



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Londrina



**IMPACTO NO PROCESSO DE VENDAS COM A UTILIZAÇÃO DE UM
SISTEMA CRM: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
EVENTOS.**

Londrina
2019

CAIO FALSARELLA GOMES LIMA

**IMPACTO NO PROCESSO DE VENDAS COM A UTILIZAÇÃO DE UM
SISTEMA CRM: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
EVENTOS.**

Trabalho apresentado como requisito parcial para conclusão do curso de bacharelado em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Londrina.

Orientador: Prof. Rosana Travessini

Londrina

2019

TERMO DE APROVAÇÃO

IMPACTO NO PROCESSO DE VENDAS COM A UTILIZAÇÃO DE UM SISTEMA CRM: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE EVENTOS.

POR
CAIO FALSARELLA GOMES LIMA

Esta Monografia foi apresentada às 16:00 horas do dia 26 de junho de 2019 como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Londrina. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores relacionados abaixo. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho: **APROVADO.**

Prof. Dr. Silvana Rodrigues Quintilhano Tondato (UTFPR)
Banca Examidadora

Prof. Dr. Jose Angelo Ferreira (UTFPR)
Banca Examidadora

Prof. Rosana Travessini (UTFPR)
Presidente da Banca Examinadora
Orientador

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por tudo que Ele proporciona e permite em minha vida. Junto a isso, agradeço a minha família que sempre me deu suporte e sempre acreditou no meu sucesso, eles que são a base de tudo e me ajudaram a alcançar meus objetivos. Não menos importantes, agradeço aos professores, alunos e amigos que fizeram parte desta jornada, se envolvendo direta ou indiretamente no meu sucesso.

RESUMO

LIMA, C. F. G. **Impacto no processo de vendas com a utilização de um sistema CRM: Um estudo de caso em uma empresa de eventos.** 2019. 52f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Londrina, 2019.

O bom ou mal relacionamento com o cliente pode definir o futuro de uma empresa. Esse é a chave para que a organização consiga colher bons frutos e obter lucro para continuar crescendo e prosperando no mercado. Sendo assim, é de suma importância que esse relacionamento seja monitorado, qualificado e quantificado pelos gestores da empresa. O sistema CRM (*Customer Relationship Management*) é a principal e mais completa ferramenta para se ter a gestão do relacionamento com o cliente, nele é possível monitorar as variações que estão ligadas diretamente ao consumidor, como também, o potencial e desempenho dos vendedores. Melhor atendimento e relacionamento com o cliente, significam mais vendas e mais lucros pra empresa. Portanto, o objetivo deste trabalho é analisar, em um determinado período de tempo, os impactos gerados pela gestão do relacionamento do cliente, na quantidade e qualidade de vendas em uma empresa de eventos, com o uso de um sistema CRM. Utilizou-se um método de coleta de dados quantitativos para fazer a análise e comparação dos resultados. Além disso, foram feitas análises qualitativas do resultados para compreender o impacto causado pelo sistema. O CRM provou-se uma ferramenta exemplar ao se tratar do relacionamento com o cliente, sendo que superou as expectativas e atingiu seus objetivos de melhora do setor comercial.

Palavras-chave: Cliente. Sistema CRM. Gestão do relacionamento do cliente. Vendas.

ABSTRACT

LIMA, C.F.G. **Impact on sales process using a CRM system: A case study in an event company.** 2019. 52f. Completion of course work (Bachelor of Production Engineering) - Federal Technological University of Paraná. Londrina, 2019.

The good or bad relationship with the customer can define the future of a company. This is the key so that the organization can reap good fruit and like profit to continue growing and thriving in the market. Therefore, it is of paramount importance that this relationship be monitored, qualified and quantified by the managers of the company. The CRM (Customer Relationship Management) system is the main and most complete tool for managing customer relationships, it is possible to monitor the variations that are directly linked to the consumer, but also the potential and performance of the sellers. A better customer service and relationship, means more sales and more profits for the company. Therefore, the objective of this work is to analyze, in a given period of time, the impacts generated by the management of the customer relationship, in the quantity and quality of sales in an event company, with a CRM system. A quantitative data collection method was used to analyze and compare the results. In addition, qualitative analyses of the results were made to understand the impact caused by the system. CRM has proven to be an exemplary tool when dealing with customer relationships, exceeding expectations and achieved its goals of improving the commercial sector.

Keywords: Customer. CRM System. Customer Relationship Management. Sales.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - A pergunta definitiva e o NPS	21
Figura 2 – Fluxograma Processo Comercial Antigo	34
Figura 3 – Macro processo comercial	41

LISTA DE TABELAS

Gráfico 1 – Vendas x meta 2017	36
Gráfico 2 – Quantidade de vendas 2017	37
Gráfico 3 – Tipo de evento 2017	38
Gráfico 4 – Vendas x meta 2018	46
Gráfico 5 – Quantidade de vendas 2018	47
Gráfico 6 – Tipo de evento 2018	48
Gráfico 7 – Comparativo de vendas 2017 x 2018	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Vendas 2017	35
Tabela 2 – Total de vendas 2017	36
Tabela 3 – Vendas por vendedora 2017	37
Tabela 4 – Tipo de evento 2017	38
Tabela 5 – Bônus individual	45
Tabela 6 – Vendas 2018	46
Tabela 7 – Total de vendas 2018	46
Tabela 8 – Vendas por vendedora 2018	47
Tabela 9 – Tipo de evento 2018.....	47

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	12
1.1.1 Objetivo geral	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
1.1.3 Problema e Pergunta de partida.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	14
2.2 INOVAÇÃO EM PROCESSOS.....	15
2.3 MELHORIA CONTÍNUA	15
2.4 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	17
2.4.1 Satisfação do cliente	17
2.4.2 Qualidade no atendimento	17
2.4.3 Lealdade e fidelidade	19
2.5 FERRAMENTAS QUE AUXILIAM NO MELHORAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	20
2.5.1 <i>Net Promoter Score (NPS)</i>	20
2.5.2 Marketing de relacionamento	22
2.5.3 <i>Omnichannel</i> (Multiplicidade de canais).....	23
2.5.4 <i>Customer Relationship Management – CRM</i>	24
3. SISTEMA CRM.....	25
3.1 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO CRM.....	25
3.2 BENEFÍCIOS ADQUIRIDOS COM O CRM.....	27
4. MATERIAL E MÉTODOS	29
4.1 LOCAL DA PESQUISA.....	29
4.2 PROCEDIMENTO	30
4.3 DADOS COLETADOS.....	31
5. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA	32
5.1 SITUAÇÃO ANTERIOR DA EMPRESA – CARACTERIZAÇÃO.....	32
5.2 PROCESSO DE VENDAS ANTIGO	33
5.3 COLETA DE DADOS PASSADOS.....	34
5.4 DESCRIÇÃO DO SISTEMA CRM UTILIZADO	38
5.5 IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA	40
5.6 NOVO PROCESSO DE VENDAS	41
5.7 METAS E BÔNUS COMERCIAIS 2018	45
6. RESULTADOS E DISCUSSÃO	45

6.1 DADOS DO SETOR COMERCIAL 2018.....	45
6.2 ANÁLISE DOS IMPACTOS E BENEFÍCIOS GERADOS PELO CRM.....	48
6.2.1 Melhorias obtidas pelo CRM	49
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
8. REFERÊNCIAS	51

1. INTRODUÇÃO

Uma empresa que tem como objetivos crescer e prosperar no mercado, tem que ter como meta principal a geração de capital para que possa investir e arcar com suas despesas gerando lucro para os stakeholders e sócios. É sabido que o lucro é resultado da diferença de vendas e despesas, se esse for positivo a empresa está no caminho certo e caso negativo está na hora de rever alguns conceitos.

Sabendo disso, grande parte das empresas buscam vender ou entregar serviços que gerem valor maior que suas despesas. Um dos fatores que mais influenciam na qualidade e quantidade de vendas é o relacionamento que a empresa tem com o cliente. A satisfação do consumidor com o produto entregue ou serviço prestado pela organização pode determinar o futuro da mesma.

