (YIN, 2015). Ainda segundo o autor, o método de estudo de caso é conveniente para estudos de problemas contemporâneos e não para um problema de natureza histórica.

Pesquisa ação é uma metodologia que busca minimizar as diferenças entre teoria x prática, por meio dela busca-se atuar diretamente na prática de modo inovador. Segundo, Engel (2000), “A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa participante engajada, em oposição à pesquisa tradicional, que é considerada como “independente”, “não-reativa” e “objetiva”. “. Propor ferramentas e ações de pesquisa para elaboração deste trabalho foi uma importante via de construção de conhecimento. Princípios da pesquisa ação foram utilizados, principalmente na intervenção do pesquisador no acompanhamento do setor comercial da organização, como observações, anotações e entrevistas, o que gerou um fluxo de atendimento com ações estruturadas em cada etapa do processo de vendas do setor comercial.

3.1 Caracterização da empresa

A empresa analisada, é enquadrada na característica de uma empresa familiar de pequeno porte, localizada em Vila Velha - ES, foi fundada em 2007 para atuação no segmento de vendas de sistemas de climatização em áreas abertas e semi abertas, com o passar dos anos e crescente demanda por climatização em ambientes abertos, surgiu a oportunidade de ampliar seu leque de atuação no segmento com a locação de equipamentos para climatizar eventos corporativos, festas e feiras. O quadro laboral da empresa conta com aproximadamente 15 colaboradores, havendo variações mediante a sazonalidade em épocas do ano de maior movimento, como verão.

Atualmente a empresa atua em 3 segmentos diferentes, são eles:

- Venda de climatizadores evaporativos

Climatizadores evaporativos são sistemas de climatização a base de água que se propõem a reduzir a temperatura em até 12C em áreas abertas e semi abertas com um consumo de energia até 90 por cento do que um ar condicionado convencional.

- Terceirização de sistemas de climatização

Na terceirização a empresa presta um serviço de gestão de todo o sistema de climatização de uma empresa ou residência com um custo fixo para o contratante, na terceirização o contratante recebe aparelhos novos, sem custos de instalação, manutenções preventivas, corretivas e todos documentos legais para operação do sistema

- Locação de sistemas de climatização

Já na locação a empresa atua com aluguel de equipamentos de refrigeração para áreas abertas e semi abertas (Climatizadores Evaporativos) e áreas fechadas (Ar condicionado) em ambientes de pequeno, médio e grande porte.

Como característica importante para o desenvolvimento do trabalho a empresa se enquadra na classificação de pequeno porte, está presente em diferentes segmentos de atuação com processos de vendas e gestão de clientes com variações mediante a importância de cada setor para empresa, épocas do ano e características de mercado.

Em um momento altamente delicado por questões de saúde pública em decorrência da pandemia do coronavírus a empresa foi diretamente impactada por uma queda acentuada de faturamento no segmento de locação, sem haver uma política de gestão de clientes incorporada no dia a dia organizacional as estratégias para se manter no mercado e planejar o posicionamento da organização ao fim das restrições de distanciamento social foram dificultadas pela falta de dados e conhecimento claro do mercado. Caracterizar o fluxo da instrumentação da gestão de clientes se tornou uma importante estratégia para o desenvolvimento da empresa.

3.2 Relevância do caso

Analisando as práticas adotadas pela empresa durante o período pré pandemia, notou-se que a organização não fazia uma gestão dos clientes com controle de processos de vendas, registros de contatos e padronização do atendimento, tendo suas ações variando caso a caso.

Essa realidade foi debatida entre os gestores da empresa e foi definido a implementação do CRM no setor de locação focado no atendimento de clientes com interesse no aluguel de ar condicionado de grande porte.

A opção desta estratégia de centralização da ferramenta em um tipo exclusivo de serviço é justificada pelo planejamento estratégico de seus proprietários.

3.3 Coleta de informações

Estruturar utilização deste software demandou um entendimento do processo atual de venda de uma locação, normalmente as ações eram executadas pelo gestor da empresa, porém com alta demanda pelos diferentes setores, gestão de pessoas e toda a parte administrativa, havia necessidade de profissionalização deste atendimento. Entender os pontos fortes e fracos de cada etapa desse processo se tornaria algo relevante para implementação de um CRM eficiente, durante o período de desenvolvimento deste trabalho foram feitas:

- **Visitas in loco a clientes com gestor da empresa:** Nesta etapa foram feitas 10 visitas in loco no local de eventos a fim de entender pontos a serem observados para viabilidade de uma climatização e o padrão de atendimento em uma venda de uma prestação de serviço técnica.
- **Acesso a documentos secundários:** Foi levantando antigos modelos de orçamentos utilizados pela empresa nos anos de 2018 e 2019, além da consulta de orçamentos e valores de empresas atuantes no mesmo segmento em outros estados.
- **Acompanhamento de atendimento:** Acompanhar o atendimento pelos colaboradores administrativos permitiu entender o fluxo de informação dentro da organização.
- **Observações;** Foram feitas observações de ações administrativas e comerciais para entender relações coletivas e a cultura empresarial.
- **Entrevistas:** Foram feitas 5 entrevistas (ANEXO A) com colaboradores do setor administrativo da organização com no mínimo 1 ano de experiência de trabalho dentro da empresa objeto de estudo.

3.4 Análise de dados

Elaborar um processo de vendas de uma organização necessita de um conhecimento técnico e entendimento da cultura daquela empresa, levar o que se espera em cada etapa do processo até o cliente final demanda uma série de ferramentas para minimizar variações sem perder a singularidade de cada atendimento.

Para a implementação dessa nova cultura de atendimento foram elaborados fluxogramas, apostila com os principais pontos de interação entre empresa e cliente, treinamentos com os colaboradores que atuariam diretamente com o sistema e acompanhamento da implantação das mudanças propostas.

Como resultado das novas ações propostas na etapa de coleta de dados, como: Entrevistas, acompanhamento e observações, a organização utilizou das novas informações geradas para tomar decisões estratégicas sobre como atuar e quais ferramentas implementar no dia a dia organizacional.

4 Estudo de caso

4.1 A empresa

No fechamento do ano de 2019 o segmento de vendas de climatizadores evaporativos representava cerca de 40 por cento do faturamento anual da organização e a locação os outros 60 por cento, a terceirização ainda não tinha sido lançada até março de 2020. Com essa proporção de faturamento a empresa foi altamente impactada pela pandemia do coronavírus, no qual parou completamente o setor de eventos durante março de 2020 até setembro de 2021, sendo um dos primeiros setores a paralisar suas operações por medidas de saúde pública e sendo um dos últimos a voltarem seu funcionamento.

Como reflexo dessa nova realidade vivida a partir de março de 2020 a empresa canalizou suas forças para o desenvolvimento do setor de vendas, ações e ferramentas foram implementadas, como: elaboração de vídeo comercial, acompanhamento de orçamentos, controle de oportunidades e padronização de atendimento, essas ações tiveram uma avaliação positiva nesse processo de estruturação do departamento comercial. Em um período de alta instabilidade econômica a empresa buscou ferramentas para gerir esse novo setor com um baixo custo em suas contas. Em pesquisas realizadas pelo gestor, a empresa conheceu o CRM, ferramenta muito utilizada por grandes equipes de vendas e que possui importantes funcionalidades para operação desse novo setor organizacional. Com diferentes possibilidades no mercado de CRM, o tomador de decisão escolheu uma que tem ferramentas que a empresa buscava e seus custos proporcional ao número de pessoas utilizando o sistema.

Com o sucesso da implementação das novas ações e utilização do sistema CRM pelo setor de vendas, a empresa optou por adotar estratégia similar também para o segmento de locação para ter maior controle sobre gestão de clientes, colaboradores e oportunidades que atuam diretamente com o principal segmento da organização no período pré-pandemia.

