



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JELLINEK DA NÓBREGA OLIVEIRA**

**UM ESTUDO DO AMBIENTE DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE DE UMA  
MICRO E PEQUENA EMPRESA SOB A PERSPECTIVA DA ADOÇÃO DE UM  
SOFTWARE CRM: ESTUDO DE CASO DE UMA MPE**

**João Pessoa  
2021**

**JELLINEK DA NÓBREGA OLIVEIRA**

**UM ESTUDO DO AMBIENTE DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE DE UMA  
MICRO E PEQUENA EMPRESA SOB A PERSPECTIVA DA ADOÇÃO DE UM  
SOFTWARE CRM: ESTUDO DE CASO DE UMA MPE**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientador(a): Ramon Leonn Victor Medeiros**

**JOÃO PESSOA  
2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa.

O48e Oliveira, Jellinek da Nóbrega.

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 / Jellinek da Nóbrega Oliveira. – 2021.

42 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2021.

Orientação : Prof ° Ramon Leonn Victor Medeiros.

1. Marketing de relacionamento. 2. Clientes. 3. Micro empresa. 4. Software CRM. 5. Pequena empresa. I. Título.

CDU 658.89(043)

Lucrecia Camilo de Lima  
Bibliotecária – CRB 15/132

FOLHA DE APROVAÇÃO

JELLINEK DA NÓBREGA OLIVEIRA  
MATRÍCULA: 20132460828

**Um estudo do ambiente de relacionamento com o cliente de uma micro e pequena empresa sobre a perspectiva da adoção de um software de CRM: Estudo de caso de uma MPA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em 29/07/2021 ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**

João Pessoa, 3 de agosto de 2021

Resultado: APROVADO

**BANCA EXAMINADORA:**  
(assinaturas eletrônicas via SUAP)

**Ramon Leonn Victor Medeiros (IFPB)**  
Orientador (a)

**Fernanda de Araújo Nóbrega (IFPB)**  
Examinadora interna

**Amanna Ferreira Peixoto (IFPB)**  
Examinadora interna

Documento assinado eletronicamente por:

- **Fernanda de Araujo Nobrega**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 04/08/2021 10:55:56.
- **Ramon Leonn Victor Medeiros**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 03/08/2021 20:06:02.
- **Amanna Ferreira Peixoto**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 03/08/2021 18:06:55.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 03/08/2021. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 210800

Código de Autenticação: 83d6b86b21



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a mim mesmo, por me manter com saúde e mesmo desanimado consegui ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo da realização deste trabalho.

À minha querida mãe Tânia Maria (in memoriam), cujo empenho em me educar sempre veio em primeiro lugar, por ter confiança nas minhas decisões, por sua determinação e luta, no qual tenho como exemplo.

Agradeço ao meu irmão, Jeovanne Nobrega, que por mais difícil que fossem as circunstâncias, sempre esteve ao meu lado.

Agradeço à minha grande amiga e mãe de coração, Marta Lucia que todos os dias me conferia carinho e agrado, incentivo, apoio e estímulo para enfrentar as barreiras da vida.

Ao professor Ramon Medeiros, por ter sido meu orientador e ter desempenhado tal função com dedicação e amizade.

Também agradeço ao IFPB e aos seus docentes que nos incentivam a percorrer o caminho da pesquisa científica.

“Você só pode vencer o jogo quando entende que se trata de um jogo. Deixe um homem jogar xadrez e diga a ele que todos os peões são seus amigos. Diga que ambos os bispos são santos. Faça-o lembrar de dias felizes à sombra das torres. Deixe-o amar sua rainha. Veja-o perder o jogo.”

(Mark Lawrence)

## RESUMO

Para certificar a permanência da empresa no mercado e garantir sua concorrência entre as demais, são necessárias análises constantes sobre todo o ambiente interno e externo da organização. Partindo dessa premissa, tomamos como tema central desta pesquisa estudar o ambiente de relacionamento com o cliente de uma MPE sob a perspectiva da adoção de uma ferramenta CRM (Customer Relationship Management), utilizando-se dos resultados para propor um sistema de informação adequado. A metodologia adotada teve como forma um estudo de caso e a realização um diagnóstico organizacional pela identificação dos processos inclusos no setor de atendimento ao cliente na empresa Solmetra - Soluções em Medicina do Trabalho, atuante no ramo de saúde ocupacional. É, também, resultado desta pesquisa demonstrar a importância da utilização do sistema CRM como ferramenta tecnológica, diferencial competitivo e melhora na gestão do relacionamento com o cliente, ou seja, objetiva-se adotar na prática, por meio dessa ferramenta, a construção de um Marketing de relacionamento. O uso de um software CRM dá direções à empresa para se obter o conhecimento completo do consumidor, e dessa forma, propiciar a satisfação do cliente. Por outro lado, um dos maiores desafios para as organizações, está em como transferir todas essas orientações para o campo prático, assim, no desenvolvimento desse trabalho, procura-se explorar o conceito e o entendimento da ferramenta CRM, a fim de demonstrar os benefícios que essa ferramenta proporciona nas pequenas empresas, visando à tentativa de uma maior fidelização dos clientes, por meio da construção e monitoramento dessas relações. Para construção deste trabalho fora utilizada uma abordagem qualitativa, possuindo natureza descritiva com pesquisa básica no que tange aos seus objetivos, tendo, também, cunho bibliográfico e estudo de caso no que se refere aos procedimentos utilizados. Para análise dos processos identificados foi utilizada a ferramenta de gestão Matriz SWOT. A última etapa deste estudo foi recomendar uma solução em CRM com o intuito de favorecer a melhoria dos processos da gestão de relacionamento com o cliente da empresa. Após leitura e identificação dos processos concluiu-se que o software Zoho CRM é o mais adequado para a empresa estudada.

**Palavras-chave:** CRM; Marketing de Relacionamento; Pequenas Empresas; Clientes.

## **ABSTRACT**

To certify the company's permanence in the market and guarantee its competition among the others, constant analyzes of the entire internal and external environment of the organization are necessary. Based on this premise, the central theme of this research is to study the customer relationship environment of an SME from the perspective of adopting a CRM (Customer Relationship Management) tool, using the results to propose an adequate information system. The adopted methodology consisted of a case study and an organizational diagnosis by identifying the processes included in the customer service sector at the company Solmetra - Soluções em Medicina do Trabalho, operating in the occupational health field. It is also the result of this research to demonstrate the importance of using the CRM system as a technological tool, competitive advantage, and improvement in customer relationship management, that is, the objective is to adopt in practice, through this tool, the construction of a Marketing of relationship. The use of CRM software gives directions to the company to obtain the complete knowledge of the consumer, and in this way, provide customer satisfaction. On the other hand, one of the biggest challenges for organizations is how to transfer all these guidelines to the practical field, thus, in the development of this work, we seek to explore the concept and understanding of the CRM tool, to demonstrate the benefits that this tool provides in small companies, aiming at an attempt at greater customer loyalty, through the construction and monitoring of these relationships. For the construction of this work, a qualitative approach was used, having a descriptive nature with basic research regarding its objectives, also having a bibliographic nature, and a case study regarding the procedures used. To analyze the identified processes, the SWOT Matrix management tool was used. The last step of this study was to recommend a CRM solution to improve the company's customer relationship management processes. After reading and identifying the processes, it was concluded that the Zoho CRM software is the most suitable for the company studied.

**Key-words:** CRM; Marketing of relationship; Small business; Customers.



## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1: Pilares do CRM.....</b>	<b>29</b>
--------------------------------------	-----------

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1: Análise SWOT da empresa.....</b>	<b>35</b>
<b>QUADRO 2: Atribuições do Zoho CRM sugeridas à empresa.....</b>	<b>37</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CRM: Customer Relationship Management

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEFET-PB: Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba

IFPB: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

MEC: Ministério da Educação

PNAES: Programa Nacional de Assistência Estudantil

SISTEC: Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica

MPE: Micro e Pequena Empresa

DW: Data Warehouse

TI: Tecnologia da Informação

ERP: Planejamento dos Recursos Empresariais

CIC: Centrais de Interação do Consumidor

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	OBJETIVOS.....	14
1.1.1	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>14</b>
1.1.2	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES).....	15
2.2	REFLEXÕES SOBRE O MARKETING: CONCEITOS, APLICAÇÕES E SUA INFLUÊNCIA NA ADOÇÃO DE CRM PELAS ORGANIZAÇÕES....	18
2.3	SISTEMA DE INFORMAÇÃO.....	21
2.4	GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM).....	22
2.3.1	<b>Tipos de CRM.....</b>	<b>25</b>
2.3.2	<b>Ferramentas de CRM.....</b>	<b>27</b>
2.3.3	<b>Implantação do CRM.....</b>	<b>29</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>31</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	31
3.2	EMPRESA ANALISADA.....	32
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DICURSSÕES .....</b>	<b>34</b>
4.1	ANÁLISE SWOT .....	34
4.2	IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	36
4.3	PROPOSIÇÃO DE UMA SOLUÇÃO TECNOLÓGICA.....	37
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>38</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Pela busca por suprir as necessidades específicas de cada organização através da informação, é uma realidade hoje a adoção de mecanismos de tecnologia da informação que estimulam a maior integração e capacitação das empresas, tornando-as mais fortes e competitivas no mercado. Sendo assim, é essencial que exista a adoção de recursos que desempenhem o papel de apoio ao processo decisório, favorecendo o alcance de melhores resultados gerenciais e se adequando ao novo mundo através do uso de tecnologia da informação.

