

XX ENANCIB

21 a 25 Outubro/2019 – Florianópolis

A Ciência da Informação e a era da Ciência de Dados

GT-4 – GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

DIRETRIZES PARA GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM SISTEMAS CRM PARA MICROEMPRESAS

INFORMATION MANAGEMENT GUIDELINES IN CRM SYSTEMS FOR MICROENTERPRISE

Fernanda Furio Crivellaro (Universidade Estadual Paulista - Unesp)

Márcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano (Universidade Estadual Paulista - Unesp)

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: O *Customer Relationship Management (CRM)* é considerado por muitas empresas o principal meio de atuação na gestão de informações sobre clientes: é composto por informações que auxiliarão nas tomadas de decisões ligadas ao relacionamento com clientes. Assim, configura-se a seguinte problemática: Quais benefícios o CRM aplicado como ferramenta de gestão da informação em uma microempresa pode trazer para a tomada de decisão de captação e retenção de clientes? Esta pesquisa tem como objetivo verificar a contribuição do CRM na melhoria dos processos decisórios em microempresas no que tange ao desenvolvimento de estratégias de ação voltadas aos clientes em uma microempresa no ramo óptico, com o estabelecimento de diretrizes para essa finalidade. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo, com o método de estudo de caso e procedimentos metodológicos: pesquisa documental, observação direta e entrevista. Durante a coleta de dados identificou-se dificuldades apresentadas pela empresa estudada na gestão da informação de clientes, a empresa não utiliza nenhuma ferramenta específica para gestão destas informações, tampouco, utiliza das informações dos clientes para tomar decisões, acarretando decisões tardias ou falhas com relação a reposição de mercadoria, soluções de problemas e alcance na divulgação da empresa. Identificou-se que o CRM poderia ser implementado no sistema já utilizado pela empresa, a partir de implementação de ajustes tecnológicos, não sendo necessária a realimentação de dados em uma nova base. Como resultados, são apresentadas diretrizes que devem ser seguidas para aplicação adequada de um CRM para a gestão da informação de clientes em uma microempresa.

Palavras-Chave: CRM. Gestão de Relacionamento com Clientes. Gestão da Informação. Microempresa.

Abstract: Customer Relationship Management (CRM) is considered by many companies to be the main means of acting in customer information management: it is composed of information that will assist in decision making related to customer relationships. Thus, the following problem arises: What benefits can the CRM applied as an information management tool in a micro enterprise can bring to the decision of customer acquisition and retention? This research aims to verify the contribution of CRM in the improvement of decision making processes in microenterprises with regard to the development of action strategies aimed at customers in a microenterprise in the optical industry, with the establishment of guidelines for this purpose. It is a qualitative exploratory and descriptive research, with the case study method and methodological procedures: documentary research, direct observation and interview. During data collection it was identified difficulties presented by the studied company in the management of customer information, the company does not use any specific tool to manage this information, nor does it use customer information to make decisions, causing late decisions or failures regarding merchandise replacement, problem solving and outreach in the company. It was identified that CRM could be implemented in the system already used by the company, through the implementation of technological adjustments, not requiring the data feedback

on a new basis. As a result, we present guidelines that should be followed for the proper application of a CRM for customer information management in a micro enterprise.

Key Words: CRM. Customer Relationship Management. Information Management. Microenterprise.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil existem 6,4 milhões de empresas. Desse total, mais de 98% são micro e pequenas empresas (MPE). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões) (SEBRAE SP, 2018). Essas empresas representam um conjunto de pequenos negócios que a cada dia estão mais estruturados e planejados para garantir a sobrevivência no mercado, a partir da percepção de que o microempresário precisa gerenciar de forma correta e adequada a sua empresa. Por isso, gradativamente, nota-se que um planejamento eficaz precisa ser baseado nas informações que o mercado apresenta diariamente.

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 contribuir para as tomadas de decisões ou até mesmo prejudicar a organização com tomadas de decisões tardias ou imprecisas. Andrade (2012) explica que, se dados devidamente processados se transformam em informações relevantes, por outro lado, dados não processados são apenas dados irrelevantes.

Com isso, é perceptível a necessidade da gestão da informação dentro das micro e pequenas empresas, 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.

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 como 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 nas organizações, que passaram a ser orientadas para o cliente.