Existem empresas que não conseguem seu lugar no mercado ou até mesmo acabam o perdendo por não ter ciência da importância que a comunicação, conquista e fidelização de clientes tem dentro de uma organização e não colocam o cliente como principal fator determinante desse resultado. O consumidor tem o poder de difamar e acabar com uma empresa simplesmente porque teve uma experiência ruim ou um mau atendimento, e por outro lado pode enaltece-la a ponto de se tornar um meio de captação de novos clientes. A força da palavra pode ser maior que muitas estratégias de marketings e ter muito mais credibilidade que qualquer propaganda. O consumidor é quem faz a empresa ter lucro, por isso a frase “o cliente sempre tem razão” se tornou tão popular durante todos esses anos.

Existem diversas ferramentas, estudos, práticas e sistemas que buscam melhorar e gerenciar o relacionamento do cliente dentro da organização, com o intuito de conquistar novos clientes, recuperar os clientes antigos e fidelizar os atuais. Sendo assim, esta pesquisa visa apresentar um estudo detalhado sobre o impacto que um sistema de gestão do relacionamento com o cliente (CRM – *Customer Relationship Manegemen*) tem sobre a quantidade e qualidade de vendas de uma empresa que atua no ramo de eventos no norte do Paraná.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar e mensurar o impacto causado a partir da implantação de um sistema de gestão do relacionamento com o cliente no setor comercial em uma empresa de eventos situada no norte do Paraná.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Definir e exaltar a importância da inovação nos processos de uma empresa;
- b) Mostrar a relevância que o bom relacionamento com o cliente tem dentro de qualquer meio organizacional;
- c) Apresentar métodos utilizados no gerenciamento da relação com o cliente;
- d) Introduzir o sistema CRM, apresentar seus benefícios e impactos;
- e) Mostrar o processo de implantação do sistema;
- f) Fazer análise dos dados passados com os coletados após a implantação do sistema;
- g) Expor os resultados obtidos com a utilização do CRM;

1.1.3 PROBLEMA E PERGUNTA DE PARTIDA.

Quais são os impactos gerados pela implementação de um sistema CRM no setor comercial de uma empresa?

1.2.4 JUSTIFICATIVA

A necessidade de um bom relacionamento com o cliente não é algo concreto em muitas organizações. O objetivo do presente trabalho é apresentar uma ferramenta de gestão de relacionamento com o cliente e expor seus impactos no setor comercial de uma empresa, para que assim seja possível quantificar e qualificar a importância que uma melhor gestão do cliente tem para a empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

A globalização e o acesso quase instantâneo as informações, tornou o mundo mais dinâmico, flexível e mais imprevisível. Acompanhar esse processo de mudanças é uma questão essencial para que os negócios rendam frutos e consigam lugar no mercado. Sabendo disso, a inovação vem como uma aliada no processo de diferenciação do produto ou serviço entregue. Schumpeter (1985) *apud* Isidro Filho e Guimarães (2009, p.09), apresentam a inovação como sendo um fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico, “novas combinações”. A combinação de recursos disponíveis pode resultar em algo diferente ou apenas modificar como fazê-lo. Inovação é uma estratégia fundamental para que as empresas possam se desenvolver e evoluir. A palavra inovar representa para as empresas um símbolo de desenvolvimento e crescimento, principalmente no mercado competitivo no qual as empresas tem se situado. Investir no conhecimento e buscar pessoal com perfil inovador se tornou algo que está presente em várias empresas atualmente, tudo isso para visar um diferencial, como diz Peres (2008, p.05):

A globalização está fazendo com que as empresas, sem as proteções oficiais das reservas de mercado tenham que se ajustar à Nova Economia. Precisam adequar seus custos e aumentar a profundidade para serem competitivas. Por isso, muitas empresas já estão pensando em seus funcionários operacionais, administrativos e administradores, não mais como simples “RH”, mas sim, como “Capital Humano”.

Segundo Freeman (1988) existem várias formas e nichos onde pode ser destacado o quesito da inovação, seja no processo, produto, pessoas, marketing ou numa organização. De forma genérica, as informações podem ser de caráter radical ou incremental. A inovação radical pode ser explicada como o desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova. Esse tipo de inovação representa uma nova ideia ou novo conceito, fazendo com que represente uma ruptura estrutural com o padrão anterior, originando novos setores, indústrias ou mercados, também podendo representar a redução de custos ou aumento da qualidade de produtos já existentes. Já as de

caráter incremental, referem-se a introdução de qualquer tipo de melhoria em um processo, produto ou organização da produção dentro de uma empresa, mas não existindo alteração na estrutura industrial.

2.2 INOVAÇÃO EM PROCESSOS

Para Bachman e Associados (2011), processos são definidos como as configurações das atividades usadas na condução das operações internas de uma organização. A inovação, dentro deste contexto, pressupõe o repaginamento dos processos existentes para alcançar maior eficácia, melhor qualidade ou redução do tempo usado na atividade, bem como a criação de novos processos que auxiliem e amparem as melhorias citadas.

Empresas que desejam se destacar e se diferenciar dos concorrentes, devem entender a importância da inovação de processo, pois com ela a organização consegue atingir uma maior flexibilidade, qualidade e diminuição do tempo de produção, sendo assim, otimiza o tempo e aumenta os lucros, proporcionando uma maior eficiência dentro de seus processos. Por isso, surge dentro do mercado atual a necessidade de explorar esse tema e investir na inovação. Para Souza (2008, p.45), todas as atividades que requerem trabalhos repetitivos ou não, são necessários se desenvolver processos. É importante saber que os processos já estão instalados na empresa, sejam eles bons ou ruins, e é um erro querer que todos sejam identificados. Portanto, é importante priorizar os processos que são cruciais para atingir o resultado desejado do produto ou serviço e tirar o foco das preocupações dos demais processos, nos quais as atividades não tem tanto impacto no qualidade e conquista do objetivo final.

2.3 MELHORIA CONTÍNUA

Além de sempre buscar inovações e nunca se acomodar, as empresas tem que ter em mente a importância da busca contínua por melhorias. Como a evolução dos processos, tecnologia e do mercado é constante, a aprimoração e a busca contínua pela excelência se tornou crucial para o futuro da empresa. A melhoria contínua ou *Kaizen* é uma metodologia que busca exatamente o que o nome diz,

melhorar sempre. Bessant *et al.* (1994) define melhoria contínua como um processo de inovação incremental, focada e contínua, envolvendo todas as partes de uma organização. A alta frequência, pequenos passos e pequenos ciclos de mudança vistos separadamente podem não representar impactos significativos ou de valor, mas somados uns aos outros, podem trazer uma contribuição significativa para o desempenho da empresa.

Esse tipo de metodologia pode ser destacado como sendo também de um caráter preventivo. Em muitas organizações essa questão de prevenir os problemas para que não aconteçam não é uma realidade. Juran (1990) denominou esse tipo de atividade dentro dessas empresas como “combate a incêndios”, que visam restabelecer o desempenho ao nível crônico anterior, caracterizando apenas um caráter de controle de processo em um nível totalmente relativo. Contudo, o *kaizen* não se restringe apenas ao controle e prevenção de erros nos processos, muito pelo contrário, são ações e medidas tomadas que visam a criação organizada de mudanças que beneficiem a organização; a obtenção de níveis inéditos de desempenho, chegando o mais perto da perfeição, sendo um sinônimo de inovação. Para acabar com a cultura de “apagar incêndios”, Curado (2006) diz que a organização deve estabelecer uma cultura interna que incentive a aprendizagem por meio de ações que busquem à melhoria contínua dos processos.

Moura (1997) apresenta a melhoria contínua como um conceito da busca pela excelência. Ele explica que essa metodologia deve ser um objetivo global da empresa, envolvendo todas as partes da organização, mudando sua estrutura cultural e direcionando os esforços a fim de alcançar a excelência organizacional.

Nada disso tem valor se o objetivo principal da empresa não for atingido. Para grande maioria das empresas esse objetivo é o lucro. Todos os processos, as ferramentas aplicadas, os conceitos implicados e a cultura da empresa deve ser voltada para maior obtenção do lucro. E como o lucro está diretamente ligado ao consumidor final, este deve ser tratado de forma excepcional, sendo que tudo o que é produzido dentro da organização vai acabar “nas mãos” do cliente, portanto a melhoria contínua se torna algo imprescindível para um melhor relacionamento com o mesmo.

2.4 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

2.4.1 Satisfação do cliente

Atualmente se tornou obrigação de toda organização que deseja seu lugar no mercado oferecer serviços ou produtos de qualidade capazes de proporcionar uma elevada satisfação do cliente. Queiroz (1995) fala que os consumidores possuem diferentes necessidades e preferências, e os produtos ou serviços que mais satisfaçam esses requisitos serão os que mais possuem qualidade.