Dentro do campo de atuação da empresa em aluguel de sistemas de climatização, a organização atua com diferentes equipamentos e estilos de eventos a serem climatizados. Como parte do planejamento estratégico dos gestores, o principal foco de desenvolvimento comercial deve ser para locação de ar condicionado de grande porte.

Em uma venda altamente técnica observou-se os seguintes pontos que poderiam viabilizar a utilização do sistema CRM em um contexto de vendas B2B (Business to Business ou no português, Empresa para empresa) e B2C (Business to customers ou no português de uma empresa para um cliente) neste novo setor:

- Coleta de dados: Os dados permitem à empresa ter um conhecimento maior do mercado e de seus clientes.

- Aumento de faturamento: A gestão de clientes feita de modo correto aumenta o faturamento da organização e melhora a relação com clientes já existentes.
- Padronização do atendimento: Padronizar a comunicação entre diferentes colaboradores viabiliza o ganho de escala e controle de equipes.
- Profissionalização do setor comercial: Atuar de modo profissional aumenta o índice de venda e sucesso do cliente dentro da organização.
- Acompanhamento remoto pelos gestores: A utilização de uma ferramenta de controle comercial permite uma gestão mais eficiente de equipes.
- Baixo custo de investimento: O investimento para utilização de algumas ferramentas é diretamente proporcional ao tamanho da organização.
- Aumento da produtividade: Ferramentas de gestão organizam dados e melhoram a produtividade de setores administrativos e comerciais.
- Ferramentas de prospecção ativa: A utilização de um sistema de gestão de clientes permite um controle efetivo para prospecção de novos negócios.

4.2 Estrutura de atendimento

A utilização de um sistema CRM pelo setor de locação, permite definir tarefas, padronizar atendimentos, acompanhar novas oportunidades e registrar as ações executadas com cada cliente. Essas ações práticas garantem competitividade para o setor comercial e maior gestão sobre clientes e organização.

A instrumentação de um sistema de gestão de clientes demanda um entendimento completo de todo processo de vendas no qual o cliente é exposto quando faz contato com a empresa e como os diferentes envolvidos atuam para o fechamento de um negócio. Em observações dentro da sede administrativa da empresa e entrevistas abertas, foi elaborado o fluxo padrão que o cliente passa desde o primeiro contato com os atendentes até a conclusão da climatização do seu evento.

Figura 1 – Fluxo de vendas locação de ar condicionado de grande porte.



Fonte: Autoria própria.

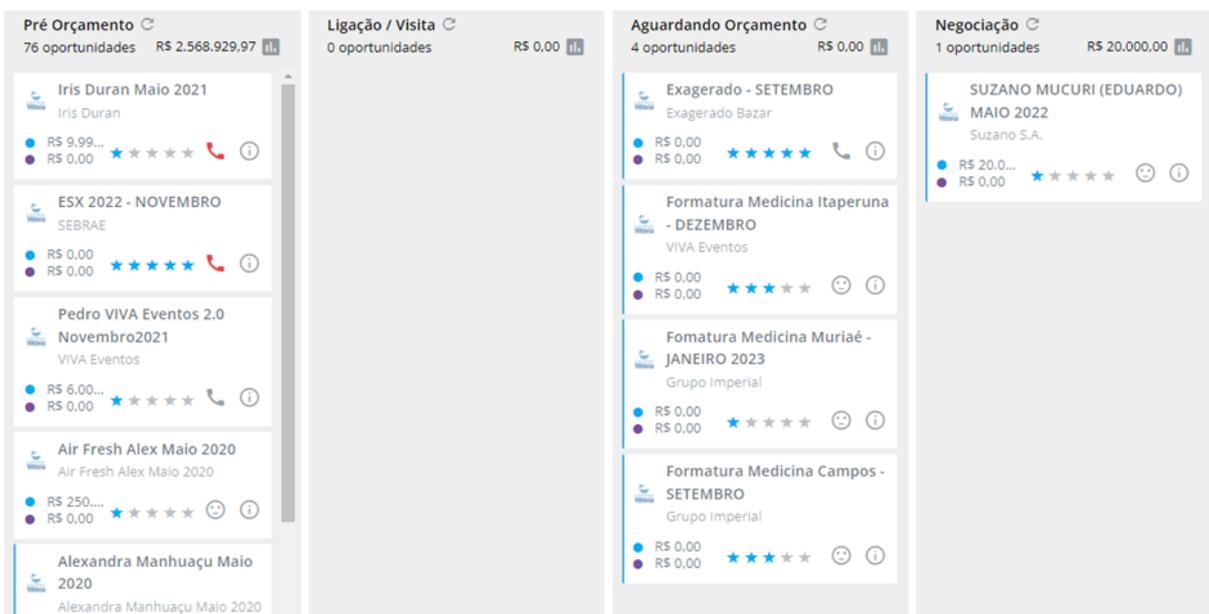
- Pré orçamento: Na fase de pré orçamento, os colaboradores da parte administrativa recebem o primeiro contato do cliente e coletam informações pertinentes para entendimento da viabilidade da oportunidade para a empresa.
- Ligação do gestor: Após essa coleta de dados e entendimento do contexto do evento o gestor liga para o responsável interessado na locação do sistema de climatização e busca entender sua real necessidade, expectativas com a climatização, seu poder aquisitivo e características do local que possam inviabilizar o uso do sistema.
- Elaboração de orçamento: Com aprovação do gestor de cálculo de quantidades de máquinas, precificação é feito um orçamento com as informações coletadas nas duas etapas anteriores, caso a oportunidade de fato esteja interessada nos serviços ofertados.
- Negociação: Após envio do orçamento para o cliente final, na etapa de negociação a empresa tenta solucionar quaisquer dúvidas pertinentes a climatização do seu evento.
- Elaboração de contrato: Com o sucesso na etapa anterior é feita a elaboração do contrato para reserva da data e pagamento da entrada.
- AUVO (Sistema operacional): Nessa etapa é feita a reserva dos equipamentos para o período contratado junto ao corpo técnico da empresa
- Nota fiscal: Mantendo o fluxo de atendimento da parte administrativa é feito a emissão da nota fiscal ou enviada para o financeiro para sua emissão no período devido.

- Cobrança: A jornada do cliente só acaba quando é feito o pagamento da locação contratada, nessa etapa o colaborador deve acompanhar se o pagamento foi efetuado e manter os vínculos de negociação com cliente.

4.3 Estrutura no CRM

O entendimento deste processo se tornou um fluxo de atendimento para a gestão de clientes implementados dentro de um CRM, com diferentes ações a serem executadas em cada uma destas etapas. Com a estrutura estratégica traçada junto aos gestores da empresa implementamos no sistema as características pertinentes a empresa objeto do estudo, variações na implementação do funil de vendas podem ser feitas baseadas em diferentes setores ou características competitivas de cada organização.

Figura 2 – Etapas: Pré orçamento, Ligação do gestor, Elaboração de orçamento e negociação.



Fonte: CRM da empresa.