As empresas criam estratégias baseadas em informações do cliente e para que isso ocorra de maneira adequada, departamentos de relacionamento com o cliente são criados

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

com o objetivo de promover formas de gerir os relacionamentos cliente-empresa-cliente, a fim de compreender as características dos clientes e do mercado em que a empresa atua. Nesse novo modelo, ao captar e compreender as informações sobre clientes, a empresa passa a criar estratégias relacionadas a ele, possibilitando conhecê-los, encontrá-los, manter contato e automaticamente, garantir sua satisfação; aumentando assim a retenção e lealdade do cliente, faz com que comprem mais e com mais frequência.

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. Novas tecnologias surgem com o intuito de facilitar o processo dentro das organizações de forma a coletar informações e utilizá-las para personalizar o atendimento, ações no mercado e até mesmo, a produção de inovação e a criação de novos produtos.

Neste contexto, o *Customer Relationship Management* (CRM) [Gestão do Relacionamento com o Cliente] surge 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 melhoria dos serviços, o que é essencial diante de tanta variedade e pouca fidelidade.

Do ponto de vista tecnológico, CRM é uma ferramenta que possibilita a interação com o cliente, a 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 coletar e disponibilizar informações referentes às preferências, estilos e necessidades de cada cliente. Essas informações podem, além de auxiliar microempresas nas tomadas de decisões relacionadas ao estabelecimento e manutenção de relacionamento com cada cliente, também auxiliar nas tomadas de decisões relacionadas à compra de mercadorias e à elaboração de serviços, pois muitas vezes as empresas lançam ou mantêm produtos à venda sem ser o que seus clientes buscam, acarretando gastos e menores lucros e rendimento.

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. Utiliza como método de pesquisa o estudo de caso e como procedimentos metodológicos: a pesquisa documental, a observação direta, a realização de entrevistas. O universo de pesquisa é constituído por uma microempresa do ramo óptico, localizada em município do interior de São Paulo.

O trabalho apresenta os resultados do estudo de caso, em que foi possível constatar a importância da gestão da informação aplicada ao CRM como aliado na coleta de dados dos clientes, para auxiliar as organizações a definir melhores estratégias para captação e retenção de clientes.

2 AS MICROEMPRESAS

As microempresas são empresas regulamentadas e protegidas pela “Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte” (BRASIL, 2006) que prevê o tratamento diferenciado para empresas destas categorias (assim como às empresas de pequeno porte) como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia (SEBRAE, 2019).

No contexto brasileiro, a valorização das pequenas e microempresas tem como objetivo impulsionar a economia, considerando que este conjunto representa a maioria das empresas estabelecidas no país. A criação de uma norma legal que regule e trate de forma específica essas empresas permite oferecer benefícios, visando ampliar a criação de novos negócios e garantir o retorno esperado por elas.

Os critérios para delimitação do segmento relativo às micro e pequenas empresas não é consensual. Há vários critérios possíveis, mas dentre eles o valor de faturamento anual é o mais utilizado. No Brasil, para ser considerada como tal, uma microempresa deve ter faturamento anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (SEBRAE, 2019). Ou seja, toda empresa em que a soma anual de suas vendas de produtos e/ou serviços for até R\$360.000,00, pode ser classificada como microempresa e assim ser amparada pela Lei Geral.

Incluem-se alguns benefícios como a simplificação de procedimentos e a desburocratização, facilidade para acesso ao mercado e obtenção de créditos e estímulos à inovação e à exportação (SEBRAE, 2019). São empresas que têm facilidades no acesso e disponibilização de informações, que se inserem facilmente no mercado e que conseguem créditos para desenvolvimento de sua atividade.

Se os pequenos negócios correspondem a mais de 98% dos estabelecimentos no Brasil, isso equivale a mais de 6,0 milhões de empresas estabelecidas no país, com uma taxa de mortalidade, no caso das microempresas de cerca de 50%, em até dois anos. Por este motivo, a alta concorrência leva os empresários a buscarem alternativas de gestão para que se mantenham em atividade no mercado, o que implica a percepção do cliente e suas

necessidades, antecipando-as, proporcionando tomadas de decisões que promovam a captação e a retenção de clientes.

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.

Este processo de conhecimento e compreensão das necessidades dos clientes só acontece se a empresa coletar, analisar e gerenciar as informações como instrumento decisório. Processo comum em grandes empresas, a coleta, o tratamento e a gestão da informação sobre os clientes é um desafio para o segmento das micro e pequenas empresas.