De acordo com Kotler (1999) o cliente, depois de comprar, estará sujeito a cinco níveis de satisfação: Muito Insatisfeito, Insatisfeito, Indiferente, Satisfeito ou Muito Satisfeito. O reflexo dessa satisfação em cima da primeira compra é o que determina se o cliente irá voltar ou não a comprar da empresa. Caso sua primeira experiência seja negativa, o mesmo pode ser considerado como um “cliente perdido”, mas é certo que se se o tratamento recebido e o produto ou serviço entregue despertar um grau de satisfação, ele voltará a comprar.

Ainda para Kotler (1999), muitas empresas não se preocupam em monitorar e gerenciar essa satisfação do cliente e não conseguem distinguir um cliente satisfeito de um muito satisfeito, sendo que cliente satisfeito pode ser facilmente atraído por outra organização. Quando a empresa consegue atingir um nível de qualidade de serviço que proporcione ao cliente uma sensação de muito satisfeito, dificilmente ele buscará outra organização e se manterá fiel a essa primeira.

2.4.2 Qualidade no atendimento

O vínculo que uma empresa deve ter com o cliente é algo de extrema importância. Atender o cliente da forma correta, com qualidade e satisfazê-lo, é uma filosofia baseada na parceria. Atender o cliente com qualidade não é simplesmente tratá-lo bem, com cortesia, e isso deve estar fixado na cultura da empresa (SEBRAE, 2013).

O SEBRAE diferencia tratamento e atendimento da seguinte maneira:

Tratamento - A empresa preocupa-se essencialmente com o conforto e bem estar físico e/ou psicológico do cliente. Refere-se pura e simplesmente a aspectos relacionados ao tratamento gentil e cordial que esperamos receber dos colaboradores, sem exceção, de qualquer empresa.

Atendimento - A empresa preocupa-se com o encaminhamento e/ou solução efetiva para a necessidade do cliente, além do seu conforto e bem estar. Diz respeito ao nosso julgamento de valor como um todo.

Somos gratos, não só por um tratamento cordial, como também com a disponibilidade de um produto no estoque, com a sua qualidade e com o ambiente limpo e agradável.

Para Kotler, (2000, *apud* Karkatoli) o cliente forma suas expectativas pelas experiências anteriores, pelo boca a boca e pela propaganda gerada por outros consumidores. Após receber o serviço ou produto, o cliente confronta o serviço recebido com o serviço esperado, caso o serviço recebido seja abaixo das expectativas, ele não só irá perder o interesse pelo fornecedor, como muito provavelmente irá detratir a experiência para outros possíveis consumidores. Pelo lado contrário, se as expectativas forem superadas ou ao menos atendidas, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente a empresa e possivelmente fazer uma propaganda positiva da mesma.

Marques (1997 *apud* Monge, 2012) diz que a empresa deve seguir alguns pontos chaves para conseguir entregar um atendimento de qualidade ao consumidor, são eles:

Conhecer - suas funções, a empresa, as normas e procedimentos;

Falar - utilizar um vocabulário simples, claro e objetivo;

Ouvir - para compreender o cliente;

Perceber - o cliente na sua totalidade;

Conhecer: o vendedor ou atendente precisa ter conhecimento das suas funções dentro da empresa, como ela trabalha, quais são as normas a serem cumpridas e quais os procedimentos para que seu trabalho seja bem sucedido;

Falar: Depois de ouvir atentamente o cliente, é necessário falar para estabelecer o processo de comunicação. Quando um atendente transmite uma informação ao cliente, deve se utilizar de uma linguagem adequada, evitando termos técnicos, siglas, gírias. Enfim, ser claro, objetivo, respeitando o nível de compreensão do cliente;

Ouvir: Não é possível atender o cliente, sem antes saber o que ele deseja. É necessário ouvir o que o cliente tem a dizer para estabelecer uma comunicação sem desgastes e sem adivinhações, para não correr o risco de frustrá-lo. "Ouvir é ser sábio";

Perceber: Os gestos, as expressões faciais e a postura do cliente são ricos em mensagens, que se percebidas auxiliarão na compreensão do mesmo. As pessoas são diferentes uma das outras. Por esta razão a percepção é um fator fundamental que proporciona ao funcionário perceber as diferentes reações e assim dispensar um tratamento individual e único aos clientes.

De acordo com Chavienato (2010) os clientes são os proporcionadores do sucesso organizacional, ou seja, são eles que determinam a qualidade e a prosperação dos produtos/serviços oferecidos pela organização. Caso esses clientes sejam conquistados e mantidos parceiros a organização será bem sucedida. Por outro

lado a organização não terá qualquer condição de sucesso.

2.4.3 Lealdade e fidelidade.

Conforme Reichheld (1996), o consumidor tem o status de leal quando mantém uma atitude que seja favorável ao produto ou serviço que irá adquirir, resultando em compras repetitivas, baseadas em fatores cognitivos, que são os componentes clássicos da atitude do consumidor atual, que as empresas encontram no mercado contemporâneo. A fidelidade para Borba (2004), compartilha desse mesmo conceito, embora englobe todo o processo aplicado para a busca e retenção de clientes, dentro de todo seu ciclo durante o primeiro contato até a entrega do produto/serviço, com qualidade e valor superior ao esperado.

Reichheld (1996) ainda destaca que não é possível conseguir a fidelização de clientes sem entregar-lhes algo em troca que seja além de suas expectativas e proporcione algo inovador e de qualidade. O cliente só investirá tempo e dinheiro de forma totalmente leal se acreditar que a sua contribuição com a empresa gere para si mesmo um retorno superior criando valor ao longo do seu ciclo de vida como cliente naquela organização.

A conexão feita entre valor percebido junto a satisfação e a lealdade e fidelidade do cliente é de causa e efeito. Tudo isso pois a lealdade provoca uma série de efeitos econômicos, como o aumento da fatia de mercado de clientes de maior valor para a organização, promovendo o crescimento sustentável da empresa e difundindo as experiências obtidas durante a negociação para outros possíveis consumidores. Esse “automarketing”, que é reflexo do bom relacionamento com o cliente, é a chave para que a empresa consiga prosperar. Além disso, a lealdade pode vir a ser uma medida de confiança para saber se a empresa realmente entrega o que promete e com um valor percebido superior aos concorrentes, uma vez que lealdade proporciona crescimento, lucro e maior valor agregado para ambos, cliente e organização (REICHHELD, 1996; BRETZKE, 2000; GREENBERG, 2001).

Sabendo da importância que a satisfação e o bom relacionamento tem com o cliente, as empresas precisam usar de ferramentas e técnicas que facilitem e auxiliem o processo de gerenciamento e controle dessas informações.

2.5 FERRAMENTAS QUE AUXILIAM NO MELHORAMENTO DO

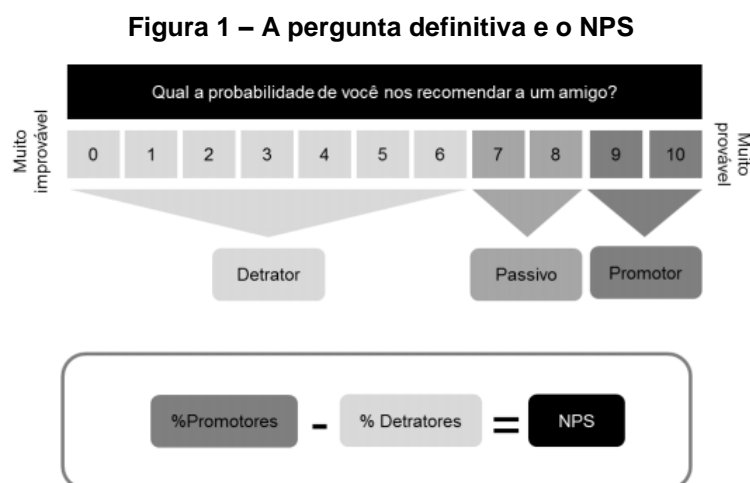
RELACIONAMENTO COM CLIENTE

2.5.1 Net Promoter Score (NPS)

O NPS foi apresentado por Reichheld (2013) como uma métrica para mensurar a lealdade dos consumidores de uma organização. A ferramenta funciona com o princípio de clientes promotores e detratores, isto é, quanto maior no número de promotores, maior a probabilidade de o negócio crescer e se destacar perante a concorrência. É talvez a ferramenta mais conhecida e usada atualmente para medir a lealdade do consumidor diz Lee (2012).