A tecnologia da informação utiliza equipamentos, serviços disponíveis e a utilização de softwares que se sofisticam mais a cada dia, levando em consideração as necessidades atuais focadas em canais de comunicação, bem como computadores e uma maior integração de processos organizacionais.

As empresas tendem a buscar estratégias organizacionais, demonstrando a necessidade de administrar o relacionamento com o cliente para assim conseguir a sua vantagem competitiva. Desta forma, destaca-se como um tipo de recurso tecnológico que favorece as empresas a implementarem estratégias de gestão da informação voltados para os relacionamentos estabelecidos entre a empresa e o cliente, o Customer Relationship Management (CRM) que está intimamente ligado ao compartilhamento e reutilização de conhecimento, gerenciamento de processos e qualidade de comunicação e relacionamento, visando um aumento na produtividade das pessoas e, conseqüentemente, da organização (MEDEIROS, 2002).

Segundo Brown (2001), o CRM expressa uma série de estratégias, processos, mudanças organizacionais e técnicas através de uma solução tecnológica adaptada a empresa que deseja gerir melhor seu próprio empreendimento acerca do comportamento dos clientes. A ideia é criar uma estratégia de negócios que viabilize compreender e antecipar as necessidades dos consumidores, promovendo a eles um atendimento personalizado.

Várias empresas atuantes na área de vendas já utilizam de um software CRM onde é possível destacar alguns benefícios, as aplicações de CRM podem ajudar a aumentar as vendas em até 29%, a produtividade de vendas em até 34% e a precisão da previsão de vendas em 42% (BENTO, 2017). Em contrapartida, ainda há um número considerável de vendedores (22%) que ainda não sabem o que é um

CRM e 40% deles ainda usam métodos informais, como planilhas e programas de e-mail para armazenar dados do cliente (BENTO, 2017).

Nessa linha, uma boa estratégia organizacional proposta através do CRM pode ser um caminho para criar uma ligação mais sólida entre o cliente e a empresa. Esse método proporciona um maior conhecimento sobre o cliente, possibilitando uma personalização no atendimento, através do gerenciamento de uma base de dados, pode-se estender esta personalização a todos os consumidores e até dosar atenção àqueles que mais contribuem para o faturamento da empresa. No entanto, a pesquisa sobre esse sistema considera alguns aspectos: as suas principais funcionalidades, o suporte oferecido para os fatores e instrumentos utilizados no gerenciamento de dados dos consumidores, a metodologia de implementação, obstáculos relatados pelos usuários do software na empresa, e principalmente o relacionamento com o cliente.

O desenvolvimento deste trabalho se justifica por sua relevância e importância do tema podendo se constatar que na administração de empresas, a pesquisa é de suma importância para a área de atendimento ao cliente, pois através do diagnóstico organizacional podemos identificar, dados referentes a processos, estruturas e mecanismos de apoio e propensão a mudanças que a empresa necessita para alcançar melhores resultados. Como graduando, o aprofundamento maior a respeito deste tema proporcionou a compreensão sobre novas perspectivas em relação à gestão de relacionamento com o cliente e, a pesquisa também oferece suporte para trabalhos posteriores, sobretudo no que tange aos aspectos avaliativos sobre a gestão, o funcionamento e os resultados. Também buscou colaborar, em termos gerais, com as perspectivas de uma gestão empresarial comprometida com um bom relacionamento com seus clientes.

A problemática deste trabalho se propôs a realização de um estudo de caso baseado no diagnóstico das possíveis falhas da empresa estudada, tendo como questão: Como um ambiente de relacionamento com o cliente de uma micro e pequena empresa poderá ser aperfeiçoado sob a perspectiva da adoção de um software CRM?

Diante do exposto, pretende-se neste trabalho, como objetivo geral, estudar o ambiente de relacionamento com o cliente sob a perspectiva da adoção de um software CRM - Customer Relationship Management. Na busca deste objetivo geral, o projeto persegue os seguintes objetivos específicos: a) realizar um diagnóstico

organizacional através do uso da matriz análise SWOT; b) identificar a fragilidade em nível de relacionamento com o cliente que mais influencia a forma como a empresa se relaciona com os seus clientes; c) Recomendar uma solução em CRM que favoreça a melhoria dos processos de relacionamento com o cliente na empresa estudada.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Estudar o ambiente de relacionamento com o cliente de uma micro empresa sob a perspectiva da adoção de um software CRM - Customer Relationship Management.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar diagnóstico organizacional através do uso da matriz análise SWOT;
- Identificar a fragilidade em nível de relacionamento com o cliente que mais influencia a forma como a empresa se relaciona com os seus clientes;
- Recomendar uma solução em CRM que favoreça a melhoria dos processos de relacionamento com o cliente na empresa estudada.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são descritos quatro tópicos para o desenvolvimento da fundamentação teórica. Para tanto, inicia-se apresentando o contexto das micro e pequenas empresas (MPEs); são descritas algumas reflexões e conceitos de marketing de relacionamento, seguindo-se por apresentar os conceitos ligados aos sistemas de informação atualmente, e gestão de relacionamento com o cliente (CRM) com os tipos e ferramentas existentes sobre atendimento e cadastro de clientes.

### 2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs)

Atualmente, no Brasil, há pelo menos três definições utilizadas para limitar o que seria uma pequena ou microempresa. O conceito mais comum e, conseqüentemente, mais utilizado está definido na Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas. Com base nessa Lei, que foi promulgada em dezembro de 2006 e atualizada pela Lei Complementar nº 155/2016, as microempresas são as que possuem um faturamento anual de, no máximo, R\$ 360 (trezentos e sessenta mil reais) por ano. As pequenas empresas devem faturar entre R\$ 360.000,01 (trezentos e sessenta mil reais e um centavo) e R\$ 4,8 (quatro milhões e oitocentos mil reais) anualmente para ser enquadradas.

Para a mesma definição, alguns órgãos se valem do critério quanto ao número de empregados, ou seja, empresas com até 9 (nove) funcionários, no caso do comércio e serviços, se enquadram em microempresas e, no caso dos setores industriais, com até 19 (dezenove) funcionários também seria uma microempresa. Outrossim, as pequenas empresas são definidas como as que empregam de 10 (dez) a 49 (quarenta e nove pessoas), no caso de comércio e serviços, e vinte a noventa e nove pessoas, e relação a indústria e empresas de construção (SEBRAE, 2014).

O IBGE demonstra a relevância da pequena empresa para o Brasil:

Uma importante contribuição das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de “colchão” amortecedor do desemprego. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande

parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte (IBGE, 2003, p. 15).

Neste interim, se faz importante o reconhecimento da importância da pequena empresa no cenário do país, seja pela representatividade na economia, seja pelo expressivo montante de trabalhadores que emprega.

Em contrapartida, a literatura enaltece o estudo da grande empresa por seu tamanho e complexidade, sob a premissa que sua análise pode ser estendida ao pequeno negócio (LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003).

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) possuem um papel relevante no cenário brasileiro, tanto em relação à economia, como também no emprego e na renda dos brasileiros. De acordo com o “Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2017”, em 2016 as MPEs eram responsáveis por 16,9 milhões de empregos formais privados não agrícolas, e ainda existiam 22,5 milhões de pessoas que trabalhavam por conta própria. No ano de 2018 existiam no Brasil o total de 6,4 milhões de estabelecimentos, que segundo o SEBRAE (2020) 99% eram MPEs e responderam por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões) e são responsáveis por cerca de 30% do PIB.