3 INFORMAÇÃO E RELACIONAMENTO COM CLIENTES – CRM

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 melhores resultados. A informação, atualmente, é condição para o sucesso. A administração da informação externa – aquela coletada no ambiente externo à organização, junto ao público de interesse e concorrentes - tornou-se um elemento fundamental ao mundo dos negócios (ASSIS, 2008), 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 e possibilita provocar mudança organizacional à medida em que vai afetando os diversos elementos que compõem o sistema de gestão (BEUREN, 2007).

Podemos definir a gestão da informação como a aplicação dos princípios de gestão na aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação (interna e externa) relevante para potencializar as operações da organização em todos os tipos de informação (WILSON, 2003).

A Figura 1 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.

Figura 1: Processo informacional dentro das organizações



Fonte: BEAL, 2012.

As organizações estão repletas de informação 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, correspondência, reuniões; cada empresa deve definir qual a melhor forma.

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 e no tempo certo para acertar no processo decisório (LIMA, 2006).

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

Na busca das empresas por 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, ou pela necessidade de identificar quais são as informações relevantes para a empresa tomar decisão, esse processo desconstruiu a forma de pensar dos empresários, antes voltada apenas para os produtos, e deu voz ao principal ativo das empresas: os clientes.

Um elemento importante no processo de gestão da informação é a utilização de ferramentas tecnológicas. Desde a Década de 1980, a tecnologia da informação 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. O CRM surge para suprir a necessidade da organização como ferramenta tecnológica capaz de realizar uma gestão de relacionamento eficiente com o cliente.

O CRM é uma abordagem empresarial destinada a compreender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade (SWIFT, 2001, p.12). É um processo holístico de antecipar e satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes (GARRAFONI JR, *et al.* 2005). Contempla a integração do Marketing com da tecnologia para que a empresa possa atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real, e transformando dados em informações que permitam conhecer o cliente, tratando-o de forma personalizada (BELITARDO, 2000).

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). Agrega uma ferramenta tecnológica e uma filosofia que irão monitorar e preservar o relacionamento com o cliente. Busca integrar a empresa e o cliente, priorizando aqueles já existentes, principalmente aqueles que são considerados por ela mais valiosos a empresa (ZENONE, 2001).

O CRM possui diversas vertentes que devem ser exploradas de acordo com as necessidades dos clientes. É essencial que, para o sucesso da estratégia, 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.

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

O CRM Operacional é a área relacionada à automatização de processos de negócios que envolvem pontos de contato com o cliente. Estes pontos de contato configuram o chamado *front-office*. Com isso pretende-se 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.

Inclui automatização de vendas, de marketing e atendimento ao cliente, como por exemplo os *Call Centers* (PAYNE, 2005). Nesse segmento de CRM também estão incluídas as funções que envolvem serviços aos clientes, como: gerenciamento de pedidos, faturamento e cobrança, 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 (PEPPERS; ROGERS, 2004).

Porém, em muitas organizações, os *Call Centers* ainda são vistos como sistemas apenas de registro de reclamações, fazendo com que a empresa ache um fardo a aplicação desta função, sem entender que a utilização deste 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).

O CRM Colaborativo, por outro lado, envolve o uso de serviços de colaboração e infraestrutura, identificando como 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

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

pontos de contato do cliente com a organização” (NOVELLO, 2013, p.19). Contempla a interação entre empresa e cliente, por meio de redes sociais, websites, *call centers*, ou qualquer meio de comunicação, no qual a empresa utiliza diversas fontes para registrar informações, tornando-as em grandes fluxos que serão distribuídos ao CRM Operacional e que ser usadas imediatamente ou não em tomadas de decisões, que envolvem vendas exclusivas, soluções de problemas e até mesmo para evitar possíveis erros.

O CRM Analítico é a fonte de toda inteligência do processo e serve 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, o armazenamento, a organização, a análise, a interpretação e a 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 clientes, quais devem ser tratados de forma personalizada. 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 os 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.

A partir dos dados apresentados anteriormente, percebe-se que 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 feito 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 o processo.

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

Laudon e Laudon (2007) ressaltam que não é apenas o investimento em um *software* que produzirá informações melhores sobre os clientes, mas sim que 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.