Figura 3 – Etapas: Elaboração de contrato, AUVO, Emissão de nota e cobrança

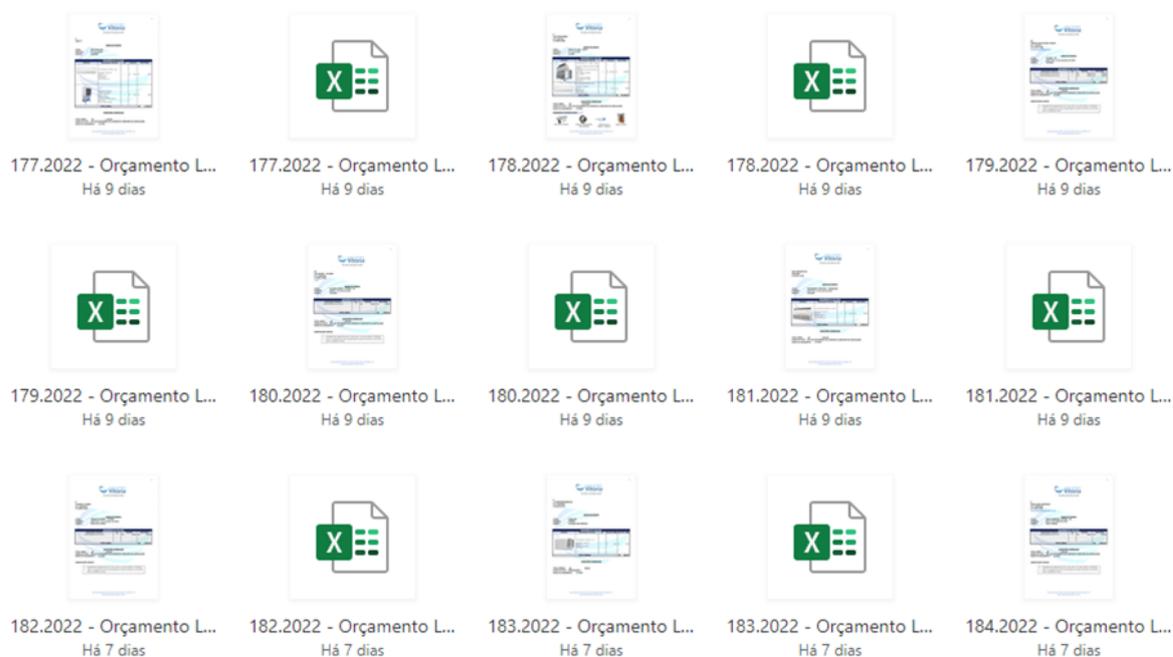


Fonte: CRM da empresa.

Com a utilização de um CRM a empresa passou a controlar suas oportunidades por etapas que cada uma se encontra dentro do processo de venda de uma locação, esse controle permite maior transparência na análise de dados gerados no dia a dia organizacional. Antes da implementação do software o controle sobre orçamentos era feito por meio de um drive compartilhado no qual os documentos ficavam registrados sem informações a respeito do status no processo de venda no qual o cliente estava inserido.

Figura 4 – Controle de orçamentos antes de utilização de um CRM

Meus arquivos > 3 - ORÇAMENTO LOCAÇÃO > ++ ORÇAMENTOS 2022 > 5 - MAIO 2022



Fonte: Banco de dados da empresa.

4.4 Ações dentro do CRM

Cada etapa desse processo de vendas de uma locação demanda ações coerentes com o status que o cliente se encontra dentro do processo de compra, para padronizar os atendimentos e instrumentalizar a gestão de cliente dentro de uma empresa de pequeno porte foi elaborado ações a serem executadas em cada etapa do processo. Durante a criação de uma nova oportunidade dentro do CRM o colaborador é obrigado a preencher dados pertinentes para o avanço das negociações. A estruturação de quais dados são necessários e como eles serão preenchidos foi estruturada de modo a facilitar o fluxo de informações entre diferentes pessoas envolvidas no dia a dia da empresa.

Figura 5 – Dados para criação de nova oportunidade.

Oportunidade	Empresa/Cliente	Contato
Nome da Oportunidade *	Nome da empresa ou cliente *	Nome do contato
Funil *	Segmento	Cargo (ou área de atuação)
LOCAÇÃO AR COND		Telefone Comercial
Etapa do Funil *	Endereço	+ Adicionar Telefone
Pré Orçamento	+ Exibir mais informações	E-mail +
Fonte (de onde veio)		+ Adicionar E-mail
Campanha (ação de marketing/ve...)		Privacidade de Dados:
NOME:		Contato e envio de comunicação
TEL:		Não sei dizer / Não possuo Base Legal
DATA:		
LOCAL:		
DIMENSÕES:		
OBSERVAÇÕES:		
+ Exibir mais informações		

CANCELAR SALVAR SALVAR E ABRIR

Fonte: CRM da empresa.

Nesta etapa de criação de uma nova oportunidade escolhemos a coleta de dados pertinentes para o fluxo de atendimento do clientes, dados como: Nome, telefone de contato, data do evento, local do evento e dimensões da área a ser climatizada são fundamentais para o contato do gestor com o cliente. Em caso de dados que inviabilizam a prestação do serviço, o gestor não precisa se desgastar naquela oportunidade. Essa estrutura de dados permitiu agilizar o fluxo de informação, após a criação da oportunidade o colaborador deve encaminhar uma mensagem no whatsapp do gestor para que ele entre em contato com o interessado e tire suas dúvidas pertinentes à locação.

Figura 6 – Dados para contato do gestor



Fonte: Whatsapp da empresa

Após o contato do gestor, os dados da oportunidade são encaminhados para os colaboradores da parte administrativa com informações sobre quantidade de equipamentos a serem utilizados e precificação para elaboração do orçamento pertinente àquele evento. Com o orçamento finalizado o arquivo é enviado ao responsável pelo evento e a oportunidade entra na etapa de negociação.

Durante o período de negociação a empresa se esforça para tirar todas possíveis dúvidas do cliente e estreitar o relacionamento, a fim de um fechamento da venda a curto prazo. Nesta etapa o colaborador administrativo responsável por alimentar o CRM com informações pertinentes sobre cada oportunidade deve seguir o fluxo de interação a seguir:

Figura 7 – Fluxo de interação etapa de negociação



Fonte: Banco de dados da empresa.

Entender o processo da prestação de serviço ofertado pela empresa se demonstrou um importante conhecimento para uma negociação eficiente e gestão do cliente que lida

diretamente com os colaboradores operacionais que executam a montagem e desmontagem de uma climatização. Para conhecimento desses aspectos operacionais foram feitas visitas in loco em períodos de negociação, montagem e desmontagem de eventos. Estas visitas permitiram estruturar pontos fortes da empresa e entender dores de um consumidor final, permitindo melhorar a gestão do cliente na jornada com a empresa.

Como resultado dessas observações foi elaborado uma apostila com modelos de interações mais usadas dentro do fluxo de atendimento de um cliente interessado na locação de climatização para grandes áreas.

Figura 8 – Sumário apostila de atendimento.

MODELOS DE MENSAGENS PARA FLUXO COMERCIAL DE LOCAÇÃO

Instruções de uso	2
Segmentos de atuação Climatizadores Vitória	3
Apresentação novo gestor(a)	3
Primeiro contato	3
Mensagem no whatsapp após contato por telefone	4
Dados para elaboração de orçamento	4
Diferenças entre sistemas	5
Confirmação de visita	5
Mensagem de orçamento	5
Pós orçamento (mesmo dia ou dia seguinte)	6
Mensagem 2 dias após envio do orçamento	6
Mensagem 5 dias após envio do orçamento	6
Mensagem 7 dias após envio do orçamento	6
Faltam 15 dias - NÃO FECHOU	7
Faltam 7 dias - NÃO FECHOU	7
Mensagem de agradecimento	7
Lembrete de pagamento	8
Assinatura de contrato	8
Lembrete de envio de ordem de compra	9
Dados dos colaboradores que podem participar da montagem do evento	9
Um ano após o evento	10
Apresentação para cerimonialistas	10
Geradores necessários para locação de ar condicionado	10

Fonte: Banco de dados da empresa.

A utilização dessa apostila vinculada a funcionalidades do CRM utilizado pela empresa permite um avanço importante na profissionalização do setor comercial, acompanhar e

registrar as ações executadas com cada oportunidade é fundamental para gestão de todo o processo. Dentro do software, ferramentas de definição de tarefas, envio de emails, abertura de conversas no whatsapp, criação de anotações e registro de atividades são fundamentais para uma gestão eficiente do cliente dentro da companhia.