Reichheld (2012) chama de “A pergunta definitiva”, sendo ela capaz de identificar lucros bons e ruins de uma empresa, e que consegue direcionar a organização para atingir seu objetivo. A pergunta em si é : “ Qual a probabilidade de você nos recomendar (a empresa) para um amigo?”. Com essa pergunta é possível coletar informações precisas de clientes que sejam leais a empresa, pois elas muitas vezes não sabem como descrever o que sentem, mas se realmente estão satisfeitas e apreciam fazer negócios com a companhia, então é natural que recomendem seus serviços/produtos para alguém com quem se importam.

A escala adotada por Reichheld para medir a predisposição de um cliente em promover ou detrair a organização encontra-se na Figura 1.



Fonte: Adaptado de Reichheld (2012)

De acordo com Reichheld (2012), a escala tem suas vantagens, por ela ter uma escala de zero a dez, fica bem intuitivo para os membros da organização e o pessoal entrevistado responder à pergunta, provavelmente porque ela é mostrada de

uma forma bem simples e se assemelha às notas vistas no meio acadêmico, onde, na maioria dos casos, notas iguais ou inferiores a 6 significam reprova e acima disso significam que foi aprovado. Outro fator interessante e de a escala apresentar o zero, isso se deve porque muitas vezes as pessoas associam o número um como sendo de boa avaliação, já com o zero antes, esse problema é facilmente resolvido. Além disso, Reichheld (2012) afirma que escalas com menos pontos (como aquelas de 0 a 5, por exemplo), acabam por encobrir algumas diferenças importantes no comportamento do consumidor, ou seja, aqueles que respondem 10 para a pergunta definitiva exibem com intensidade consideravelmente maior atitudes como recomprar e recomendar a empresa, quando comparados àqueles que respondem com a nota 9. O ideal, pois, é que se encoraje os funcionários a visarem a nota 10 (REICHHELD, 2012).

Para cada faixa da escala a empresa deve elaborar um plano de ação, que seja intuitivo e busque atingir os objetivos da empresa. Reichheld (2012) separou a escala em três grupos e determinou suas ações para cada seguimento, são eles:

- Promotores: Estes são os indivíduos que respondem 9 ou 10. A empresa deve entender que esses são os clientes mais fiéis e por isso deve focar seus esforços para manter seu entusiasmo, além de promover o reconhecimento e dar recompensas aos funcionários que trabalham nessa direção.
- Neutros ou Passivos: Atribuem a pergunta notas 7 ou 8. Embora tenham um grau de satisfação relevante, não são leais a empresa e podem ser perdidos facilmente para a concorrência caso essa entregue algo inovador e de melhor qualidade.
- Detratores: Atribuem notas de 0 a 6. Esse grupo pode ser o “calcanhar de Aquiles” da empresa, pois o poder de influência do boca-a-boca contra a organização é muito relevante. Os indivíduos desse grupo estão insatisfeitos com o serviço/produto entregue e foram de alguma forma afetados negativamente pela experiência com a companhia.

Após a coleta dos dados o *Net Promoter Score* é calculado da seguinte forma:

$$NPS = \%Promotores - \%Detradores \quad (1)$$

O monitoramento e rastreamento do NPS a cada interação com o consumidor é extremamente útil na medida em que permite a organização a identificar com maior

rapidez problemas emergentes e detectar tendências do mercado. Empresas inovadoras e influentes como Apple, Facebook, eBay, American Express, Zappos.com, Southwest Airlines, adotaram o NPS, a princípio com o objetivo de rastrear seus consumidores em termos de engajamento, lealdade e entusiasmo para com elas (REICHHELD, 2012).

2.5.2 *Marketing* de relacionamento

Conforme Mackenna (1993) o *marketing* de relacionamento é apresentado nas empresas como uma ferramenta de estratégia que representa um conjunto de esforços para estabelecer um relacionamento comercial saudável e duradouro. Esse tipo de *marketing* permite oferecer às companhias um compilado de vantagens relevantes, algumas delas são: promover a fidelidade dos clientes, proporcionar um ambiente que permita soluções inovadoras, dispor de um local propício que permita testar novos conceitos e ideias e enquadrar a empresa junto aos clientes que realmente valorizam a organização (IAN, 1999).

Para Morgan e Hunt (1994) o *marketing* de relacionamento nada mais é do que “todas as atividades direcionadas através do desenvolvimento e manutenção de trocas relacionadas bem-sucedidas e pode ser aplicado em diferentes contextos, podendo ter uma variedade de efeitos”. Os principais objetivos do *marketing* de relacionamento são a retenção do cliente a um longo prazo, criar ou aumentar o valor percebido no produto/serviço, satisfação para ambas as partes, confiança e respeito dos dois lados e compromisso caracterizado pela cooperação mútua.

Vavra (1993) e Lewis (1997) determinam que esse formato de *marketing* é um dos temas mais debatidos e utilizados por profissionais dessa área em todo o globo, isso porque a filosofia de construir e manter um relacionamento de longo prazo é mais rentável e econômico do que a prática do *marketing* em massa, que tem como principal estratégia atrair novos clientes e não se preocupar com a retenção dos mesmos.

Existem vários tipos de *marketing* de relacionamento, mas todos tem a mesma característica, que é se basear em interações dentro de uma rede de relacionamentos, podendo essa ser entre duas empresas (B2B), entre a organização e o cliente (B2C) ou até mesmo em clientes individuais (O2O) (GUMMENSON, 2005; LEWIS 1997).

2.5.3 *Omnichannel* (Multiplicidade de canais de atendimento)

Avanços tecnológicos permitem que o consumidor tenha acesso a informação em diferentes plataformas, como celulares, tablets, computadores, entre outros, sendo que esses podem ser canais online ou offline, durante a sua busca pelo produto/serviço. Sabendo disso, as empresas precisam estar preparadas para analisar, captar e transmitir informações por esses diversos canais de comunicação. Esse tipo de prática que busca englobar todo o tipo de meio para atender o cliente ficou conhecido como *omnichannel* (GUISSONI, 2017).

As empresas varejistas tem uma cultura um pouco diferente da proporcionada pelo *omnichannel*, tradicionalmente esse tipo de organização busca suporte e fundamentos apenas nos dados internos e deixa de lados os fatores do mercado externo. A capacidade analítica que a diversificação de canais proporciona ao negócio é muito vantajosa, pois consegue desempenhar as atividades entre os ambientes online e offline, cada vez mais sincronizados (GUISSONI, 2017).

Um estudo feito pela *Harvard Business Review* em 46 mil consumidores, mostrou que a quantidade de clientes que buscam a empresa física representam apenas 20%, outros 7% dos clientes são exclusivamente do *e-commerce*. O que sobrou, ou seja, 73%, são clientes que buscam de alguma forma a empresa por vários outros tipos de canais durante a sua jornada de compras. Além disso, o maior grupo que pertence ao *omnichannel* gastou 4% a mais quando foi até a loja física e 10% a mais quando fizeram a compra online ao comparado com quem apenas utilizou um canal. (*Harvard Bussines Review*, 2017).

Outro ponto dos benefícios do *omnichannel* é que quanto maior for o número de canais com que a empresa trabalhe, mais clientes serão atingidos, implicando em maior quantidade de compras. Não só as vendas aumentam, mas a fidelidade dos clientes também, os clientes *omnichannel* frequentaram 23% mais a loja do que os clientes exclusivos do mundo físico (*Harvard Bussines Review*, 2017).

2.5.4 *Customer Relationship Management – CRM*

O CRM atualmente é a ferramenta mais conhecida e mais evoluída ao se tratar em gerenciamento do relacionamento com o cliente. Do ponto de vista tecnológico, o sistema CRM procura capturar e compilar os dados e informações do

cliente ao longo de toda organização, consolidar todas essas informações em um único banco de dados central, fazer uma análise dos dados, pulverizar essa análise para todos os departamentos da companhia e utilizar essas informações como ferramenta para interagir com o cliente por qualquer meio de contato com a empresa. (PEPPERS & ROGERS, 2000, p.35).

Como esse é o sistema mais completo utilizado por grandes organizações e o que mais pode gerar impactos positivos para a organização, ele foi escolhido como objeto de estudo para esse trabalho. Portanto, será apresentado um estudo de caso utilizando o sistema CRM e seus benefícios e impactos gerados dentro de uma empresa.