Considerando o universo das micro e pequenas empresas, percebemos que a implantação de um sistema CRM amplia os desafios dos empresários em virtude das especificidades desse tipo de empresa, especialmente a falta de estruturação dos processos organizacionais. O estudo de caso pretende analisar esta questão.

4 ESTUDO DE CASO - COLETA DE DADOS

O estudo de caso foi realizado em uma microempresa do ramo óptico, escolhida por ser uma empresa nova no mercado, concorrendo com uma grande quantidade de empresas solidificadas do mesmo ramo e a abertura do proprietário em busca constante de inovação. A coleta de dados ocorreu de julho/2017 a novembro/2017, e utilizou como instrumentos: a pesquisa documental (análise do sistema de informação utilizado), a observação sistemática no ambiente de trabalho e a realização de entrevista com o proprietário, colaboradores e clientes. O resumo das ações realizadas vem descrito a seguir.

O primeiro passo foi analisar o sistema escolhido pela empresa para controlar suas informações e compará-lo a um CRM tradicional para identificar as semelhanças e diferenças contidas entre um sistema de informação comum e um sistema de informação voltado ao relacionamento com o cliente. Comparado a um CRM, o sistema utilizado pela empresa tem como partes similares os cadastros completos de clientes, que vão desde campos para cadastrar dados pessoais até gostos e preferências de produto. É possível recuperar a última vez que o cliente comprou, os dados do comprador, o produto comprado. Porém difere no registro e integração de todas as ações que são relacionadas aos processos de compra, área técnica, reclamações, demandas, encomendas. Nenhuma dessas informações é alimentada no sistema e não há campos específicos para fazer este tipo de registro ou para abrir algum tipo de demanda, que se encerre apenas quando for finalizada. No caso de uma encomenda, não há registro sistematizado dos dados para uso futuro.

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

Durante a análise do sistema, foi identificado que muitos dados estavam incompletos, ou até mesmo alimentados de forma errada: clientes cadastrados com CPFs errados, ou sem informações, como datas de aniversário ou preferências.

A observação sistemática - foi utilizada para conhecer o ambiente e as pessoas que estão inseridas no mesmo, e realizada durante o período de setembro/2017 até a primeira quinzena de novembro/2017) e entrevistas (realizadas na segunda quinzena de novembro/2017) com os seguintes públicos:

- a) o proprietário da empresa, para perceber a postura, a presença, o entendimento técnico, as atitudes organizacionais e a percepção sobre o cliente;
- b) os quatro colaboradores da empresa, um gerente, dois vendedores e um técnico, para identificar as atitudes dos colaboradores em relação ao cliente.
- c) os clientes selecionados foram aqueles que estiveram na loja para retirar óculos de grau completo. No período foram observados 147 clientes. E foram entrevistados 24 clientes, que efetivaram compras no período de outubro/2017, de forma a perceber satisfação no momento da compra, para entender um pouco mais sobre o que procuram em uma compra (preço ou qualidade) e entender como eles chegam até a loja;

Como resultados, foi possível identificar que, em relação aos colaboradores não existe uma cultura voltada a ações diretas para manter o relacionamento com o cliente. Embora todos compreendam que as informações dos clientes são importantes, não sabem o que fazer com estas informações, o que faz com que muitas vezes não sejam coletadas, com relação ao atendimento, muitas vezes os vendedores não pedem todas as informações aos clientes e é perceptível que não acham importante completá-las. As ações de pós-venda não são realizadas por insegurança de não saberem administrar um problema ou uma reclamação caso venha ocorrer.

No caso do proprietário, apesar de oferecer capacitação aos colaboradores da parte técnica com frequência, oferece pouca capacitação de atendimento, relacionamento com o cliente, compreensão do cliente.

A observação trouxe a possibilidade de confrontar as informações coletadas com a entrevista, trazendo a percepção da empresa na busca por melhorias, mas com a preocupação voltada na captação de clientes do que fidelização dos antigos. No período estudado, não houve nenhuma ação, por exemplo, para compreender porque um cliente não voltou a

XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC

comprar na empresa. Percebe-se que o pós-vendas é uma ação que não está no pensamento do proprietário. Às vezes se envolve com faturamento e questões técnicas e o cliente fica apenas como coadjuvante.

Dentre os elementos observados, percebe-se que 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 percebam 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 mantinha um ‘controle na cabeça’, que achava suficiente, não vendo a necessidade um registro sistemático.