O número de MPEs no Brasil evoluiu consideravelmente suas atividades em alguns setores. Observa-se a seguinte distribuição em relação ao valor adicionado da participação da empresa, em 2017: 16,3% Indústria de transformação, 21,9% Indústria extrativa mineral, 55,3% Construção, 53,4% Comércio e 44,3% Outras atividades e serviços. Não obstante o conhecimento desses dados, as MPEs ainda carecem de maior atenção, tendo em vista o histórico de barreiras que geram a dificuldade em seu empreendimento.

Segundo, Paula et al. (2017, p. 34-51), alguns dos principais marcos históricos da evolução da legislação com relação às MPEs são:

- 1984: Estatuto da Microempresa com a Lei nº. 7.256, considerado a primeira medida legal no Brasil estabelecendo tratamento especial às empresas com menor participação no mercado;
- 2006: Lei Complementar n. 123/2006 revogou a Lei 9.317/1996 (Simples Federal) e a Lei 9.841/1999 (Estatuto das ME e EPP) instituindo o Simples Nacional (forma simplificada e englobada de recolhimento de tributos e contribuições a partir da apuração da receita bruta). Também conhecida como a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa;
- 2008: Lei Complementar nº 128/2008 cria a figura do MEI e modifica partes da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa.
- 2014: Lei Complementar nº 147/2014 produz diversas alterações na Lei Complementar nº 123/2006, principalmente na simplificação de mais



processos e procedimentos, no impedimento de cobranças de diversas taxas e na normatização do processo de cobranças de taxas associativas para o MEI;  
- 2016: Lei Complementar nº 155/2016 principalmente reorganiza e simplifica a metodologia de apuração do imposto das empresas do Simples Nacional entre outras alterações.

Como pudemos observar, houveram significativas mudanças ao longo da história, antes mesmo da promulgação da nossa Carta Magna, em relação ao enquadramento jurídico das MPEs.

Existem resultados positivos que vêm sendo alcançados na taxa de mortalidade das empresas considerando que 24,4% das firmas criadas no Brasil em 2007 encerram suas atividades ainda nos dois primeiros anos de vida (Sebrae, 2014 apud Nogueira, 2017). Uma melhora considerável se comparado com a década de 2000, em que a taxa superava os 40%. Sendo de aproximadamente 60% das MPEs, conforme pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004), se considerando os negócios que encerraram suas atividades nos primeiros quatro anos de atividade (DIAS, 2019, p. 28).

Vale ressaltar que, embora apresentados esses dados, não há como obter uma ideia totalmente correta, uma vez que são obtidos apenas com base nas empresas formalmente registradas. Em se tratando de MPEs, “esse fator é um importante limitador uma vez que a informalidade em relação às empresas de pequeno porte é expressiva na economia brasileira” (NOGUEIRA, 2017).

Uma das questões relacionadas a estes dados é o fato de o Brasil possuir uma das maiores taxas de empreendedorismo por necessidade, considerado um fator negativo comparando-se com as empresas criadas por oportunidade de negócio, já que estas têm mais chances de sobreviver. Segundo o Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2005), a influência negativa do empreendedorismo por necessidade tem aumentado no Brasil relativamente comparado com outros países.

São vários os fatores que cooperam para a mortalidade precoce das MPEs, nas diferentes áreas de uma empresa. No caso do Brasil há um fator a mais no que se refere à legislação injusta devido ao tratamento semelhante a todas as empresas, independentemente do tamanho (FILARDI, 2010, p. 111).

Ainda, de acordo com Filardi (2010), após uma pesquisa de campo realizada com mais de cem empresas:

Entre os 5 principais fatores destacamos: O fator Assessoria que se refere a importância da contratação de profissionais na área contábil e jurídica devido às questões fiscais, legais e tributárias. O fator Tributos considerado o mais

sensível já que a falta de pagamento incorre em multas que desestruturam o caixa da empresa gerando falta de liquidez e podendo levar a insolvência da empresa em um curto espaço de tempo. E por fim o fator Burocracia que se refere ao cumprimento das exigências fiscais, legais e tributários. Uma fiscalização por exemplo, pode ocasionar o fechamento temporário da empresa causando sérios problemas operacionais, financeiros e de reputação.

Para o MEI, embora a Lei Geral das MPEs e o Estatuto do MEI sugerirem a simplificação e a unificação de licenças, como alvará, bombeiros, vigilância sanitária, meio ambiente etc., ainda há vários Estados e Municípios que carecem de formalidade Estadual e Municipal, estando apenas com registro no âmbito Federal. Portanto, não há uma adesão total a esses princípios, gerando por consequência uma formalidade “inacabada”.

As grandes alterações na Legislação do Simples Nacional, como em janeiro de 2018 que impactou o regime tributário das MPEs, ao alterar as alíquotas, e tornar o cálculo mais complexo, fizeram com que o SEBRAE visse a reforçar a recomendação de um assessoramento com um Contador (SEBRAE, 2018). Percebe-se então, que, existe uma complexidade no regime adotado pelo Simples nacional o que compele que haja uma necessidade de análise mais metódica em suas regras para gestão de tomada de decisão, assim, algumas organizações redirecionam parte de seus investimentos na adoção de um marketing mais competitivo e direcionado ao baixo custo.

## 2.2 REFLEXÕES SOBRE O MARKETING: CONCEITOS, APLICAÇÕES E SUA INFLUÊNCIA NA ADOÇÃO DE CRM PELAS ORGANIZAÇÕES

Há várias definições na literatura para o termo marketing, nas mais diversas áreas do conhecimento, em razão destas evoluírem permanentemente. Não obstante a associação mercadológica do marketing, na década de 1970, Kotler e Levy já defendiam que o marketing deveria abranger organizações não comerciais.

Podemos estabelecer conceitos de marketing sob as perspectivas social e gerencial. Do ponto de vista social, o marketing se preocupa em propiciar um melhor padrão de vida. Ou seja, o marketing é um processo social por meio do qual as pessoas obtêm a plena satisfação de suas necessidades por intermédio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si. Em contrapartida, com base no ponto de vista gerencial, o marketing pode ser definido como a arte de vender produtos, embora, vender não seja nem o ponto principal da estratégia de marketing.

Seguindo essa linha, Peter Drucker, apud Kotler e Keller asseveram:

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária seria tornar o produto ou o serviço disponível (KOTLER; KELLE, 2006, p. 4).

Os referidos autores concluem:

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; KELLE, 2006, p. 4).

A administração de marketing pode, portanto, ser definida como a arte de separar mercados-alvo, objetivando sempre a satisfação das necessidades dos clientes, por intermédio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para esses.

Quando se fala em obter aquilo que necessita, não estamos nos referindo pura e simplesmente a obter e acumular as informações do cliente, mas, muito mais que isso, com a era informatizada, pilar para o sucesso empresarial, interpretar e utilizar as informações de forma adequada e criativa se faz necessário para atender a proposta atual do marketing. Assim, o Marketing pode ser visto como “a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas” (KOTLER, 2000, p. 24).

Inicialmente será necessário um fortalecimento no conhecimento em comunicação e marketing dentro das organizações, para que se tire a falsa ideia da inviabilidade na implantação dessas estratégias. Com o crescimento da tecnologia, os consumidores passaram a ser mais exigentes e as empresas precisam acompanhar essas mudanças para manterem-se vivas no mercado. Nessa mesma linha de pensamento:

[...] o marketing é uma ferramenta que aliada a qualquer empresa auxilia no processo dessas adaptações de maneira rápida e eficaz, pois ele é responsável por definir os mercados-alvo, identifica e quantifica as necessidades dos clientes, através da comunicação dos produtos e serviços ofertados a todos os clientes. É o marketing que também faz o monitoramento da satisfação dos clientes e dos resultados conquistados pela empresa, além de ser uma ferramenta que ajuda a empresa a deixar de cometer erros, dentre outros processos essenciais (SANTOS; SILVA, 2015, p. 4).

Portanto, com essa prática, a empresa pode destinar estratégias de marketing para cada tipo de cliente de acordo com a importância de cada um deles. Ou seja, a segmentação trata-se de uma ferramenta que seleciona as necessidades e semelhanças do público garantindo, dessa forma, a oportunidade de atender cada consumidor de uma forma específica, por meio do processo de identificação de mercado que também apresenta características opostas.