3. SISTEMA CRM

Conseguir gerenciar uma quantidade considerável de informações dentro de uma organização não é uma tarefa simples, mas essa tarefa de compilação e análise de dados é um ponto chave para o sucesso de uma empresa. A filosofia das companhias vem sofrendo constantemente uma mudança de foco, saindo do princípio de apenas conseguir novos clientes para uma cultura de manter um bom relacionamento dos mesmos. É nesse ponto que entra o sistema CRM.

O CRM (*Customer Relationship Management* – ou Gestão de Relacionamento com o Cliente), segundo Madruga (2004), é a ajuda que a tecnologia aplica no marketing de relacionamento, sendo que os dois devem caminhar juntos, um completando o outro. Ainda como citado por Madruga (2004) o CRM deixou de ser um sistema de relacionamento com o cliente para se tornar uma estratégia organizacional.

Madruga (2004) define o CRM como a “ integração de tecnologia e processos de negócios, usada para satisfazer às necessidades dos clientes durante qualquer interação. Especificamente, CRM envolve aquisição, análise e uso do conhecimento de clientes para venda mais eficiente de produtos e serviços.”

De acordo com Ragins e Greco (2003) o sistema é decisivo para a nova cultura das empresas, pois consegue mapear e delinear as percepções dos clientes sobre a empresa e seus serviços/produtos. Para que isso seja possível, a empresa deve estar em harmonia e dispor de uma quantidade de informações confiáveis e leais para as pessoas certas no tempo certo.

Atualmente um sistema CRM é praticamente obrigatório para toda grande empresa que deseja sucesso no mercado. Para Egon Coradini (2008) as organizações nos tempos de hoje correm em busca da aquisição de um *software* para CRM antes mesmo de fazer uma pesquisa e identificar seus atuais e potenciais clientes. O mesmo autor ainda diz que as pessoas que trabalham na organização tem um papel fundamental no sucesso do CRM e essas devem ser levadas em conta em todo o processo de implantação e monitoramento do sistema.

3.1 Processo de implantação do CRM

A implantação é o processo mais crítico quando se trata de CRM. Peppers e Rogers Group (2000) afirmam que 60% dos projetos de implementação do sistema

não tem êxito pois tratam o mesmo como um sistema exclusivamente tecnológico de abrangência exclusivamente corporativa, deixando de lado importantes conceitos organizacionais e esquecendo do cliente. A maioria dos problemas na implantação ocorre, geralmente, devido a má interpretação do seu real conceito.

Brown (2001) relata que o CRM não pode ser apenas visto como uma ferramenta de TI, pois exige uma mudança cultural na organização que o adota. Pepers e Rogers Group (2000) dizem que os principais problemas encontrados durante a implementação do CRM, são ocasionados, basicamente, por: (a) mudança na cultura organizacional; (b) repaginação dos processos já existentes; (c) adaptar e atualizar os sistemas ligados.

De acordo com Brown (2001) o sistema CRM não pode ser um “salvador da pátria”, ou seja, a empresa não pode confiar exclusivamente que o sistema em si irá proporcionar milagres. O projeto de implementação deve ter apoio a todas as partes da empresa, ancorado em um alto nível de organização. Os recursos internos e externos devem ser tratados da forma correta e dados a devida importância para que o *software* seja personalizado conforme as demandas reais da empresa. O redesenho dos processos e treinamento adequado de todos os usuários são essenciais para se obter êxito nessa fase (BROWN, 2001; PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2000).

Analisando a literatura sobre o tema (BROWN, 2001; PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2000), é possível estabelecer as etapas de implementação do CRM, sendo elas:

Definição e planejamento do modelo de relacionamento: Nesta etapa é determinado como será o relacionamento com o consumidor, com base no plano estratégico organizacional e na análise dos produtos/serviços entregues pela organização. Aqui é onde se planeja o objetivo a ser atingido com a implementação da ferramenta e a ser alcançado com essas mudanças.

Redesenho dos processos de relacionamento com o cliente: Nesta fase ocorre o levantamento e documentação dos processos presentes na companhia e que tem de alguma forma relação com o cliente. É importante que esse redesenho seja feito com uma perspectiva externa, focando as limitações operacionais e os limites departamentais.

Seleção da ferramenta CRM: Aqui os principais envolvidos com a implementação da ferramenta estudaram o melhor *software* para a solução dos problemas da empresa. Ocorre a busca por fornecedores no mercado e a seleção da

opção mais adequada.

Implatação da ferramenta de CRM: Nesta parte do processo é o momento de efetuar as definições estabelecidas nas partes anteriores. É necessário parametrizar todas as partes as atividades em todas as partes do processo de atendimento ao cliente, fazendo um acompanhamento e alimentação de dados até o fim da relação com o cliente. Aqui o gerente tem papel fundamental no monitoramento das atividades para garantir que a ferramenta esteja sendo implantada como descrito no projeto elaborado inicialmente.

Avaliação dos resultados obtidos com a ferramenta de CRM: A empresa, certamente, irá sofrer os impactos negativos da implementação citados a cima. Esses podem ser superados se a organização tiver um bom líder e um plano de ação com medidas norteadoras. Além disso é necessário gerenciar a mudança que a ferramenta causará nos processos e procedimentos da empresa. Os indicadores de fidelização, novos clientes, aumento de vendas, recuperação de clientes e satisfação total devem ser monitorados em tempo real pelos responsáveis. A partir do feedback realizado e da medições desses indicadores a empresa consegue elaborar um plano de melhoria contínua na utilização do sistema CRM e como consequência, continuar evoluindo na gestão de relacionamento.

3.2 Benefícios adquiridos com o CRM.

Nesta seção será apresentada os benefícios que a ferramenta CRM tem encontrados na literatura. Bretzke (2000) relaciona uma lista de possíveis benefícios que podem ser conseguidos com a implementação de um sistema CRM, são eles:

- Aumentar o conhecimento sobre o cliente;
- Reduzir os custos operacionais que envolvam a venda dos produtos/serviços;
- Obter diferencial de produtos/serviços dos concorrentes, entendendo a necessidade do cliente;
- Aprimorar os produtos/serviços entregues conforme a mudança de mercado;
- Elevar a fidelização e retenção de clientes;

- Redução no tempo de resposta a divergências com clientes;
- Compilar e transmitir informações com maior velocidade e segurança dentro da organização.

4. MATERIAL E MÉTODOS

A natureza da pesquisa tem aspectos qualitativos e quantitativos. Segundo Goldenberg (1997) a pesquisa qualitativa não se preocupa com a apresentação de números, mas sim com o estudo e compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma comunidade, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa, sendo assim ele se opõe ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais tem sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria.

Dentro da pesquisa qualitativa, o pesquisador é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de sua pesquisa, sendo que o conhecimento do pesquisador é parcial e limitado e o desenvolvimento da pesquisa é imprescindível. Para Deslauriers (1991) o objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações.

Esclarece Fonseca (2002, p.20) “Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato geral de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre a linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre as variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia recolher isoladamente”

O objetivo da pesquisa é exploratório, que GIL (2007) descreve como sendo um tipo de pesquisa que tem como foco proporcionar familiaridade com o problema em si, visando a torná-lo mais explicativo e mais propício a se construir hipóteses. Além disso, o método utilizado foi de pesquisa-ação, que segundo Thiollent (1985, p.14) “A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social que é concebida e realizada em

estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação da realidade a ser investigada estão envolvidos de modo cooperativo e participativo.”

4.1 LOCAL DA PESQUISA

A empresa onde se realizou a pesquisa se localiza no norte do Paraná, mais especificamente na cidade de Londrina. A mesma atua no ramo de eventos, sendo seu alvo principal casamentos, formaturas, aniversários e eventos corporativos. A organização conta com três espaços próprios onde são realizados os eventos, mas isso não a limita e nem impede que sejam realizadas festas em outras propriedades. Além de outros locais, a empresa também atua em outras cidades vizinhas da região.

No começo, a empresa apenas realizava casamentos e com o tempo se tornou especializada nesse ramo, sendo que esse se tornou o principal ramo do negócio, representando a maior parte das vendas.

O número de colaboradores envolvidos na preparação e execução dos eventos é relativamente grande, sendo que esses são rotativos e flexíveis, fazendo com que o padrão de atendimento seja um dos problemas presentes atualmente.