Figura 9 – Criação de tarefa.

PRÓXIMAS TAREFAS

Ligação Retorno da planta
Dia 19/05/22 às 14:58

CRIAR ANOTAÇÃO CRIAR TAREFA

Tipo
Ligação Assunto *

Data *
17/05/2022 09:10

Responsáveis
Climatizadores Vitória
adm.comercial@climatizadoresvitoria.com.br

Adicionado

Buscar responsável

Insira descrição para esta tarefa (opcional)

Criar Tarefa

Fonte: CRM da empresa.

Uma das principais funcionalidades do sistema é o agendamento de tarefas que lembram o operador de efetuar certas ações de acordo com o fluxo de atividades proposto pela organização. Tarefas como, ligação, e-mails, visitas, reuniões ou whatsapp podem ser registradas com definições de lembretes e informações sobre aquela atividade a ser executada.

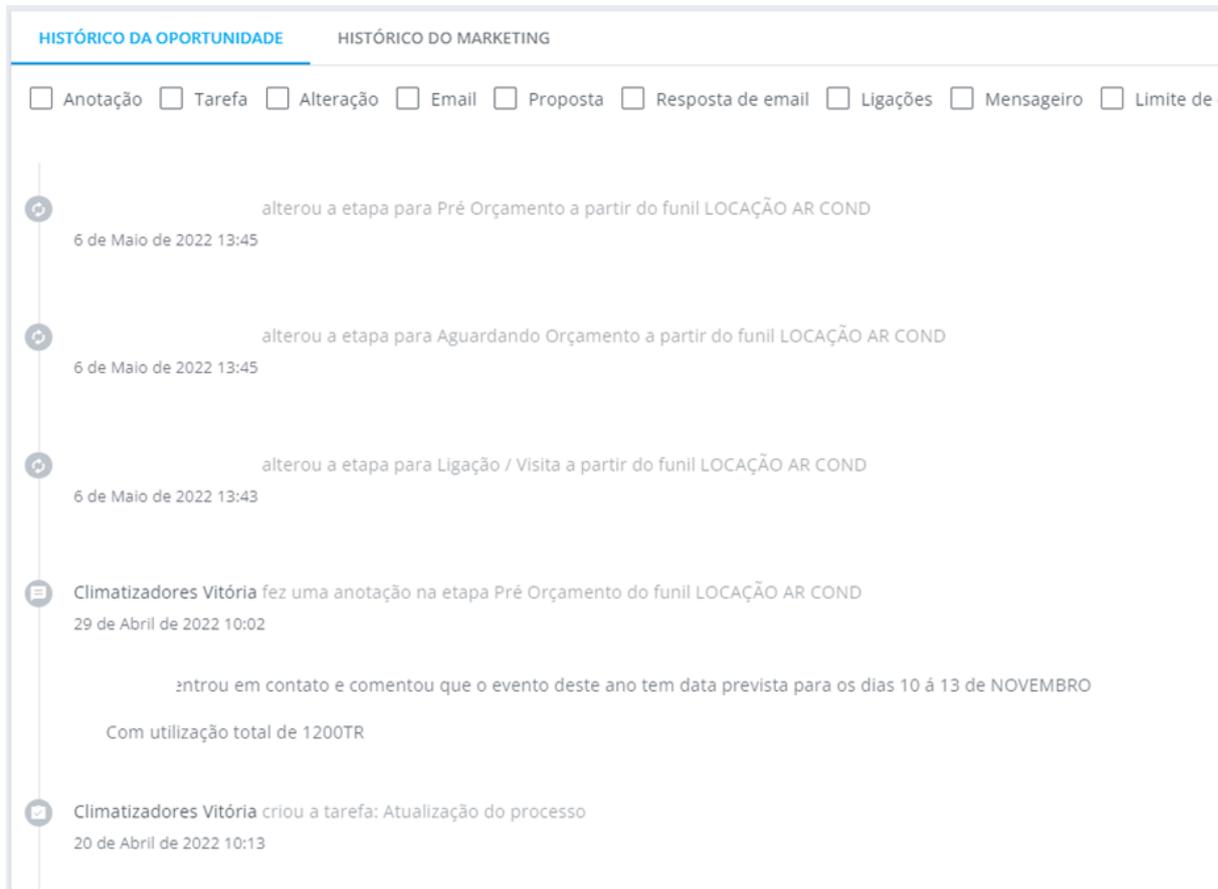
Figura 10 – Painel de tarefa.

Atrasado (6)				
<input type="checkbox"/>	 Entender o cliente 09/05/22 10:13		Iris	★ ★ ★ ★ ★
<input type="checkbox"/>	 Visita ao local no evento 09/05/22 16:30		Aniversário	★ ★ ★ ★ ★
<input type="checkbox"/>	 Atualização do processo 10/05/22 10:12		2022 - NOVEMBRO	★ ★ ★ ★ ★
<input type="checkbox"/>	 Acompanhame... de montagem 11/05/22 14:22		Exagerado	★ ★ ★ ★ ★
<input type="checkbox"/>	 Verificação interna 16/05/22 10:09		Locação 40 TR	★ ★ ★ ★ ★
<input type="checkbox"/>	 Retorno do e-mail 16/05/22 10:10		Eventos 2.0	★ ★ ★ ★ ★
Esta semana (2)				
<input type="checkbox"/>	 Retorno da planta 19/05/22 14:58		Formatura Medicina	★ ★ ★ ★ ★
<input type="checkbox"/>	 Retorno da planta 19/05/22 14:58		Formatura Medicina	★ ★ ★ ★ ★
A partir de 3 semanas (2)				

Fonte: CRM da empresa.

Durante a jornada de trabalho, o colaborador acompanha suas atividades propostas e interage com o cliente sob sua responsabilidade, essas ações ficam registradas no histórico da oportunidade, o que permite um controle efetivo pelos gestores de como seus clientes estão sendo abordados ao longo do processo de vendas. Ao fim de cada tarefa o responsável por executar aquela atividade deve descrever no histórico do cliente comentários pertinentes que podem influenciar nas negociações.

Figura 11 – Histórico de ações na oportunidade.



Fonte: CRM da empresa.

Foi ilustrado a instrumentalização da gestão de clientes na realidade da empresa caso de estudo, que saiu de um setor comercial informal para um setor profissional que padronizou seus atendimentos nas diferentes etapas do fluxo de interação entre empresa e cliente, permitindo uma compreensão do modo de implementação da nova ferramenta dentro da organização.

Para avanços futuros, as práticas propostas devem ser acompanhadas de um monitoramento e análise dos dados gerados. Assim foram propostos os seguintes indicadores de desempenho:

Como ponto de melhoria e aumento de produtividade interna a empresa passou a utilizar no CRM para centralizar as informações pertinentes a cada cliente, dentro de cada oportunidade fica registrado os arquivos referentes aquela negociação, centralizando as informações em um único lugar.

Figura 12 – Arquivos da oportunidade.



Fonte: CRM da empresa.

Em qualquer momento durante o processo de relacionamento entre empresa e cliente a oportunidade pode ser convertida em venda, perda ou ser pausada por algum motivo, essas variações impactam diretamente nas ações a serem executadas. Buscar entender o motivo para conclusões dentro do processo de compra é fundamental para a melhoria contínua da utilização da ferramenta e conseqüentemente melhores resultados financeiros para a empresa. Ao se deparar com alguma dessas ações o colaborador deve selecionar no sistema o status atual da oportunidade e descrever o motivo daquela ação, seguindo o seguinte processo:

Figura 13 – Descrição de negociação.



Fonte: CRM da empresa.