Esse método envolve o CRM que é um procedimento de armazenamento e distribuição de informações relativas aos clientes, caracterizada como um instrumento do marketing de relacionamento.

Quando incrementado esse processo o fator relacionamento estará em prática em todas as etapas das organizações e, principalmente, destacar o reconhecimento do valor que o cliente tem no seu primeiro contato, conseguindo isso com pesquisas qualitativas e quantitativas de marketing (JANSEN; CAIXETA, 2015).

Para Jansen e Caixeta (2015), essa técnica de contato é construída por cinco preceitos os quais são:

- A qualidade do relacionamento empresarial é a chave do sucesso;
- O atendimento especial, humanizado e constante nunca é um investimento sem retorno;
- A qualidade do relacionamento com os clientes deve superar conceitos hierárquicos, posicionais, sistemas internos e burocracia;
- É necessário fazer da manutenção de relacionamentos uma política profissional de cada colaborador.
- Marketing de relacionamento real pressupõe contatos no presente e no futuro com suspects, prospects, customers, defenders e evangelistas. Que os autores definem como:

[...] Suspect: Faz parte do seu segmento, mas ainda não foi prospectado. Pode vir a ser seu cliente. Observe a necessidade da segmentação. Primeiro você define um grupo onde deverão estar seus prováveis clientes, que chamamos segmento de mercado. Um segmento de mercado é composto por pessoas caracterizadas como aquelas que a empresa entende que formam um conjunto de pessoas com o perfil desejado pela empresa.

Prospect: faz parte do segmento e já foi efetivamente prospectado, isto é, de alguma maneira já foi informado sobre a existência da empresa/produto, no entanto ainda não comprou.

Customer: seu cliente, aquele que já comprou (produto ou serviço) em sua empresa.

Defender: um cliente que, de tão satisfeito e fiel, faz propaganda da sua empresa.

Defende o seu negócio... mais que cliente é fã da empresa/produto.

Evangelista: é o mais novo nível de relacionamento. Uma evolução do defender. Quem veste a camisa de sua marca, divulga e recomenda tal qual um missionário (JANSEN; CAIXETA, 2015, p. 8).

Seguindo esses requisitos é que se consolida um bom relacionamento com os clientes, pois na medida em que a empresa vai crescendo, é impreterível que as ligações entre empreendedor, vendedor e consumidor também sejam aprimoradas e aperfeiçoadas de maneira constante, havendo comunicação com base no histórico de convívio da organização com o cliente, tudo isso atribuído a um sistema de informação eficaz.

### 2.3 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Os Sistemas de Informação hoje em dia têm total relevância e necessidade para o melhor funcionamento de qualquer organização, tendo em vista que é um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem dados e informações destinadas a apoiar a tomada de decisão, a coordenação e o controle de uma organização (LAUDON; LAUDON, 2011).

Determinada empresa que queira permanecer no mercado precisa obrigatoriamente usar um sistema de informação, seja para saber o momento de comprar mercadoria, vender, pesquisar no estoque, saber quanto gastará em novos pedidos ou para atividades rotineiras da empresa. Além de facilitar o trabalho, ainda economiza tempo, o que contribui para que o consumidor final não se queixe de demora durante a realização da compra.

Na seara administrativa das organizações, o SI atua nos três níveis organizacionais, ele é capaz de manipular as informações obtidas no nível operacional, atua também no nível de tomada de decisão e no nível estratégico para melhor atender os objetivos organizacionais pretendidos da empresa.

Segundo Sens (2011), há vários tipos de Sistemas de Informações e, mediante as necessidades dos serviços específicos da organização no qual são utilizados, muito embora no mercado já se encontrem determinados SIs que manipulam mais de um tipo serviços realizados na empresa.

Segundo Marques e Resende (2013), o papel da Tecnologia da Informação (TI) associada a integração dos processos tem viabilizado de forma relevante no acerto

das tomadas de decisões das empresas. Assim, pode-se dizer que a TI tem contribuído de maneira efetiva no sucesso organizacional.

Segundo Ferreira; Leite (2002) que destacam mais uma vez a múltipla utilização e atuação dos SIs:

Esses sistemas, além de desempenharem importante papel no tratamento, processamento e distribuição da informação, estão se tornando cada dia mais imprescindíveis para as organizações, não só porque passaram a permitir uma nova modalidade de negócio, mas também por constituírem importante canal de marketing.

## 2.4 GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)

Esse sistema é mais atuante quando o foco é a figura do consumidor, pois uma organização quando detém a maioria das informações sobre o seu público-alvo, inevitavelmente consegue uma vantagem competitiva no mercado em relação as demais.

Nessa linha, uma organização deve por objetivo fazer com que a distância entre ela e seus clientes seja reduzida, e que essa possa aproximar-se das verdadeiras necessidades de seus clientes e proporcionar-lhes um atendimento de qualidade superando suas expectativas. Tendo em consideração o problema estudado, os conceitos e demais características sobre CRM serão apresentados a seguir.

A sistemática CRM é a conjunção de estratégias gerenciais representadas por uma solução tecnológica, que reunirá informações acerca dos clientes e da estrutura de vendas de uma organização.

Destaca-se como um dos principais softwares administrativos nessa área o CRM (Customer Relationship Management), como nome já diz é uma ferramenta de Gestão de Relacionamento com Cliente, cuja plataforma integrada e automatizada atua nos processos de atendimento ao cliente em vendas, marketing direto e satisfação, gerenciamento de pedidos, atendimento de suporte ao consumidor no pós-venda. (SOUZA et al.,2006).

Concretiza ainda Medeiros (2011) que é uma grande virada no conceito de atendimento ao cliente, que extrapola a prática existente em qualidade, visando aumentar a fidelidade do cliente e, conseqüentemente, a rentabilidade.

Wenningkamp (2011) complementa com outro benefício, quando diz que “a imersão do software ultrapassa a tecnologia e faz com que a empresa esteja voltada para o foco no cliente, todos trabalham em conjunto para que a empresa conquiste seus objetivos. As informações passam a ser atualizadas e utilizadas para gerarem mais oportunidades”.

Ademais, Greenberg (2001) destaca que colheu diversos depoimentos de pessoas, os “pesos-pesados” do mundo da Tecnologia da Informação e definiu 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. 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).

No entanto, há percepções até de alteração na postura do próprio consumidor, no que discorre Newell (2000) quando trata o CRM como uma tentativa de transição no desempenho do cliente ao longo do tempo e a consolidação das relações entre o consumidor e a empresa. Para o mesmo, o CRM transforma a intenção tradicional da aquisição de um novo cliente a qualquer importe, em uma dedicação pela retenção do cliente. Inclina-se pela participação na carteira deste, ao invés da participação no mercado, no qual, busca a prevalência na expansão do relacionamento com o consumidor, em seu benefício e destacando ao lucro da organização.

Posteriormente, esse autor afirma que um aspecto relevante do CRM é a identificação do que concebe valor para o cliente, e depois, converte para oferecê-lo. À vista disso, elenca cinco principais funções do CRM:

- Identificar os valores do consumidor que são pertinentes à organização;
- Compreender a importância relativa desses valores para cada segmento de cliente;
- Verificar se a empresa poderá oferecer esses valores e obter resultados financeiros positivos;
- Comunicar e oferecer os valores convenientes a cada segmento de cliente, de maneira que essas informações sejam bem recebidas;
- Mensurar os resultados e proporcionar o retorno sobre o investimento.

Ao que tudo indica, o método CRM almeja estender o meio de relacionamento com o cliente, aprimorando seus valores perante a organização. Contudo, se faz

necessário utilizar-se de todo o conhecimento adquirido nesse diálogo para que haja um aprimoramento do valor percebido pelo cliente, com o objetivo de que todo contato seja positivo.

Simplificando o disposto nesses conceitos acima, Thompson apud Reeves (2003) descreve:

Uma estratégia de negócio que se aplica para toda organização. Isto significa trabalhar com clientes, desde que os mesmos recebam um ótimo serviço e estejam motivados para retornar sempre e fazer negócio com esta organização. (THOMPSON apud REEVES, 2003, p.1).

Para essa autora, o CRM deve ser considerado por toda empresa um caminho de sucesso para trilhar junto aos clientes, visto que com essa ferramenta consegue-se obter uma relação de confiança para que os mesmos se sintam seguros e permaneçam a fazer negócios com a empresa.