A empresa está no mercado há mais de 11 anos e busca sempre realizar sonhos e tornar a experiência do cliente inesquecível e inigualável, por isso a satisfação do cliente é o que move a organização.

O setor comercial da empresa é dividido em: um direto comercial, um assessor de processos e quatro vendedoras.

4.2 PROCEDIMENTO DA COLETA DE DADOS

Primeiramente foram coletados dados antigos para se obter a situação em que a empresa se encontrava. Esses dados foram obtidos através de planilhas, registros e fluxo de caixa. A partir da coleta de dados foram listados os problemas pela qual a empresa passava e elaborado um plano de ação para combater os mesmos.

Para que fosse possível ter um melhor controle, uma maior organização de dados e uma troca de informações mais precisa e rápida sobre a qualidade do relacionamento com o cliente, foram analisados sistemas que conseguissem suprir

essas necessidades. Dentre as ferramentas analisadas, dos métodos estudados, um se destacou, sendo ele o sistema CRM, que tem como objetivo o gerenciamento do relacionamento com o cliente.

Escolhido o CRM a empresa passou por um processo de implantação do sistema, sendo que as etapas que contruíram essa implantação foram primeiramente o mapeamento dos processos antigos (AS-IS), sem seguida, a elaboração de nova cultura organizacional e Configuração dos processos (TO-BE), passando para a capacitação da equipe seguida da implementação e por fim o monitoramento. A partir da implantação desse sistema, foram coletados dados quantitativos que representavam o valor e número de vendas realizadas, para que fosse possível realizar uma comparação com dados anteriores e apresentar o impacto gerado pelo CRM na qualidade e quantidade de vendas.

As análises feitas que englobam o setor de vendas serão de aspecto quantitativo e qualitativo, auxiliando a identificar os processos mais afetados pelo sistema e expondo os principais impactos gerados pelo mesmo.

Os cálculos e gráficos abordarão a comparação entre o período de vendas do ano de 2017, onde não se utilizava qualquer sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente, com as informações e dados coletados em 2018, após a implementação e uso do sistema CRM.

4.3 DADOS COLETADOS

O presente estudo englobou diversas variáveis relacionadas ao processo de vendas de uma organização, a fim de relacioná-las e buscar através da análise de dados, exaltar os impactos gerados pela utilização do sistema CRM como ferramenta de gerenciamento de relação com o cliente.

A coleta de dados será focada nos seguintes aspectos que determinam a venda:

1. Tipo do evento.
2. Local do evento.
3. Número de convidados.
4. Valor do evento.

5. Valor per capita do evento.
6. Vendas por vendedora.

5. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

5.1 SITUAÇÃO ANTERIOR DA EMPRESA – CARACTERIZAÇÃO

A empresa alvo do estudo de caso presente apresentava diversos desafios e problemas no setor comercial, tanto na gestão como na operação. Diversos problemas foram encontrados durante uma análise sob o setor comercial. Dentro dessa profunda análise, os principais problemas encontrados foram:

a) Organização comercial deficitária: Os dados e informações sobre vendas e clientes não eram armazenados de maneira correta e segura, não havia um histórico de vendas e nem de informações do cliente. A troca de informações era precária e demorava muito tempo para ser realizada. Não havia confiabilidade dos dados e informações que existiam. Não existia nenhuma ferramenta para organizar as informações, tudo era anotado em papéis e agendas, de forma antiga.

b) Acompanhamento dos negócios: Não existia um acompanhamento real dos negócios que estavam sendo trabalhados dentro da empresa. Não havia mensuração do tempo que um negócio provável estava parado. O controle de negócios fechados/negócios perdidos não era realizado, dificultando a compreensão da gestão sobre a taxa de conversão das vendedoras. Como não havia acompanhamento adequado dos negócios, era difícil a agenda ser confiável, pois podiam existir desistências ou pior, venda nas mesmas datas.

c) Desorganização dos vendedores: Os vendedores não respeitavam horário de trabalho, fazendo com que reuniões importantes fossem sempre desmarcadas e adiadas, causando desconforto nos clientes e gestores. Anotações eram apenas feitas em agendas e papéis, portanto ficavam difíceis de serem organizadas. Pouca produtividade por parte das vendedoras onde o número de vendas era significativamente baixo.

d) Avaliação do desempenho comercial: Não existia nenhuma forma de mensuramento e controle de vendas, muito menos de indicadores. Era impossível saber a taxa de conversão das vendedoras e a quantidade de oportunidades que chegavam até a mão de cada uma. Não era sabido quantos clientes cada uma das vendedoras atendia e muito menos como era esse atendimento.

e) Meta comercial: A meta comercial era algo que existia, mas nunca era

respeitada. Pelo fato do controle de vendas ser precário, as próprias vendedoras faziam seu balancete no final do mês, sendo esse pouco confiável.

f) Tempo de resposta do cliente: Na situação em si era impossível medir o tempo de resposta do cliente, assim como, o tempo de negociação com o mesmo.

Levantados os principais problemas no setor comercial, notou-se a necessidade de mudanças na forma como os negócios eram feitos e conduzidos.

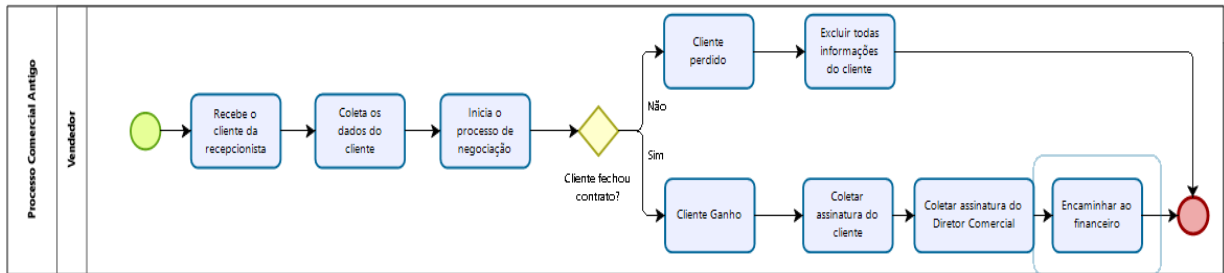
5.2 PROCESSO DE VENDAS ANTIGO.

O processo de vendas dentro do setor comercial era relativamente simples e “arcaico”. O cliente entrava em contato com a empresa por duas vias de comunicação, telefone ou *WhatsApp*. Após o cliente falar com a recepcionista, essa encaminhava o mesmo para uma das vendedoras sem nenhuma distinção de para quem ele iria. A vendedora escolhida então coletava os dados do cliente, anotando-os em sua agenda e procurava entender a necessidade do mesmo. A partir dessa etapa começava a negociação. A negociação podia durar de semanas a até anos, sem nenhum controle como dito nos problemas a cima. A negociação não era supervisionada por nenhum gestor e cabia exclusivamente a vendedora em se esforçar para conseguir fechar com o cliente, algo que prejudicava muito a conversão de vendas. Após a negociação ter durado o tempo que fosse o cliente tinha dois destinos: Cliente ganho ou cliente perdido. Caso o cliente fosse perdido, todas as informações e dados já coletados sobre ele e sobre a negociação eram descartados. Por outro lado, se o cliente fosse Ganho, esse assinaria o contrato que passaria para o diretor comercial, vale ressaltar que é a obrigação do diretor comercial analisar o contrato fechado pelo vendedor e assina-lo, coisa que não era realidade. Assinado pelo diretor o contrato era enviado ao financeiro e arquivado.

Pode se notar que em nenhuma etapa foi citado envolvimento de um gestor ou gerente, muito menos de alguma ferramenta que auxiliasse a organização e o trabalho das vendedoras. Dessa forma, os resultados obtidos eram muito abaixo dos esperados pelos sócios e pela diretoria da empresa.

Abaixo na Figura 3 está ilustrado na forma de fluxograma como era feito o processo de vendas no ano de 2017.

Figura 2 – Fluxograma Processo Comercial Antigo.



Fonte: Do autor (2018).

5.3 COLETA DE DADOS PASSADOS.

A coleta de dados do ano de 2017 foi feita através dos contratos encontrados no setor financeiro, nos movimentos bancários e no fluxo de caixa da empresa. O dados foram os mais fiéis possíveis e representam a realidade do setor comercial no ano em questão.