Nenhum dos envolvidos na empresa percebe o controle e o relacionamento com o cliente como um setor essencial 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.

Dentre os colaboradores, é importante notar que um deles sequer tem acesso ao sistema tem para consultar vendas. 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 por atualização.

As informações coletadas junto aos clientes possibilitaram a percepção de que a maioria dos clientes são captados pela loja e não há dúvidas de que o principal motivo que leva o cliente até a loja é o atendimento e a propaganda de um cliente anterior. 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.

Após todas as análises e coletas de dados, foi possível perceber que a empresa não desenvolveu uma cultura organizacional voltada ao cliente, os envolvidos não percebem que

este é o principal ativo da organização, são eles que trazem o retorno de faturamento que eles tanto esperam.

Entendem que o sistema é importante para controlar entradas e saídas de produtos, mas não compreendem que o sistema vai além disso. Não dão valor a informações que 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. Não identificam que informatizar o setor técnico e inserir 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

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da análise do sistema utilizado na óptica estudada, percebe-se que mesmo não havendo muitos colaboradores, o CRM pode auxiliar a integrar os processos de demanda, unindo a área técnica da área de vendas e financeira, possibilitando o envolvimento de todos da empresa em todas as demandas, assim possibilitando que as soluções das mesmas ocorram com mais rapidez. Durante o período de observação, foi identificado que alguns clientes entraram e saíram sem resolver seus problemas, simplesmente porque a pessoa que os atendeu anteriormente não estava presente naquele momento, e apenas ela estava a par do assunto. Com esta falha, a empresa causa um transtorno ao cliente e gera insatisfação. O CRM pode direcionar as ações, pois neste sistema todas as informações sobre os clientes estão anotadas, e mesmo que não o colaborador que esteja 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 a melhoria na comunicação com o cliente, fornecendo informações sobre 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”

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

positiva ou negativa leva ao sucesso ou insucesso da organização. Produto e preço são detalhes menos relevantes no contexto geral. 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* específico para a gestão de clientes, é possível solicitar ao desenvolvedor que melhore as opções de campos dentro do sistema de gestão que a empresa utiliza, para que registros e informações relacionados a vendas estejam todos adequadamente alimentados.

Compreende-se que estruturar a cultura organizacional baseada nas informações obtidas pelo CRM não é um processo fácil e/ou rápido, mas que pode ser realizado dentro de um projeto de implantação.

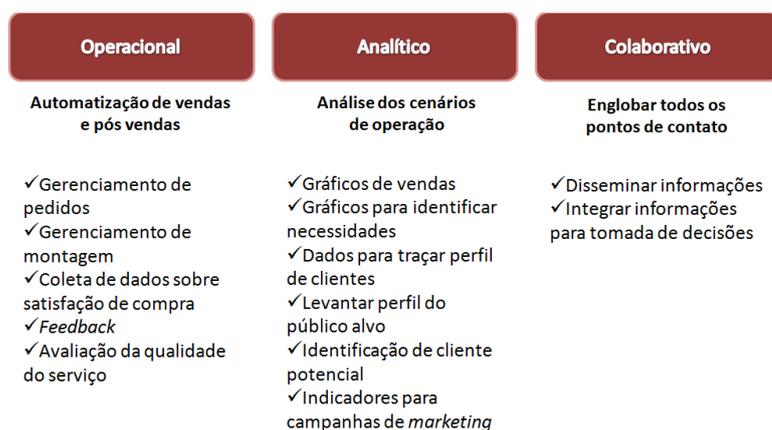
Como resultados da pesquisa, foram determinadas algumas diretrizes que devem ser seguidas para aplicação adequada de um CRM para a gestão da informação de clientes em uma microempresa:

- 1) Compreensão do proprietário com relação à 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 quarta diretriz fala da adequação do sistema utilizado pela empresa seguindo campos específicos do CRM (operacional, analítico e colaborativo). A figura 2 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 2: Adequação de um sistema operacional para um CRM



Fonte: Elaborada pela autora – 2018.

Para adequar ao CRM Operacional, são necessários campos que automatizem as vendas e o pós-vendas, deixando tudo registrado no sistema, desde datas, o processo de montagem dos óculos, a entrega ao cliente, até a coleta de dados referente ao *feedback* e retorno de pós-vendas. São 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 permite 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, adaptações necessárias 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 as informações, disseminando-as no momento certo para a tomada de decisão. O CRM

XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC

Colaborativo auxilia na tomada de decisão segura, possibilitando ações certeiras que mantenham a empresa competitiva e em destaque no mercado.