Rygielski e Wnag e Yend (2002) resumem essa concepção do CRM assegurando que o foco deverá ser as necessidades dos clientes, ao invés das características dos produtos. Com isso, a empresa se orienta pelo consumidor e determina a estratégia de mercado com base nele. No entanto, será indispensável o uso da tecnologia de informação para auferir essa integração, gerenciar o cliente em tempo real e acrescentar valor aos seus produtos e serviços.

Sob outra perspectiva, Thompson (2002) versa sobre a noção do “ganha-ganha”, intitulando-a de “Collaborative Mindset (win-win)”. No que tange a esse conceito, o autor faz alusão a uma teoria de colaboração em que ambas as partes se empenham juntas no relacionamento para desfrutarem dos benefícios dessa relação. Destaca a relevância de formar um valor para o cliente, com o propósito de também receber dele o valor, abrindo espaço para um “jogo de mão dupla” que tem por destinação a concretização de ganhos mútuos, sendo esse um requisito básico para o CRM que demanda do investimento recíproco.

Por consequência, adesão a um programa de CRM tem o escopo de fazer com que todos na corporação tenham acesso a informações que possibilitem a informação mais aprofundada da sua carteira de clientes. Esse recurso propicia que os clientes sejam descobertos de forma especificada, possibilitando a prestação de um atendimento personalizado.



### 2.4.1 Tipos de CRM

De acordo com Buttle (2009), há quatro tipos de CRM: operacional, analítico, colaborativo e estratégico. O CRM operacional traduz-se no sistema que abarca a informação relativa ao cliente, ressaltando a automação dos processos de negócio que são visíveis por parte do cliente e nos procedimentos de suporte às atividades pertinentes aos consumidores como as vendas, marketing e serviços. Ensejando o ERP (planejamento dos recursos empresariais), que além desses elementos já mencionados ainda engloba o faturamento/contabilidade, tendo como utilidade a oportunidade de concentrar os aplicativos relacionados a finanças e recursos humanos do ERP (BUTTLE, 2009).

O CRM analítico segundo Buttle (2009) consiste na verificação de dados relativos aos clientes com propósitos de auxílio à tomada de decisão estratégica e tática. Esta análise possibilita a assimilação fundamentada da rentabilidade, satisfação e lealdade dos clientes. Após essas etapas é realizada uma espécie de interpretação desses dados para que possam atender as necessidades da empresa. Aqui os programas produzem um tipo de pesquisas demográficas, geográficas ou financeiras, em que se perfazem de dados trabalhados de vários pontos da organização, podendo elaborar um histórico de consumo ou em relação a uma pessoa.

De acordo com Peppers and Rogers Group (2000), ressalta-se que o CRM analítico é o princípio de toda a mentalidade do processo. E o CRM colaborativo no que diz Buttle (2009) opera a tecnologia CRM a todas as situações da organização, agrupando e aperfeiçoando as pessoas, métodos e tecnologias de empresas que estariam comumente afastadas na cadeia de valor, de forma a otimizar a projeção da empresa, dos seus parceiros e clientes. Assim, engloba as diversas situações de comunicação com o consumidor como os canais: Website ou e-mail, canal de voz, fax, telefone e correio convencional. Em suma, pode se relatar que seja qualquer forma de interação entre o cliente e o canal de comunicação.

Buttle (2009) discorre ainda sobre um CRM estratégico o avanço de uma cultura de negócio centralizada no cliente. A mesma deverá exhibir-se na aquisição e conservação de clientes, pelo arranjo e concessão de maior valor do que a concorrência e deverá transformar-se numa destinação hábil dos recursos da

organização em atividades e operações que alavanquem o valor ampliado para o cliente e o seu contentamento.

Em outra perspectiva, Yuan e Chang (2001) evidenciam três etapas dissemelhantes e, ao mesmo tempo, entrelaçadas, que estão intrometidas em um processo de CRM:

- Integração: que se refere a criação de maneira conjunta dos dados e informações do cliente, advinda de demasiadas fontes;
- Análise: é o procedimento em que o sistema identifica a fundo o comportamento e as necessidades do público-alvo;
- Ação: proporciona um resultado construtivo nas relações com os clientes.

Yuan e Chang (2001) também fazem referência ao eCRM, no tocante ao seu importante papel diante das informações dos consumidores coletadas, por intermédio do diálogo com o seu grupo-alvo. Ainda, afirmam que esse método eletrônico segue as três fases previamente relatadas.

Além do mais sobre o eCRM o autor Greenberg (2001) descreve que tal sistema oferece aptidão para a comunicação e administração do cliente via internet, ou seja, uma maneira de auto gerência online. Em seguida, o escritor aponta algumas peculiaridades como: base de auto serviço, resultados automatizados de e-mail, website personificado, tabelas de preços de pacotes e produtos on-line, entre outros. Inclusive, ainda faz com que o consumidor possa se relacionar com a empresa de modo que for seu interesse, por conseguinte, proporciona as empresas que amortizem com a tecnologia as elevadas despesas de atendimento ao cliente. Complementando que o valor do eCRM é a satisfação do seu público e a diminuição dos gastos.

Contudo, Greenberg (2001) sinaliza que uma tática de CRM isolada poderá reduzir o interesse dos clientes, pois caso aconteça das interações forem executadas pelos canais eletrônicos por meios separados dos canais tradicionais, aumenta as chances de frustração dos consumidores. Então, surge esse impasse em adequar as tecnologias do CRM tradicional para o eCRM, fazer essa associação é que se encontra o grande desafio.

Portanto, deve-se fazer uma ponderação entre os sistemas, pois um utiliza-se da tecnologia para automatizar e facilitar o desenvolvimento dos processos organizacionais, mas o outro necessita da presença do conhecimento humano para que o convívio adicione valor para ambos os lados.

### 2.4.2 Ferramentas de CRM

Avaliando o CRM por um lado não teórico, percebe-se que para o aprimoramento e a instalação do mesmo se faz necessário uma infraestrutura tecnológica, englobando a tecnologia da informação dentro do contexto. Por essa situação é que várias vezes a teoria e a tecnologia se misturam, daí o que nos traz a indispensabilidade de minuciar algumas das principais ferramentas desse sistema.

A Automação da força de vendas (SFA – Sales Force Automation) é focada em melhorar as receitas, diminuir os custos de vendas, incentivar a continuidade do cliente, impulsionar a crescente força de vendas e simplificar o acesso às informações sobre os clientes, promovendo até mesmo a mensuração e estimativa do entusiasmo do consumidor e a efetividade da força de vendas.

Conforme Greenberg (2001), a estrutura dos aplicativos de SFA são:

- Gerenciador de contatos
- Gerenciador de contas
- Gerenciador de oportunidades
- Gerenciador de perspectiva de vendas
- Gerenciador de fluxo de vendas
- Gerenciador de cotações e pedidos

Em harmonia com Peppers and Rogers Group (2001), esses programas de SFA não “automatiza” as vendas ou vendedores, mas em algumas fases para intensificar os processos comerciais é imprescindível que seja feita essa automatização, assim providenciando a obediência as metodologias traçadas pela empresa. Tendo como outros aparatos do SFA a gerência de território, gerência de contratos, o planejamento de visitas, etc.

Greenberg (2001) cita que o destaque do sistema de Automação de marketing (EMA – Automação do Marketing Empresarial) está na administração de campanhas e geração de esforços personificado de marketing. No entanto, esses exercícios devem criar um compromisso com o cliente, contendo todo o comprometimento da empresa para que possa ofertar uma única visão desses procedimentos. Tendo em vista que seja de suma importância as características tecnológicas do gerenciamento de jornada, como:

- Sistema de informações sobre os clientes;
- Extração e análise das informações;

- Planejamento e definição de campanha com base na análise dos dados;
- Lançamento de campanha;
- Gerenciamento de respostas;
- Ferramenta de fluxo de trabalho, de modo que haja uma visão uniforme do cliente por toda empresa.

Peppers and Rogers Group (2001) relata que a automação do marketing permite o crescimento da produtividade das práticas geradoras de demanda, aumenta a receita quando produzidas às campanhas de qualidade, reduzindo os custos pela melhor eficácia do trabalho, e ao final promover os resultados, cogitando o retorno sobre o investimento. Que entendem como as principais características da EMA, a gerência de campanhas, tipificação dos perfis dos consumidores e a condução de suas autorizações.

Para se utilizar do serviço Call Center antigamente havia um balcão para que o cliente levasse a mercadoria que precisava ser trocada. Mais à frente nos anos 90, veio a central de atendimento que se operava com inteligências de voz e não se podia fazer muito. Nos dias atuais tem se as centrais de interação do consumidor (CIC), que se perfaz, de voz, dados, gente e banco de dados que se entrelaçam perfeitamente no qual o consumidor mesmo que resolve seus problemas, compras e soluciona suas dúvidas (GREENBERG 2001).