A meta estabelecida para o setor comercial no ano de 2017 foi de R\$800.000,00 mensais, isto é, R\$9.600.000,00 anuais. Não existiam metas pessoais para cada vendedora o que também não gerava um incentivo para a comissão, sendo essa paga em cima do valor de contratos vendidos. Quando a meta mensal era atingida, as vendedoras recebiam um bônus de R\$200,00 e esse era o único incentivo que era dado a elas.

Na tabela 1, podemos ver o número de vendas realizados no ano de 2017, divididos por mês, local em que o evento iria ocorrer, tipo do evento, quantidade de convidados, valor total fechado em contrato do evento, ticket médio (valor por convidado do evento) e qual foi o vendedor que realizou a negociação.

Tabela 1 – Vendas de 2017

VENDAS - 2017							
Nº	Mês	Local	Tipo	Qntd. Convidados	Valor	Ticket Médio	Vendedor
1	Janeiro	Espaço1	CASAMENTO	200	R\$ 36.200,00	R\$ 181,00	Vendedora 3
2	Janeiro	Espaço1	CASAMENTO	150	R\$ 29.480,00	R\$ 196,53	Vendedora 3
3	Janeiro	Espaço1	CASAMENTO	250	R\$ 35.540,00	R\$ 142,16	Vendedora 2
4	Janeiro	Espaço2	CORPORATIVO	300	R\$ 22.500,00	R\$ 75,00	Vendedora 3
5	Janeiro	Espaço1	CASAMENTO	190	R\$ 35.460,00	R\$ 186,63	Vendedora 1
6	Janeiro	Espaço1	CASAMENTO	250	R\$ 40.000,00	R\$ 160,00	Vendedora 1
7	Janeiro	Espaço2	CASAMENTO	200	R\$ 27.880,00	R\$ 139,40	Vendedora 1
8	Janeiro	Espaço3	CASAMENTO	300	R\$ 42.600,00	R\$ 142,00	Vendedora 3
...
232	Dezembro	Espaço1	CASAMENTO	300	R\$ 53.000,00	R\$ 176,67	Vendedora 1

Fonte: Do autor(2018)

Como pode ser visto na tabela 1, durante o período de 01 de janeiro 2017 à 31 de dezembro do mesmo ano, foram fechados 232 contratos.

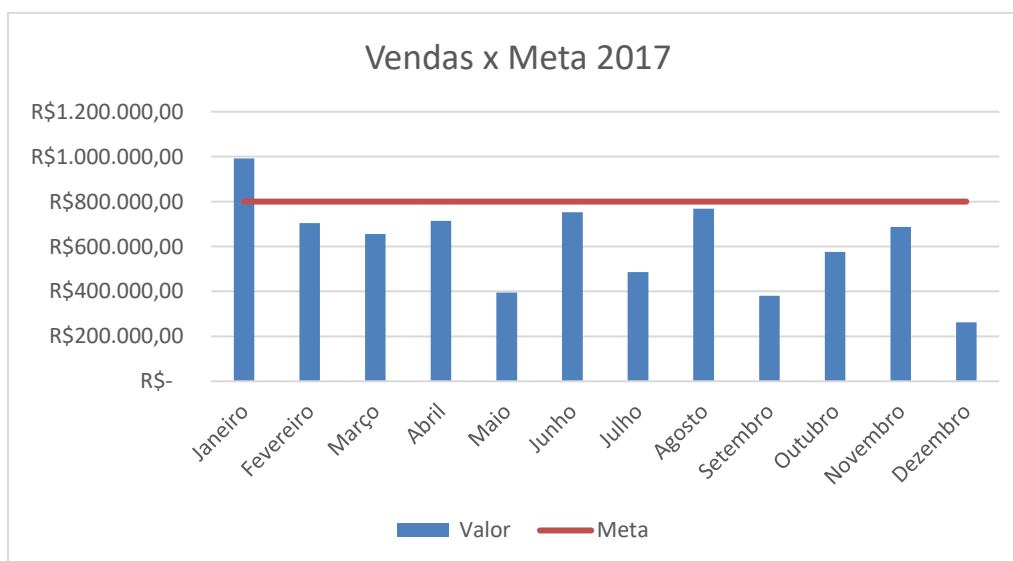
Fazendo um compilado dessas informações, agrupando os contratos por mês, fica mais claro como foi o desempenho do setor comercial. Na tabela 2 é mostrado como foi esse desempenho por parte das vendedoras.

Tabela 2 – Total de vendas por mês 2017

Total de Vendas por Mês					
Mês	Valor	Qnt Eventos	Média	Total Conv.	Ticket Médio
Janeiro	R\$ 991.485,00	32	R\$ 30.983,91	7010	R\$ 141,44
Fevereiro	R\$ 704.629,12	21	R\$ 33.553,77	4271	R\$ 164,98
Março	R\$ 655.514,00	22	R\$ 29.796,09	4770	R\$ 137,42
Abril	R\$ 714.000,00	24	R\$ 29.750,00	5680	R\$ 125,70
Maiο	R\$ 395.436,83	11	R\$ 35.948,80	2699	R\$ 146,51
Junho	R\$ 753.060,00	19	R\$ 39.634,74	4735	R\$ 159,04
Julho	R\$ 485.794,50	16	R\$ 30.362,16	3390	R\$ 143,30
Agosto	R\$ 768.590,00	21	R\$ 36.599,52	5310	R\$ 144,74
Setembro	R\$ 380.690,00	12	R\$ 31.724,17	4490	R\$ 84,79
Outubro	R\$ 576.170,00	20	R\$ 28.808,50	3400	R\$ 169,46
Novembro	R\$ 687.630,35	25	R\$ 27.505,21	4599,5	R\$ 149,50
Dezembro	R\$ 261.784,00	9	R\$ 29.087,11	1702	R\$ 153,81
TOTAL	R\$ 7.374.783,80	232	R\$ 32.716,17	52056,5	R\$ 141,67

Fonte: Do autor(2018)

Gráfico 1 – Vendas x metas 2017



Fonte: Do autor(2018)

Fazendo uma análise das informações coletadas, pode-se concluir que a meta

estabelecida no início do ano não foi atingida, muito pelo contrário, o valor total de R\$7.374.783,80 ficou bem abaixo do objetivo inicial, mais especificamente, R\$2.225.216,20 abaixo. Também fica evidente que a meta mensal de R\$800.000,00 só foi atingida no mês de Janeiro.

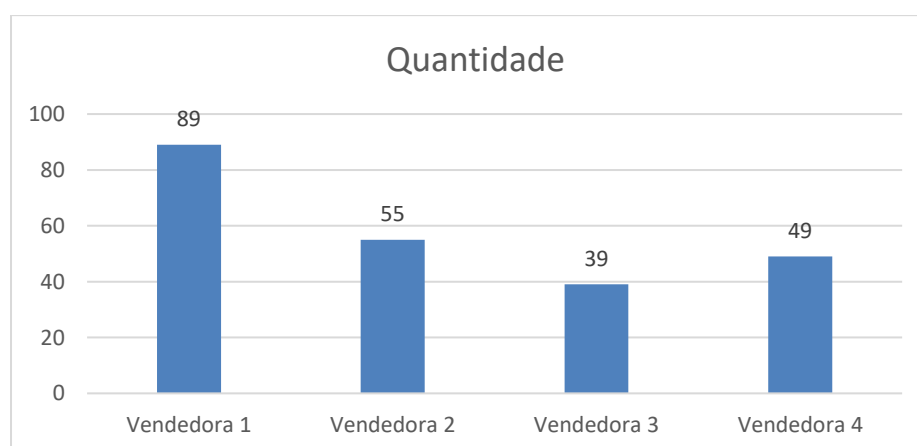
A distribuição de vendas e desempenho individual de cada vendedora está mostrada na tabela 3 e representada graficamente no gráfico 2. Nota-se que uma venderora se destaca, com uma venda de quase um milhão a mais que a segunda colocada. Pelo fato de não haver nenhum incentivo individual, a venderora que mais se destacava acabava por não se sentir valorizada dentro da empresa, gerando insatisfação da mesma e desânimo com o trabalho. Além disso, pode ser notado um desequilíbrio na distribuição de eventos vendidos por cada venderora, isso porque a distribuição das oportunidades feita pela recepcionista não era padronizada.