- Aceite da proposta: Deve adicionar comentários a respeito de formas de pagamento, possíveis variações na montagem e qualquer informação pertinente que possa impactar a realização do evento.
- Negociação pausada: Neste cenário o colaborador deve descrever o motivo da pausa, adicionar uma tarefa para retomada das negociações e comentar pontos cruciais que possam impactar uma boa retomada das negociações em um momento oportuno.
- Negociação perdida: Durante um processo de perda da venda, o colaborador deve descrever pontos que ele acredita que podem ter impactado a negociação e alimentar

no CRM o motivo de perda para um maior controle dos gestores sobre causas de perdas.

De acordo com o gestor da empresa, “O serviço só acaba quando o evento é finalizado, os equipamentos são recolhidos e o dinheiro está na conta”, essa afirmação coloca a oportunidade sob responsabilidade de quem participou da negociação para garantir que os serviços foram prestados conforme acordado e que o pagamento será feito nos prazos acertados.

Ao fim da etapa de negociação dentro do CRM o colaborador deve evoluir com a oportunidade para a etapa de elaboração de contrato, caso haja uma venda, essa etapa é crucial para minimizar divergências futuras a respeito do que foi combinado entre as partes. Apesar do aceite do cliente, obter o contrato assinado demanda um acompanhamento da empresa, definir atividades diárias a fim de minimizar dúvidas e obter a assinatura é fundamental para reserva das datas e maior segurança da empresa.

Após a assinatura do contrato a oportunidade é movida para a etapa de AUVO (Sistema de gestão da equipe operacional) + O.S, durante esta etapa é feita a ordem de serviço interna e reserva dos equipamentos para o setor operacional organizar os devidos preparativos para execução do serviço.

Se tratando de uma empresa de pequeno porte, os setores não são totalmente independentes, monitorar obrigações fiscais e financeiras é uma importante ação administrativa que compete à organização. Utilizando da ferramenta CRM e zelando pela gestão do cliente, as etapas de emissão da nota e cobrança são designadas a um acompanhamento interno de monitoramento da oportunidade.

Com a gestão do setor comercial a empresa passou a ter acesso a dados que não possuía antes da utilização da nova ferramentas, acompanhar esses dados se tornou uma importante prática para o sucesso da utilização do CRM dentro do setor comercial, os gestores possuem informações relevantes para tomada de decisões e acompanhamento das oportunidades em andamento.

4.5 Indicadores de desempenho

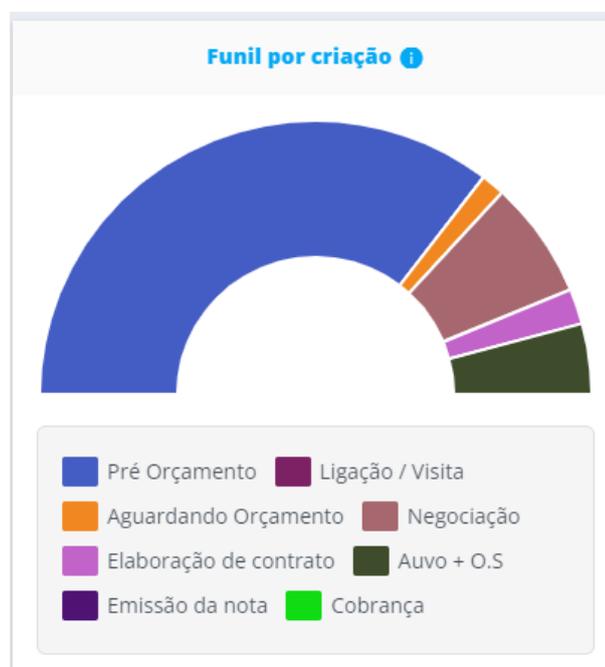
A utilização de um sistema de gestão de clientes, além de permitir uma padronização no atendimento ao consumidor, agregando valor ao processo de compra, também beneficia a organização na estruturação administrativa do setor comercial. A ferramenta apresenta informações importantes sobre:

- Visão geral da atuação do setor comercial.
- Distribuição de oportunidades ao longo do processo de vendas.
- Valor médio gasto por cliente.

- Tempo médio da oportunidade no processo de venda.
- Quantidade de oportunidades com tarefas agendadas.

Um indicador de que a ferramenta está sendo usada e alimentada corretamente é a visão geral das oportunidades distribuída ao longo do fluxo de atendimento, esses parâmetros permitem entender se o cliente está aguardando um tempo exagerado para avançar no processo de venda, podendo resultar em uma percepção negativa sobre o atendimento prestado. Acompanhar esse indicador permite aos gestores tomar ações que possam minimizar ou acabar com possíveis gargalos no fluxo de atendimento. Na imagem abaixo podemos ver a quantidade de oportunidades em cada etapa do CRM.

Figura 14 – Quantidade de oportunidades por etapa.



Fonte: CRM da empresa.

Acompanhar o fluxo de oportunidades permite adaptar as estratégias competitivas atuantes em cada mês de operação do sistema. Como proposta de gestão da parte administrativa, visualizar mensalmente o desempenho produtivo do setor comercial permite metrificar o sucesso da utilização da ferramenta a longo prazo.

Outro importante indicador de funcionalidade do sistema CRM é o acompanhamento de criações e execuções de tarefas no qual o gestor pode visualizar as tarefas criadas, pendentes e finalizadas em um determinado período de tempo. Acompanhar este indicador favorece a organização para que seus colaboradores registrem ações executadas com cada oportunidade. Entender um fluxo médio de interação geral com o cliente permite um

entendimento de quais canais são mais eficientes no contato com o tipo de cliente da empresa estudada, permitindo avanços de comunicação constantes.

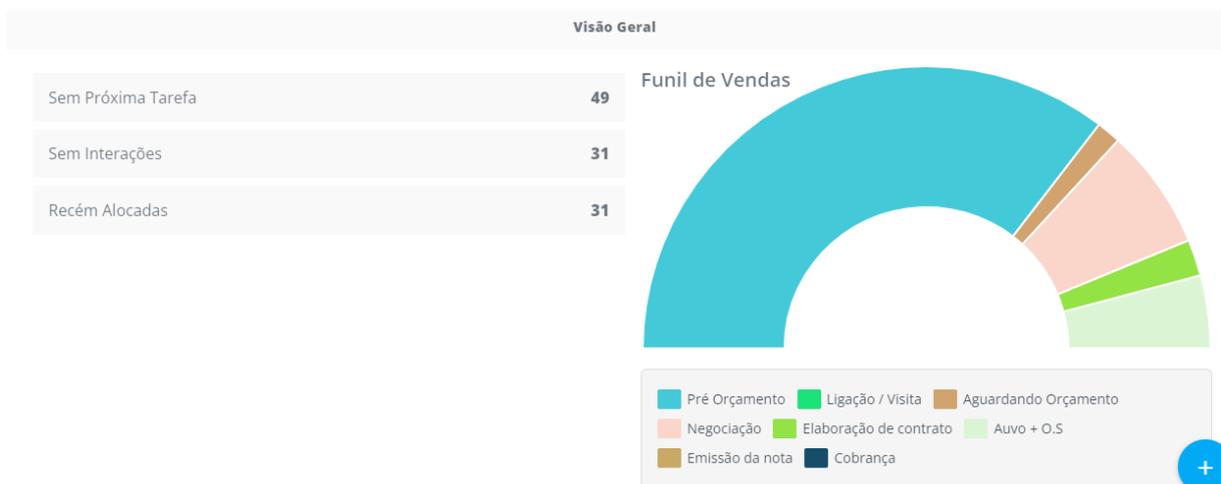
Figura 15 – Indicador de tarefas.

Tarefas Criadas			Tarefas Pendentes			Tarefas Finalizadas		
	Ligar	10		Ligar	6		Ligar	6
	E-mail	0		E-mail	0		E-mail	0
	Tarefa	2		Tarefa	0		Tarefa	3
	Reunião	0		Reunião	0		Reunião	0
	Almoço	0		Almoço	0		Almoço	0
	Visita	0		Visita	0		Visita	1
	Whatsapp	5		Whatsapp	1		Whatsapp	0
Total		17	Total		7	Total		10

Fonte: CRM da empresa.