À vista disso, Brown (2001) salienta que um Call Center integrado e com um só banco de dados, tendo uma enorme eficácia na gestão de relacionamento com o cliente, capaz de reunir informações de mercado que poderão vistoriadas e distribuídas pela organização. Sendo o programa bem organizado fornece benefícios para o usuário e fomentar processos organizacionais.

Angeloni (2002) enfatiza o ponto sobre o volume de dados que são gerados e acumulados em relação as operações organizacionais, porém a interseção desses dados não é efetuada e com isso as informações necessárias não alcançam os decisores. Por esse motivo é que surge a figura do Data Warehouse (DW), com o propósito de guardar o conhecimento do cliente.

Nessa mesma direção Brown (2001) reitera que o DW produz uma memória institucional visualizando por diversas vezes os dados. As empresas que aderem a esse programa alargam o valor dos negócios que estão envelhecidos em seus sistemas operacionais, pois esse funciona como uma estratégia de transmissão de informações que contém referências acerca dos clientes de uma organização, dos

seus produtos e do mercado. O literato afirma que a grande diferença que elenca o DW é a aptidão de retirar informações, uniformizá-las e estabilizá-las e, por último, armazená-las para um prático acesso e recuperação.

### 2.4.3 Implantação do CRM

Para a implementação de um software de CRM Greenberg (2001) relata que deve se basear em quatro pilares: estratégia, pessoas, processos, tecnologia. No entanto, o método tem que ser nitidamente definido, continuado pelo envolvimento das pessoas e a identificação dos processos, ambos ordenados com o plano, e por último o suporte tecnológico que deve estar alinhado com os elementos anteriormente descritos. Demonstrado a seguir na imagem:

FIGURA 1 - Pilares do CRM



FONTE: Adaptado de Greenberg (2001).

O primeiro pilar se relaciona com a imprescindível clareza do conceito de visão, missão e objetivos a serem alcançados por esta implementação. O segundo descreve a formação dos recursos humanos, fazendo a adequação destes ao sistema. O pilar concernente aos processos com a adaptação/reengenharia dos procedimentos e atividades da empresa de modo a arrumar toda a organização com a ferramenta e

sistema de gestão de dados. O último é o tecnológico que dispõe de toda a infraestrutura tecnológica mais acertada às necessidades e peculiaridades da organização.

O autor Payne (2006) explanou essa metodologia em cinco fases: desenvolvimento de estratégia, criação de valor, integração multicanal, gestão da informação e avaliação de desempenho.

A primeira etapa necessitará delinear a estratégia perante dois pontos distintos: a organização e os clientes. Já a segunda consiste na busca do método mais eficaz de acrescentar o valor entregue ao cliente, bem como o valor do cliente para organização. Na terceira fase se apresenta como a integração dos diversos meios de comunicação com o cliente, também nessa fase será avaliada a relação que os clientes possuem com a empresa para que possa entender quais os pontos desta relação que podem melhorar.

Na quarta etapa é o recolhimento da informação sobre a carteira de clientes de forma integrada, fazendo a ligação de todas as áreas funcionais da organização e a distribuição da informação. Por fim, se faz necessário produzir uma estratégia de medição para mensurar os resultados obtidos pela implementação CRM sob duas concepções diferentes: na visão dos stakeholders da organização e na ótica dos clientes. Desse modo essa avaliação irá permitir uma análise mais absoluta da condição da empresa, tal como perceber os pontos que precisam de melhoria.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Do ponto de vista metodológico foi realizado uma pesquisa qualitativa, no que se refere a sua abordagem, concentrando-se a natureza do trabalho como pesquisa aplicada do tipo básica, possuindo, ainda, esta, natureza exploratória e descritiva no que se refere aos seus objetivos e, no que tange aos procedimentos adotados, temos um trabalho de cunho bibliográfico, documental que se constitui em um estudo de caso.

Os dados para este estudo de caso foram coletados com o desenvolvimento de um diagnóstico organizacional através de uma pesquisa de Campo, por meio de visitas e observação no período entre os anos 2017 e 2018 visando um resultado informativo e propício a indicação de um software de CRM adequado ao processo de cadastro de clientes e atendimento. Assim, pode-se obter dados e realizar uma integração em uma análise SWOT.

Segundo Gonsalves (apud PIANA, 2009):

A pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas.

Em seguida a análise de SWOT da organização foi desenvolvida considerando o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa estudada, como: os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que podem criar condições favoráveis e desfavoráveis à mesma. Apresentam-se as dificuldades observadas no setor de atendimento da clínica de saúde ocupacional Solmetra, para em seguida verificar o software adequado à situação observada.

Segundo Roesch (2005) a praticabilidade do estudo depende de três fatores: a complexidade, o custo do projeto e o acesso às informações. Concluo, a partir desses apontamentos que a proposta desse trabalho é viável, visto que:

a) Quanto à complexidade: o mesmo será desenvolvido em uma MPE que tem uma estrutura organizacional simples, com menos de dez funcionários.

b) Quanto ao custo da pesquisa: o trabalho se destina a análise de um diagnóstico organizacional e recomendação de ações. Para tanto o custo concentra-se na oportunidade das visitas para observação e coleta de dados.

c) Quanto ao acesso às informações: o acesso à empresa foi ilimitado, visto que o autor trabalhou como atendente/estagiário na empresa estudada, no qual os proprietários estavam de total acordo com a realização da pesquisa.

### 3.2 EMPRESA ANALISADA

A empresa analisada atuou no ramo de saúde ocupacional com realizações de exames complementares e prestação de serviços, atividades de consultoria e ofertando soluções na área de medicina do trabalho, teve sua sede localizada no município de João Pessoa/PB. Até a realização desta pesquisa a organização possuía nove colaboradores, sendo estes: dois atendentes (estagiários), três enfermeiras, uma fisioterapeuta, duas fonoaudiólogas, e um médico do trabalho, além dos dois diretores que eram sócios.

A empresa também se especializou em desenvolver parcerias identificando e adaptando-se às necessidades de seus clientes. A Solmetra já realizou mais de 1500 atendimentos desde sua fundação, oferecendo mais de 22 serviços e atendendo mais de 100 empresas no estado da Paraíba.

No momento atual a organização não se encontra em funcionamento, pois encerrou suas atividades em maio de 2018, encerrando assim seu nome e CNPJ do mercado.

Qualquer sociedade carece de um plano de carreira para que consiga prosperar no ambiente de mercado, destinando a fornecer seus produtos e serviços da melhor forma estabelecida no esboço da organização.

A Missão da empresa era ser referência no segmento de Saúde Ocupacional, proporcionando a satisfação e segurança aos seus clientes, superando as suas expectativas, através da qualidade de seus produtos e serviços. Tinha como Visão ser reconhecida nacionalmente como uma empresa referência no segmento de Saúde Ocupacional, que preza pelo social, respeita o meio ambiente e tem compromisso com seus clientes. Os valores se davam por suas ações serem norteadas com transparência e ética com seus clientes e colaboradores, buscando excelência e atendendo as necessidades dos seus clientes.



A organização teve como negócio a prestação de serviço no segmento saúde ocupacional e segurança do trabalho: exames médicos, consultoria em gestão de saúde e segurança do trabalho. Trazia em seu escopo disponibilidade tanto em produtos, bem como em serviços para que os clientes detenham um amplo campo de opções, sendo esses:

- Exames complementares;
- Consultorias;
- Cursos e Treinamentos;
- Engenharia de Segurança no Trabalho;

Toda empresa observa seus clientes e seleciona aqueles que mais influenciam para a evolução da mesma, considerando-os como indispensáveis quando o assunto é aquisição de produtos e serviços prestados pela mesma, seus principais clientes eram:

- Infraero;
- Atacadão - João Pessoa/Santa Rita;
- Damha Urbanizadora;
- Softcom Tecnologia.

O número de clientes da Solmetra, estava próximo de 100, cadastrados em seu banco de dados. Dentre eles destacavam-se grandes empresas como a Infraero aeroportos e a Softcom Tecnologia, que contribuíam com um elevado percentual do faturamento da organização. Atendiam também clientes avulsos e particulares.