Diante da análise realizada, é possível perceber que o CRM aplicado como ferramenta de gestão da informação em microempresas traz benefícios e 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 certeiras 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.

No caso estudado, o CRM contribui em todo o processo decisório organizacional, no que tange ao desenvolvimento de estratégias de mercado para captar clientes, *marketing* e ações para retenção de clientes. Compreender conceitos para embasar o estudo de caso, de forma a apresentar características específicas de uma ferramenta de CRM, trouxe a percepção de que o CRM pode ser desenvolvido especificamente para cada organização, sem a necessidade de contratar uma ferramenta 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 para a gestão da informação e do relacionamento com o cliente.

Como visto anteriormente, 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 os colaboradores não consideravam que as informações dos clientes pudessem direcionar a 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 dos clientes para definir estratégias de mercado. 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 o norteiem 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.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão 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 microempresa. 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 ele, mantendo um relacionamento duradouro e sólido, com os atuais e novos é fator determinante.

A presente pesquisa teve como objetivo central identificar os benefícios e a importância da gestão das informações obtidas com o CRM para tomada de decisões sobre relacionamento com clientes em microempresas e, também, apresentar diretrizes para a efetivação dessa implantação. Para isso foi necessário verificar a forma como uma microempresa trabalha com a informação de seus clientes e seu armazenamento, identificando se as utilizam para potencializar o relacionamento com os clientes e ainda utilizar essas informações para tomadas de decisões.

Percebe-se que mesmo sabendo da importância em se manter competitivo e tendo como foco buscar clientes, a empresa não tinha visão de que o relacionamento com o cliente é norteador de ações e decisões importantes da empresa. E que algumas ações falhas acontecem dentro do processo organizacional por não terem isso como prioridade.

As informações dos clientes são norteadoras de ações, e a óptica estudada passou a compreender que a forma como 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 se sintam 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. Trata-se aqui, de uma necessidade de mudança cultural. O sistema que a empresa usa para 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

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

específica, mas pode ser reformulada ou criada especificamente para cada empresa, de forma a suprir suas necessidades individuais.

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, e 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 a gestão da informação e contribuir e dar clareza às tomadas de decisões relativas ao relacionamento com os clientes, além das inter-relações existentes com as outras áreas das empresas.

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. Por não manter este controle, a empresa toma decisões baseada no mercado em geral e não baseada na individualidade de seus clientes.

Na busca por vantagem competitiva, a óptica compreendeu a importância de buscar por mecanismos que conectam a gestão administrativa com a gestão da informação.

Sendo assim, percebe-se que empresas que se conscientizam de que um dos elementos relevantes para o sucesso das organizações está relacionado à boa gestão de relacionamento com o cliente e que seu diferencial competitivo frente aos concorrentes é a implementação de ferramentas de gestão da informação, como o CRM. (CRIVELLARO; VITORIANO, 2016) A gestão da informação do cliente nas organizações é norteadora de tomadas de decisões que tornam a empresa competitiva no mercado.

REFERÊNCIAS

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

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.

XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC

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.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm> Acesso em: 31 jul. 2019.

CARVALHO, L.F. de; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. Gestão da informação: estudo comparativo entre quatro modelos. **biblos**. Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/4159/3000>> Acesso em: 20 jul. 2019.

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 jul. 2019.

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> Acesso em: 22 jul. 2019.

FUTRELL, C. M. **Vendas**: fundamentos e novas práticas de gestão. São Paulo: Saraiva, 2003. 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 jul. 2019.

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

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.

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 jun. 2019

XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC

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

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

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 jul. 2019.

SEBRAE. **Confira as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI.** Brasília: SEBRAE, 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em 27 jul 2019.

SEBRAE (SP). **Panorama de pequenos negócios 2018.** São Paulo: SEBRAESP, 2018. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama dos Pequenos Negocios 2018 AF.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf)> Acesso em: 28 jul 2019.

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

WILSON, T.D. **Information Management.** In: *International Encyclopedia of information and Library Science*. 2.ed. New York: Routledge Taylor &Francys Group, 2003.

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