Além do indicador de tarefas apresentado acima, o sistema permite um acompanhamento de indicadores da quantidade de oportunidades que estão sem tarefas, sem interação ou foram recentemente realocadas, dando aos gestores dados relevantes para acompanhamento da utilização eficiente das ferramentas disponíveis dentro do CRM. Podemos ver na imagem abaixo a distribuição das oportunidades sem próximas tarefas, interação e recentemente realocadas.

Figura 16 – Indicador de oportunidades com tarefas.



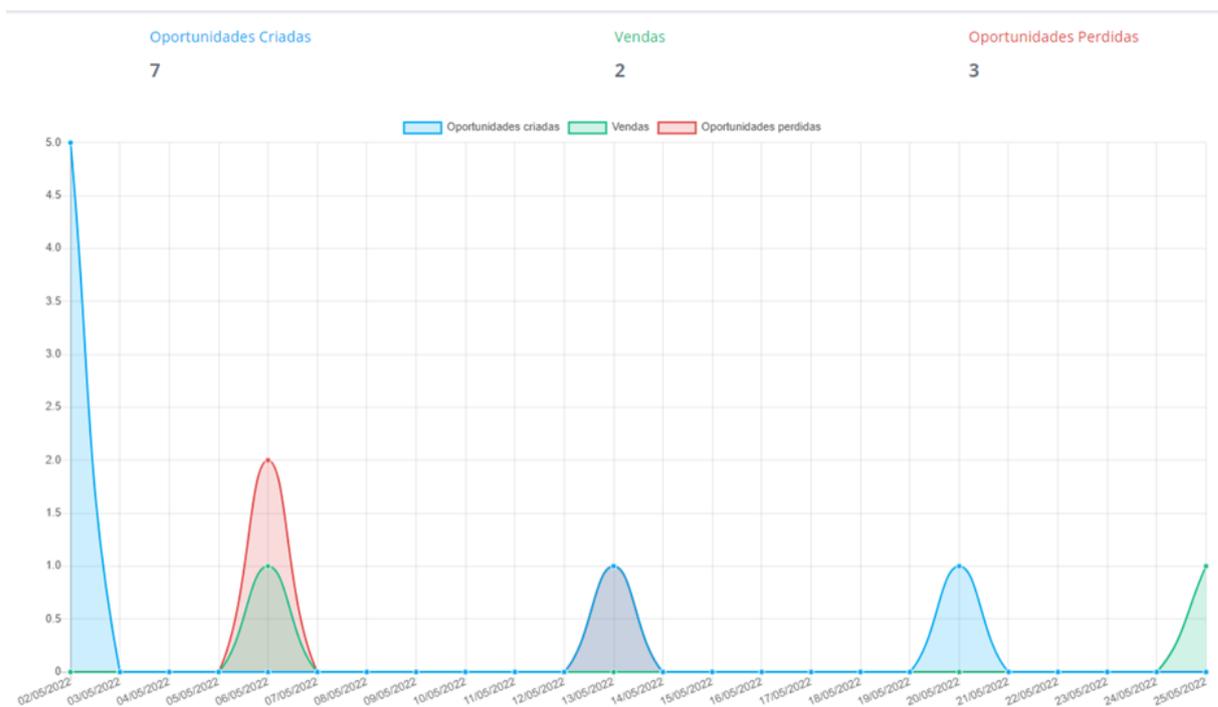
Fonte: CRM da empresa.

De posse dessa informação o gestor pode atuar de maneira a potencializar o resultado, podendo contratar novos colaboradores para manter um bom indicador de ações ou reduzir

a prospecção ativa para tipos de clientes que estão mais propensos a fechar a contratação do serviço, reduzindo assim esforços que não geram tanto resultado para organização.

Como a implementação dessa nova ferramenta demanda acompanhamento contínuo para melhoria de ações e processos, visualizar os indicadores de criação de oportunidades, vendas e perdas apresentados pelo sistema é uma importante tarefa para o sucesso da utilização do sistema. No gráfico apresentado abaixo temos uma visão geral do número de oportunidades criadas pelo principal operador administrativo do CRM, o número de oportunidades vendidas e oportunidades perdidas ao longo de um mês de atuação.

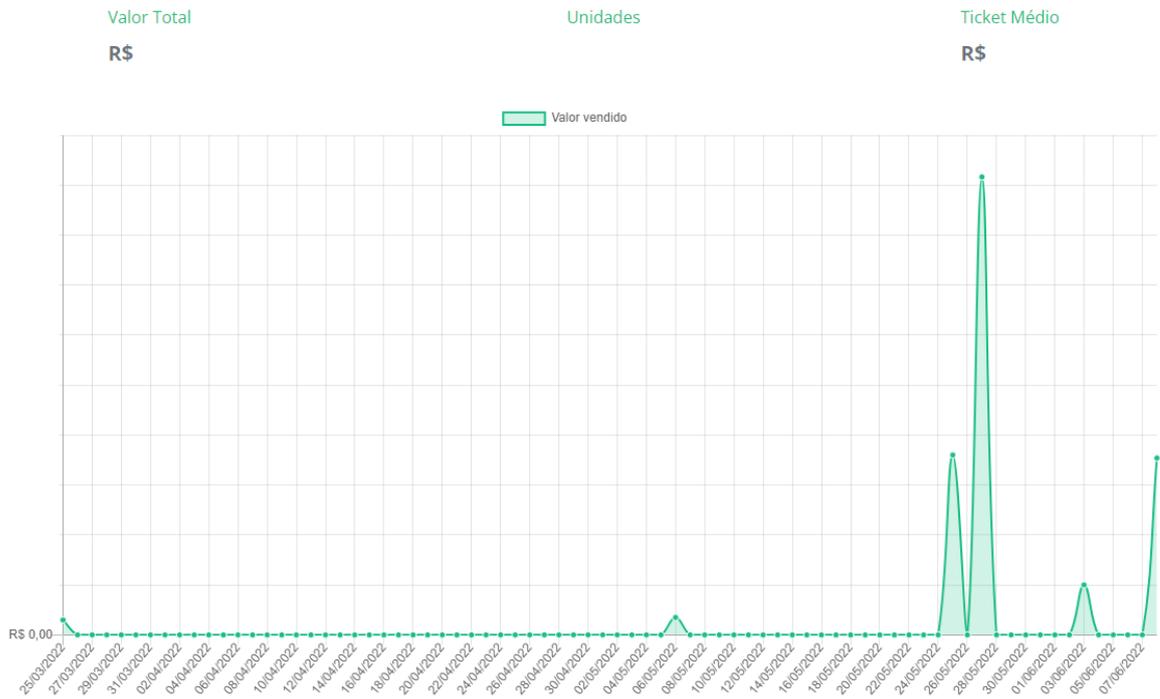
Figura 17 – Indicador de oportunidades.



Fonte: CRM da empresa.

Associado ao indicador de quantidade de oportunidades criadas, vendidas e perdidas o gestor tem acesso a dados de ticket médio das oportunidades vendidas. Essa informação é importante para entender como a utilização do CRM está conseguindo agregar valor para os consumidores finais, uma gestão do cliente eficiente corrobora para que a negociação seja fechada com melhores condições comerciais para a empresa e o tempo de relacionamento entre empresa e cliente aumente, gerando mais vendas com o mesmo consumidor. Abaixo podemos ver um histórico de vendas realizadas dentro do novo CRM e o ticket médio dos serviços contratados.

Figura 18 – Indicador de ticket médio.



Fonte: CRM da empresa.