A empresa possuía uma estrutura simples, pois o modelo de gestão era centralizado na diretoria, formada pelos sócios, partindo para supervisora e seguindo para os demais colaboradores. Mesmo quando não estavam presentes, as ordens eram passadas previamente ou por meio de e-mails.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para uma melhor compreensão do tema utilizamos a análise SWOT da organização, sendo considerados o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa, como: os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que podem criar condições favoráveis e desfavoráveis à mesma. Apresentam-se as dificuldades observadas no setor de atendimento da clínica de saúde ocupacional Solmetra, para em seguida verificar um software adequado à situação observada.

Para Marconi e Lakatos (2010), “a análise dos dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, pois, a partir dela, é que serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa, conclusão essa que poderá ser final ou apenas parcial, deixando margem para pesquisas posteriores”. Destacam-se em seguida alguns pontos primordiais da empresa para a análise.

### 4.1 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT age como uma ferramenta de gestão, que para Lima (2010) é bastante eficiente e identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, bem como examinar as oportunidades e as ameaças que poderão ser enfrentadas no mercado de atuação. Kotler (apud LIMA, 2010) nos explica que a análise é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno à organização (pontos fortes e pontos fracos).

Para Kotler (apud SILVA, 2011), cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Podendo assim obter vantagem competitiva utilizando e potencializando suas forças para aumentar participação de mercado, elaborando estratégias para minimizar ou até mesmo eliminar suas fraquezas.

De acordo com Rezende (apud SILVA et al., 2008), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização. Os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela organização.

Enquanto que a fraqueza é uma condição interna da empresa totalmente desfavorável, deve ser observada constantemente, melhorada ou eliminada para futuramente não dificultar a competitividade da empresa (SILVA et al., 2011).

Segundo Silva (et al, 2011) a empresa deve estar atenta ao ambiente externo, pois ele influi diretamente nos fatores internos da organização. Segundo Martins (apud SILVA et al, 2011), oportunidades são aspectos mais positivos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

Silva (et al, 2011) esclarece que as ameaças são fatores do ambiente externo que impactam diretamente na empresa e não podem ser controlados, eles podem prejudicar seu desenvolvimento e acarretar em perda de posicionamento de mercado. Portanto, devem ser analisados no planejamento estratégico da empresa.

A seguir o Quadro 1 com a análise SWOT da empresa estudada:

QUADRO 1 - Análise SWOT da empresa

<p><b>Forças:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Excelente localização;</li> <li>● Estrutura adequada com equipamentos modernos;</li> <li>● Profissionais altamente qualificados;</li> <li>● Moderna rede credenciada;</li> <li>● Sempre atualizada acerca da legislação.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ter um hospital como próximo de sua localização;</li> <li>● Legislação trabalhista que regula a relações contratuais de trabalho; incentivando atenção com qualidade de vida no trabalho;</li> <li>● Todas as empresas, por lei, precisam fazer uso de serviços de medicina no trabalho;</li> <li>● Mercado de tecnologia em crescente desenvolvimento, o que diminui os custos com a aquisição de tecnológicas de informação.</li> </ul>
<p><b>Fraquezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Apenas 01 unidade na cidade;</li> <li>● Pouca divulgação;</li> <li>● Não há estratégias de promoção da empresa através de redes sociais;</li> <li>● Uso de planilhas para preenchimento de dados de clientes.</li> </ul>	<p><b>Ameaças:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumento da concorrência;</li> <li>● Mudanças das legislações brasileiras relacionadas às relações de trabalho;</li> <li>● Constantes atualizações das tecnologias, o que demanda uma rápida atualização da empresa;</li> <li>● Concorrência que já faz uso de CRM;</li> <li>● A inflação, aumentando as dificuldades para se investir no negócio.</li> </ul>

FONTE: Dados da Pesquisa (2017).

Alguns itens observados no quadro da análise SWOT necessitam ser aperfeiçoados ou corrigidos para que possam trazer melhores resultados para a organização. Para os quais, recomenda-se:

1. Utilizar um SI para gerenciamento de dados para clientes e contatos visando automatizar o processo de atendimento.

2. Aproveitar a localização próxima ao hospital para compensar o fato de ter apenas uma unidade, a pouca divulgação e inexistência de atividade nas redes sociais.

3. Aproveitar sua estrutura, equipamentos e profissionais qualificados para potencializar a oportunidade gerada pelo sistema de saúde precário no país.

4. Manter sua moderna rede credenciada e atualizada acerca da legislação a fim de combater o aumento da concorrência.

O processo de atendimento observado na empresa conta com dois atendentes (estagiários), que também atuam como Assistentes Administrativos são bem capacitados e atuam com assertividade frente aos gargalos encontrados durante o processo.

#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Através dos resultados da pesquisa destacam-se alguns problemas no ato de cadastrar o cliente para realização de exames na clínica, pois esses dados são necessários para o controle da gestão. Pois é utilizado planilhas de Excel para preenchimento dos dados, onde para cada cliente atendido é criado uma pasta contendo a planilha salva com seus dados.

Os principais gargalos encontrados durante o processo são:

- Dificuldade em consultar informações de cada cliente;
- Ruídos na comunicação;
- Atendimento prolongado;
- Armazenamento de dados do computador sobrecarregado.

Constatou-se alguns pontos negativos que afetavam o rendimento do trabalho no que diz respeito ao atendimento e cadastro de clientes. Com base nessas informações propõem-se o uso de um sistema de informação baseado em Gestão de Relacionamento com Cliente (CRM).

### 4.3 PROPOSIÇÃO DE UMA SOLUÇÃO TECNOLÓGICA

Antes de propor um sistema de informação ideal verificamos alguns dos principais softwares utilizados por organizações em 2020 segundo Capterra (2020), tal como: a) HubSpot: que mantém todos os contatos em um banco de dados centralizado e personalizável com grande facilidade de configuração e intuitivo de usar; b) a plataforma de marketing Mailchimp que fornece ferramentas de fácil utilização com inteligência artificial que envia e-mails de marketing e mensagens automatizadas, cria campanhas de anúncios direcionadas, cria páginas de entrada, envia cartões postais, facilita a geração de relatórios, análises e vendas online; c) O Zoho CRM é um software que oferece às organizações de pequeno a grande porte uma completa de gestão do ciclo de vida do relacionamento com o cliente para gerenciar vendas, marketing, serviço e suporte ao cliente e gestão de estoques em toda a organização com um único sistema empresarial. (CAPTERRA, 2020)

Após a leitura destas ferramentas recomendamos como modelo de sistema de informação proposto por este estudo o Zoho CRM. Este sistema disponibilizará de todos os recursos (ver Quadro 2) que são necessários para suprir as necessidades da empresa no que tange ao relacionamento com o cliente, podendo ser acessado também via mobile (IOS, Android).

Com os gargalos já apresentados anteriormente e no Quadro 01, podemos verificar que esse software possui de fato algumas atribuições ideais para o uso da empresa estudada, destacando-se:

QUADRO 2 – Atribuições do Zoho CRM sugeridas à empresa

SAC e Pós-venda	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestão de ocorrências e reclamações;</li> <li>● Scripts de atendimentos;</li> <li>● Workflow de encaminhamento;</li> <li>● Base de conhecimento e soluções.</li> </ul>
Automatizar Processos de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Unificar dados de clientes, contatos, fornecedores e e-mails;</li> <li>● Gerir as informações e processos via Workflow;</li> </ul>

FONTE: Adaptado de Wiki Consultoria (2020).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a desenvoltura desse projeto, transpassando pelas diversas etapas abordadas inicialmente, destaca-se uma trajetória cheia de aprendizado que resultou em um abrangente conhecimento sobre o tema pesquisado levando em consideração a exemplar metodologia utilizada.

A proposta desse trabalho de conclusão de curso foi conhecer e desmitificar um pouco sobre o CRM e o contexto organizacional que se aplica. Diante dessa posição, observou-se neste trabalho um breve relato histórico de como surgiu esse software, que se originou com a necessidade de se obter uma vantagem competitiva no mercado tendo como foco o cliente, pois só o marketing antigo não mais conseguia sanar essa problemática.

Após a evolução do sistema de informação, surgiu a TI que com esse avanço e pesquisas deu origem ao CRM para integrar o seu corpo de tecnologia, ferramenta essa que garantia com a estratégia correta e a infraestrutura primordial para conseguir a tão desejada vantagem competitiva e superar os ditames impostos pelo mercado. Essa perspicácia de negócio administra a relação com os clientes de maneira em que esses sintam-se valorizados pelo relacionamento que a empresa lhe propõe e saibam retribuir esse valor para com a organização.