Outro importante indicador para o gestor da organização é o tempo médio de uma oportunidade até um serviço ser fechado ou perdido, esse dado se transforma em ações efetivas para alimentação do funil de vendas da empresa. Se tratando de um mercado com alta taxa de sazonalidade, o gestor pode impulsionar ações de prospecção com meses ou dias de antecedência para minimizar impactos causados pelas oscilações de temperaturas. Abaixo podemos ver o tempo médio desde quando uma oportunidade é adicionada no CRM até sua classificação como venda ou perda.

Figura 19 – Tempo médio de venda.



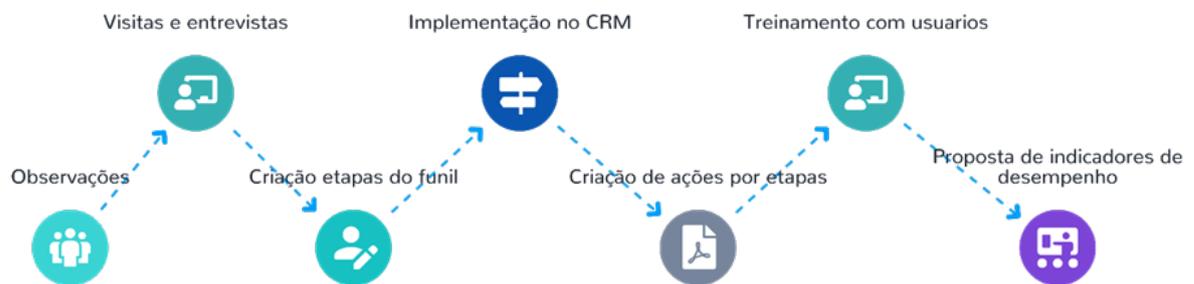
Fonte: CRM da empresa.

Esses indicadores de desempenho dão a organização uma visão geral e real de como está o setor comercial da locação de ar condicionado de grande porte, permitindo uma compreensão da execução das atividades propostas ao longo da utilização do CRM e

os resultados alcançados com cada utilização, caracterizando um importante avanço de profissionalização para a empresa.

Para estruturação do fluxo de atendimento, ações a serem executadas em cada uma das etapas de atendimento e pospor os indicadores de desempenho para a empresa, foi executado o fluxo de atividades apresentados abaixo. Em síntese, a execução do trabalho seguiu uma ordem cronológica para estruturação de ações pertinentes para a realidade da organização e seu desenvolvimento futuro.

Figura 20 – Síntese das etapas da instrumentalização da gestão de clientes.



Fonte: Autoria própria.

5 Discussões

Em um momento pós pandemia no qual a empresa foi altamente afetada pela paralização dos eventos, tendo seu principal setor de faturamento paralisado por questões sanitárias, a empresa passa por uma reestruturação em diferentes setores organizacionais de sua estrutura. A utilização de novas ferramentas, práticas organizacionais e ações no dia a dia da empresa permitem um enfrentamento da nova realidade de forma mais ágil e eficiente no combate a crise. Implementar um sistema de gestão de clientes foi uma decisão estratégica dos gestores da empresa, tendo resultados práticos e organizacionais para os colaboradores envolvidos. A gestão do cliente coloca o consumidor no centro do processo de venda, sendo a compra o início do relacionamento entre organização e cliente, interagir e monitorar o status do cliente dentro de um processo de contratação de uma prestação de serviço visa aumentar a percepção de valor do consumidor, sua satisfação e garantir que ele receba o serviço que está esperando. Manter os índices de satisfação das ações executadas passa por um monitoramento contínuo de execução do que foi planejado.

Na tabela abaixo podemos ver um comparativo entre a realidade da empresa antes da utilização de um CRM e após a implementação da ferramenta:

Tabela 2 – Antes e depois da utilização de um CRM

	Antes do CRM	Depois do CRM
Fluxo de atendimento	Não	Sim
Tarefas com lembretes	Não	Sim
Histórico de ações	Não	Sim
Modelo de mensagens	Não	Sim
Modelo de emails	Não	Sim
Banco de dados	Sim	Sim
Indicadores de produtividade	Não	Sim

Fonte: Elaboração própria.

O novo sistema de gestão CRM permitiu a empresa um entendimento da atuação do seu setor comercial na locação de ar condicionado de grande porte, sendo esse o principal setor de objetivo de desenvolvimento da organização. Os benefícios de utilização da nova ferramenta para a empresa estão apresentados abaixo:

- Padronizar atendimentos
- Ganhar agilidade na respostas de clientes.
- Minimizar dúvidas de clientes.
- Agregar valor no seu processo de relacionamento com o cliente.

- Acompanhar a execução de estratégias elaboradas pelos gestores da empresa.

Para implementação da ferramenta proposta para gestão de clientes, se fez necessário a elaboração de um fluxo de atendimento e ações pertinentes para cada etapa. A definição de etapas do processo de venda estruturou o setor comercial de acordo com a status no qual o cliente estava inserido, permitindo dar maior atenção aos clientes que realmente possuem interesse na contratação da empresa. Estruturar ações pertinentes com cada uma dessas etapas viabiliza o ganho de produtividade, profissionalização das ações executadas pelos diferentes indivíduos em contato direto com o cliente dentro da organização.

A utilização dessa nova ferramenta em um momento de reestruturação da empresa é uma importante ação de fortalecimento de marca, além do desenvolvimento do relacionamento com os novos clientes e os já existentes. Essas ações ajudam a organização na atuação em um mercado altamente competitivo, agregando valor no seu processo de venda.

Com a elaboração do fluxo de atendimento, foram definidas ações estratégicas de interação com cada oportunidade mediante a situação atual de cada cliente dentro do processo de venda. Essas ações tiveram como objetivo minimizar possíveis dúvidas dos clientes sobre os serviços prestados, agregar valor no processo de venda e aumentar o faturamento da organização com fechamento de contratos vantajosos para todos envolvidos.

Segundo o colaborador responsável pela gestão do cliente dentro do setor administrativo o CRM se demonstrou intuitivo e de fácil utilização permitindo um registro mais fácil das ações executadas com cada cliente.

Além do benefício comercial o novo sistema profissionaliza a gestão do corpo de colaboradores atuantes no setor comercial, acompanhar as tarefas executadas por cada membro do time, entender o ticket médio de cada cliente com a organização, o tempo médio de relacionamento do cliente com a organização até fechar a contratação de uma prestação de serviço, são algumas das funcionalidades administrativas que permitem aos gestores um visão ampla de contexto real no qual a empresa e os colaboradores estão inseridos.

A utilização da nova ferramenta de gestão (CRM) permitiu a organização propor indicadores, como: quantidade de novas oportunidades, oportunidades perdidas, oportunidades vendidas, ticket médio de vendas e tempo de uma oportunidade dentro do funil de vendas. Esses indicadores refletem o resultado das ações propostas pelo planejamento estratégico da organização e ações de prospecção e retenção de clientes ao longo de uma negociação.

Para uma análise de ganhos reais de faturamento e fidelidade do cliente o acompanhamento da nova ferramenta deve se estender por mais tempo, comparando dados de períodos similares em diferentes anos. Atualmente o segmento de eventos ainda sofre reflexos da paralisação pelo corona vírus, tendo alguns eventos de grande porte que foram adiados sendo realizados no decorrer do ano de 2022.

Comparando a realidade empresarial no setor comercial de locação de ar condicionados de grande porte, a empresa adquiriu importantes avanços em sua estrutura, dando maior liberdade a seu gestor para atuação em oportunidades com grande potencial de gerarem receita para organização, essa nova prática representa um importante ganho de tempo para uma figura fundamental nos diferentes segmentos de uma pequena empresa familiar. Padronizar os atendimentos pautados no cliente impulsiona a empresa a ter maior participação de mercado e aumentar seus ganhos na agregação de valor de serviços prestados.

6 Conclusão

O objetivo geral deste trabalho foi entender o impacto da instrumentalização da gestão de clientes em uma empresa de pequeno porte, por meio de um software CRM. A coleta de dados, elaboração do fluxo de atendimento e ações em cada etapa do fluxo de relacionamento entre empresa e cliente permitiu um entendimento da instrumentalização do setor comercial que não tinha padrões claros de como interagir com as diferentes oportunidades do dia a dia da empresa.

Estruturar a instrumentalização de uma nova ferramentas colaborou para uma gestão mais eficientes dos colaboradores diretamente envolvidos nas relações comerciais, dando maior ganho de produtividade, padronização nos atendimentos e capacidade de gestão pelos responsáveis pelas vendas.

Os objetivos específicos foram atingidos através da criação do fluxo de atendimento que se demonstrou uma importante característica para o sucesso de uma negociação, agregar valor em cada etapa do processo de contato do cliente com a organização permite um aumento na relação comercial entre os envolvidos, fortalecendo a marca de empresa e aumentando seus resultados financeiros. No segundo objetivo específico foi possível compreender ações adotadas durante o atendimento de clientes que entram em contato com a organização, que traz informações relevantes a respeito da cultura organizacional da empresa, suas estratégias e conhecimento tácito sobre o serviço ofertado. Entrevistas, acesso ao banco de arquivos da empresa e acompanhamento de visitas in loco com gestores da empresa permitiu um entendimento da organização foco do estudo de caso, gerando conhecimento para elaboração de ações de apoio ao CRM, como modelo de e-mails e estruturas de interações, dando maior produtividade aos colaboradores atuantes na gestão comercial. Para acompanhamento dos indicadores de desempenho do novo sistema comercial de gestão de clientes, os números apresentados pela ferramentas permitem uma visão ampla de ações realizadas e comparações entre diferentes meses do ano, dando uma importante informação estratégica para os gestores acompanharem o dia a dia da companhia e fazer intervenções quando necessário, profissionalizando o setor comercial da locação de ar condicionados de grande porte. Foram propostos indicadores que permitem uma visão de produtividade dos colaboradores diretamente envolvidos no sistema, como quantidade de novas oportunidades criadas, número de tarefas executadas, e outros indicadores que permitem uma visão ampla de resultados das ações propostas pelo planejamento estratégico como: ticket médio de vendas, tempo médio até uma venda ser realizada ou uma oportunidade perdida.

Entendendo o momento vivido pela empresa, seu desejo de posicionamento de mercado e o planejamento estratégico dos gestores, a implementação de uma nova ferramenta para o setor comercial da organização reforçou a importância de uma profissionalização,

padronização e treinamento de um setor comercial atuante na venda de uma prestação de serviço altamente técnica e com inúmeras variáveis que podem impactar no resultado final do serviço prestado.

No desenvolvimento do trabalho foi possível um entendimento de como a profissionalização do setor comercial impactou diretamente o modo de trabalho de todos envolvidos no processo de venda de uma locação de ar condicionado de grande porte, alcançando o objetivo geral proposto de entendimento do impacto da instrumentalização da gestão de clientes em uma empresa de pequeno porte e os objetivos específicos de estruturação do fluxo de atendimento, ações em cada etapa do processo de vendas e a sugestão de indicadores de desempenho de utilização do CRM.

Pode-se considerar que o bom funcionamento de um CRM em uma organização demanda um acompanhamento constante das ações propostas, sendo necessários fazer melhorias contínuas para o enriquecimento de ações entre cliente e empresa, dando maior chances de conversão para transações comerciais. Todavia, a utilização do novo sistema atendeu os desejos dos gestores e reforçou o compromisso da empresa no desenvolvimento de um bom relacionamento com o consumidor final.

Diante da proposta de pesquisa apresentada e do desejo dos gestores da empresa de priorizar a utilização do CRM em um setor estratégico da empresa, verificou-se que, como uma empresa de pequeno porte os setores organizacionais da empresa não são completamente independentes, podendo o mesmo colaborador atuante no setor comercial de locação atender clientes de outros setores. Como continuidade deste trabalho o entendimento de como a instrumentalização da gestão de clientes na oferta de diferentes serviços a um mesmo clientes pode impactar o aumento da vendas, seria de importante conhecimento para tomada de decisões do processo de vendas da organização.

Referências

- ARAÚJO, P. A. B. Gestão do relacionamento com o cliente-teoria versus prática: uma investigação em três das maiores empresas do ceará agraciadas com o prêmio delmiro gouveia. 2005.
- BANTERLI, F. R.; MANOLESCU, F. M. K. As micro e pequenas empresas no brasil e a sua importância para o desenvolvimento do país. *Centro*, v. 9, p. 8, 2017.
- CRIVELLARO, F. F. Gestão da informação em ferramentas de crm para captação e retenção de clientes. Universidade Estadual Paulista (UNESP), 2018.
- ENGEL, G. I. Pesquisa-ação. *Educar em Revista*, SciELO Brasil, p. 181–191, 2000.
- GIL, A. C. et al. *Como elaborar projetos de pesquisa*. [S.l.]: Atlas São Paulo, 2002. v. 4.
- GREENBERG, P. Crm na velocidade da luz. *Rio de Janeiro: Campus*, 2001.
- KOHLER, C. A. *Sistema de informação executivo aplicado na área de atendimento ao cliente baseado em customer relationship management (CRM)*. Tese (Doutorado) — UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU, 2001.
- KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. In: *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. [S.l.: s.n.], 1994. p. 676–676.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. [S.l.]: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing: a bíblia do marketing*. 12ª edição. [S.l.]: São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MADRUGA, R. Gestão do relacionamento e customer experience: A revolução na experiência do cliente. *São Paulo: Atlas*, 2018.
- MARION, J. C.; EMPRESARIAL, C. 7ª edição, atlas. *São Paulo*, 1998.
- MARQUES, D. de C.; ROCHA, M. L. T. A importância de um gestor em uma pequena empresa familiar.
- MCKENNA, R. Estratégias bem sucedidas para a era do cliente. *Rio de Janeiro: Campus*, 1992.
- OLIVEIRA, J. d. N. *Um estudo do ambiente de relacionamento com o cliente de uma micro e pequena empresa sobre a perspectiva da adoção de um software CRM: estudo de caso de uma MPE*. Dissertação (B.S. thesis), 2021.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. Crm series–marketing 1 to 1–um guia executivo para entender e implantar estratégias de customer relationship management. *São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil*, 2000.
- PINTO, D. P. Marketing de relacionamento da stroke de Brasília: um estudo de caso. 2005.

SILVA, E. C.; PEDRON, C. D. A utilização do customer relationship management como estratégia para melhorar a capacidade de inovação organizacional. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, v. 6, n. 3, p. 09–27, 2017.

YIN, R. K. *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. [S.l.]: Bookman editora, 2015.

YIN, R. K. *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. [S.l.]: Penso Editora, 2016.

ZENONE, L. C. *CRM-Customer Relationship Management: gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial*. [S.l.]: Novatec Editora, 2007.

Anexos

ANEXO A – Roteiro para entrevista semi estruturada

- Quando um cliente entra em contato qual é a primeira coisa a se fazer?
- Quais as principais dúvidas dos clientes na locação de ar condicionado de grande porte?
- Quando o cliente tem uma dúvida que você não sabe responder, o que você faz?
- Como deve ser feito o contato com o cliente? (ligação, Whatsapp, email)
- O que não pode faltar quando um cliente entra em contato?
- Você gosta de conversar com clientes?
- Como você avalia a gestão de clientes dentro da empresa?
- Com qual frequência vocês abordam potenciais clientes?
- Há um acompanhamento de um potencial cliente após primeiro contato?
- Há ações de relacionamento de cliente no após venda?
- Para você quais os pontos fortes da empresa?
- Para você quais os pontos fracos da empresa?