Os programas de CRM necessitam de uma direção engajada e uma cultura compatível, para que se possa constatar a real conveniência de se obter essa técnica, pois é necessário além daqueles elementos iniciais, observar o perfil organizacional, o mercado de atuação e, acima de tudo, o arcabouço disponível na suposta realidade empresarial. Por isso que é fundamental criar um ambiente favorável no contexto organizacional e, paralelamente, conter as dificuldades próprias dessa estratégia e as especificidades da organização, para obtenção de soluções positivas do CRM.

Além dessas medidas, a empresa que estiver interessada na implantação dessa filosofia deve ter todos os setores com a máxima atenção ligada nos clientes, fazendo com que as informações pertinentes aos consumidores fluam da gerência até os canais de atendimento ao cliente, caracterizando assim o CRM operacional. No entanto, para a concretização desses serviços é de suma importância que seja apurado o nível de satisfação do cliente para com a empresa, da lucratividade dessa

e do próprio consumidor, entre outros fatores consideráveis singularizando o CRM analítico.

Por fim, vislumbra-se que a apresentação de algumas condições favoráveis conforme a revisão bibliográfica e os resultados do estudo de caso realizados na empresa Solmetra.

Pode-se afirmar que as principais características encontradas foram: infraestrutura de TI boa para receber os aplicativos de CRM; pessoal capacitado a desenvolver as respectivas responsabilidades; moderna rede para cadastrar a carteira de clientes. Depois de identificados e redesenhados os processos e da realização de uma leitura dos sistemas de CRM HubSpot, Mailchimp e Zoho CRM, concluiu-se que o sistema mais adequado para as dificuldades e aptidões da empresa é o Zoho CRM, proposto com uma solução tecnológica a ser implantada.

Uma das maiores dificuldades observadas através do estudo para a implantação desse sistema numa pequena empresa evidencia-se no alto custo. Contudo, é possível e necessário que essas empresas utilizem alguns conceitos internamente através de terceirização dessa estratégia, as quais apresentam um menor custo, a exemplo de pesquisas de mercado, comportamento dos consumidores, índices de satisfação do consumidor, análises de tendências, entre outros.

Diante de todo o exposto, através do estudo aprofundado quanto ao tema e com os resultados obtidos com a pesquisa de campo, pôde-se concluir que quanto maior o uso da Tecnologia da Informação, Sistemas de Informação, ferramentas de mineração de dados dos clientes internos e externos, maior será o retorno que a empresa obterá sobre eles. Devendo, portanto, tal prática ser estimulada dentro das Micro e Pequenas Empresas.

## REFERÊNCIAS

BENTO, Filipe. **11 estatísticas de CRM que os profissionais de vendas precisam saber**. Disponível em: <http://br24.io/blog/listas/11-estatisticas-de-crm-que-os-profissionais-de-vendas-precisam-saber/>. Acesso em: 08 dez. 2019.

BRASIL. **LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 20 set. 2019.

BROWN, A. Stanley – **CRM Customer Relationship Management**. Makron Books, São Paulo, 2001.

BUTTLE, Francis. 2009. **Customer Relationship Management**. 2ª ed. USA: Butterworth-Heinemann.

CAPTERRA. **SISTEMA DE CRM**. 2020. Disponível em: <<https://www.captterra.com.br/directory/2/customer-relationship-management/software>>. Acesso em: 06 mai. 2021.

DIAS, Guilherme Augusto Bastos. **CAMINHOS PARA A DESBUROCRATIZAÇÃO DOS MICRO E PEQUENOS NEGÓCIOS NO BRASIL**. Disponível em: <<http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10027682.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2019.

FERREIRA, S. B. L.; LEITE, J. C. S. P. **Usability oriented information systems**. In: **Business Association of Latin American Studies**, 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552003000200007&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552003000200007&script=sci_arttext&tlng=pt)> Acesso em: 05 jan. 2020.

Filardi, Fernando. Lopes, Ana Lúcia Miranda, Lima, Carlos Rogério Montenegro de. **AVALIAÇÃO MULTICRITÉRIO DO RISCO PERCEBIDO DE FALÊNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS** – Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.3, n.3, 2010.

GREENBERG, P. (2001). **CRM Na Velocidade da Luz**. Rio de Janeiro: Campus. IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil 2001**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

JANSEN, Marcos Garcia; CAIXETA, Carlos Gustavo. **Marketing de Relacionamento (Estratégia e Tática)**. Independentes. 2015. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=rRQelOWHc88C&dq=marketing+de+relacionamento&lr=&hl=ptBR&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.br/books?id=rRQelOWHc88C&dq=marketing+de+relacionamento&lr=&hl=ptBR&source=gbs_navlinks_s)>. Acesso em: 15 dez. 2019.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, p. 10, 2000.



\_\_\_\_\_, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. **Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.  
LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane - **Sistemas de Informações Gerenciais**. 9. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2011.

MARQUES, F. F. Dolabela; RESENDE, R. J. **A Importância do Sistema de Informação na Integração dos Processos e Tomada de Decisão em uma Indústria Têxtil**. Disponível em:  
<[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/1761](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1761).> Acesso em: 06 jan. 2020.

MEDEIROS, S. T. CRM – Estratégia Para Aproveitamento de Conhecimento. *Developers' Magazine*, ano VI, nov/2002.

Melo, Felipe Luiz Neves Bezerra de. Sampaio, Luciano Menezes Bezerra. Oliveira, Renato Lima de. **Corrupção Burocrática e Empreendedorismo: Uma Análise Empírica dos Estados Brasileiros** – ANPAD - RAC, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, art. 5, pp. 374-397, maio/jun. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151611>>. Acesso em: 05 nov. 2019.

NEWELL, F. (2000) **Fidelidade.Com: CRM – o gerenciamento das relações com o consumidor na era do marketing pela Internet**. São Paulo: Makron Books do Brasil.

Nogueira, Mauro Oddo. **UM PIRILAMPO NO PORÃO: Um pouco de luz nos dilemas da produtividade das pequenas empresas e da informalidade no Brasil** – Brasília. Ipea, 2017.

PAULA, Roberta Manfron de, Costa, Daiane Leal, Ferreira, Manuel Portugal. **A Percepção da Carga Tributária nas Micro e Pequenas Empresas antes e após o Simples Nacional** – Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.11, n.1, 2017.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. (2000). **Um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management**. São Paulo: Peppers & Rogers Group Brazil. (CRM Series Marketing 1To 1).

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RYGIELSKI E WNAG E YEND, D. C. (2002). **Data mining techniques for customer relationship management**. *Technology in Society* 24(2002).

SANTOS, Daniele Silva; SILVA, Michelle Maia Paris. **A IMPORTÂNCIA DO MARKETING EMPRESARIAL PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. Disponível em:

<[http://www.facima.edu.br/instituto/revista/arquivos/revista\\_facima\\_ano\\_1\\_importancia\\_marketing\\_empresarial.pdf](http://www.facima.edu.br/instituto/revista/arquivos/revista_facima_ano_1_importancia_marketing_empresarial.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2019.

SEBRAE - **Atualização de estudo sobre participação de Micro e Pequenas Empresas na economia nacional**. FGV Projetos, Brasil, março/2020. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

SEBRAE - **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2014** – (DIEESE, São Paulo, 2017. 9a edição).

\_\_\_\_\_. São Paulo – **Estudo de Mercado: Pequenos Negócios em números de junho/2018**. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VqnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 15 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Análise do Emprego**: Brasil Fevereiro/2014. Brasília: UGE/NA – NEP, 2014.

SILVA, L. F. A.; SCHEFFER, A. B. B. A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: comparando experiências. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, 2015.

SOUZA, Gleim Dias de; CARVALHO, Maria do Socorro M. V.; LIBOREIRO, Manuel A. M. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. Rev. Adm. Pública vol.40 no.4. Rio de Janeiro Jul/ago. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122006000400010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000400010)> Acesso em: 05 jan. 2020.

WENNINGKAMP, Anderson. **5 benefícios do CRM para sua empresa com relação ao tempo e dinheiro**, 2011. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/5-beneficios-do-crm-para-sua-empresa-com-relacao-ao-tempo-e-dinheiro>>. Acesso em: 06 Jan. 2020.

YUAN, S. T.; CHANG, W. L (2001). **Mixed-initiative synthesized learning approach for web-based CRM**. Expert Systems with Applications 20(2001).