Tabela 3 – Vendas por vendedor 2017

Vendas por Vendedor		
Vendedor	Quantidade	Valor
Vendedora 1	89	R\$ 2.785.096,35
Vendedora 2	55	R\$ 1.829.615,60
Vendedora 3	39	R\$ 1.204.627,85
Vendedora 4	49	R\$ 1.555.444,00
TOTAL	232	R\$ 7.374.783,80

Fonte: Do autor(2018)

Gráfico 2 – Vendas por vendedor 2017



Fonte: Do autor(2018)

Na tabela 4 e no gráfico 3 estão representados as vendas por tipo de evento. Essa separação é importante para identificar o foco da empresa e determinar o carro

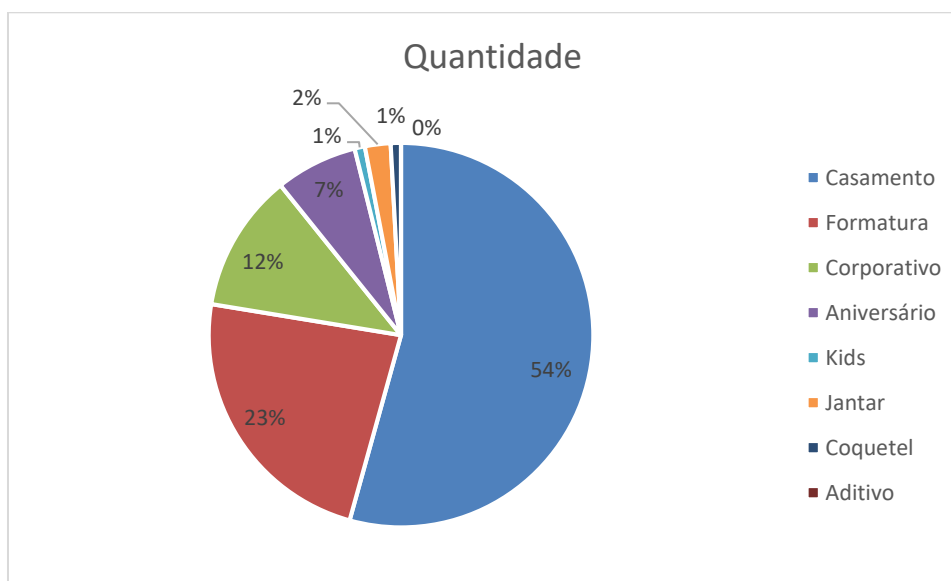
chefe no negócio. Nota-se que o nicho de casamentos é o principal evento vendido pela empresa, representando 54% de todos os contratos fechados. Em seguida estão Formaturas e Eventos Corporativos, representando, respectivamente, 23% e 12%.

Tabela 4 – Tipo de evento 2017

Análise por Tipo de Evento					
Tipo	Quantidade	Valor		Média	Percentual
Casamento	126	R\$	4.391.433,28	R\$ 34.852,65	54%
Formatura	54	R\$	1.876.079,16	R\$ 34.742,21	23%
Corporativo	27	R\$	586.436,36	R\$ 21.719,87	12%
Aniversário	16	R\$	344.980,00	R\$ 21.561,25	7%
Kis	2	R\$	34.610,00	R\$ 17.305,00	1%
Jantar	5	R\$	111.465,00	R\$ 22.293,00	2%
Coquetel	2	R\$	29.780,00	R\$ 14.890,00	1%
TOTAL	232	R\$	7.374.783,80	R\$ 23.909,14	100%

Fonte: Do autor (2018)

Gráfico 3 – Tipo de evento 2017



Fonte: Do autor (2018)

Fazendo uma análise em cima dessas informações coletadas durante o período em questão, fica evidente a necessidade de uma tomada de decisões imediatas para reverter esse cenário.

Foram estudadas diversas ferramentas e técnicas para que a situação fosse revertida e os resultados do setor comercial melhorados. A implementação de um sistema CRM foi a decisão tomada pelos sócios e diretores da empresa. Junto a

implementação do sistema, foi discutido sobre a política comercial e a cultura da empresa para que também sofressem alterações e se adequassem a nova fase da organização.

5.4 DESCRIÇÃO DO SISTEMA CRM UTILIZADO.

O *software* usado foi um CRM integrado com todas as partes envolvidas no processo de vendas e de realção com o cliente. O *software* foi desenvolvido por uma empresa situada numa cidade vizinha a da sede da empresa, o que facilitava muito o diálogo e conversas entre desenvolvedores e diretores da empresa.

O CRM foi desenvolvido especificamente para atender as necessidades da empresa, sendo que havia um time de programadores que desenvolviam, atualizavam e faziam qualquer mudança que os diretores e gestores achavam necessárias. Vale ressaltar que durante todo o processo de implementação e uso do *software* os desenvolvedores estavam presentes para aplicar qualquer atualização ou mudança necessária no sistema.

O CRM contava com vários campos e ferramentas que auxiliavam na organização, negociação, veracidade das informações, controle e segurança dos dados. Dentre os muitos campos e ferramentas que existem no sistema, podemos destacar alguns, sendo eles:

- Agenda compartilhada: Assim os vendedores poderiam ver toda a agenda de eventos, evitando a duplicidade e perda de datas.
- Motivo da perda: Nesse campo o vendedor detalhava o motivo pelo qual o cliente não fechou o contrato, facilitando o entendimento e a tomada de ações pelo setor comercial.
- Vizualização *Kanban*: O CRM tem um vizualização *kaban* de *cards*. Cada oportunidade que entra no sistema vira um *card* que pode ser movido pelas demais etapas da negociação, assim fica visível em que parte da negociação a oportunidade está.
- Cadastro de clientes: Todo cliente novo que entra no CRM tem que ser cadastrado. Assim é possível juntar as informações dos clientes e armazenar de maneira segura esses dados.
- Meio de capitação: O sistema tem um campo para especificar como o cliente entrou em contato com a empresa, ajudando o setor comercial a identificar o

melhor e mais influente meio de captação de clientes e trabalhar para melhorar sua atividade nas redes sociais.

- Agenda de reuniões/ligações: Essa agenda permite que a vendedora se organize com suas tarefas e atividades. Sempre que uma reunião, conversa ou ligação fosse agendada com o cliente, a vendedora coloca esse lembrete na agenda e assim na data e hora específicos ela é alertada de tal tarefa. Além disso, todas essas informações ficam salvas no sistema, permitindo aos gestores acompanhar o andamento das negociações.

Os campos e ferramentas citados a cima, são um pouco dos muitos benefícios e particularidades que o sistema pode proporcionar. Para o sucesso do CRM, ele deve ser abastecido com as informações corretas e ser a única plataforma de compilação de dados, pois caso haja planilhas ou ferramentas paralelas ao sistema, as informações podem se perder ou não chegar ao CRM, fazendo das informações presentes no *software* ficarem obsoletas.

5.5 IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA.

O processo de implementação do sistema foi desenvolvido pela empresa contratada. Primeiramente foram definidos os objetivos principais desejados pelos sócios e diretores da empresa estudada. Em seguida foi feita uma preparação da equipe e da infraestrutura para receber o *software*. Como o sistema exige um certo tipo de tecnologia, alguns gastos com equipamentos e equipe de TI foram necessários.

Feito essa primeira etapa de preparação do “terreno”, começou a implementação do sistema em si. A implementação foi dividida em 6 macro processos, sendo eles: Mapeamento dos processos antigos; Elaboração de nova cultura organizacional; Configuração dos processos; Capacitação da equipe; Implementação; Monitoramento.

1. Mapeamento dos processos antigos (AS-IS): Nessa primeira etapa da implementação foi analisado como eram feitas as atividades e como os processos presentes na empresa eram desenhados. Essa fase é muito importante para que exista uma visão orientada e especializada sobre os processos atuais da empresa, para que assim o CRM consiga ser a chave de solução dos problemas.

2. **Elaboração de nova cultura organizacional:** Nessa fase foram feitas reuniões e mudanças comportamentais para que a cultura da empresa fosse modificada. Como os processos antigos serem modificados, os métodos e vícios que eram praticados antigamente também devem ser deixados de lado. Elaborar e apresentar uma nova cultura organizacional é dever dos líderes e gestores da empresa. Sem o incentivo, insistência e persistência do alto escalão essa tarefa dificilmente será conquistada.
3. **Configuração dos processos (TO-BE):** Nesse período foram desenhados os processos futuros, ou seja, como a empresa queria que os processos fossem tocados daqui pra frente. Esta etapa é a mais crítica do processo, pois definirá como os novos processos serão trabalhados. Além disso, esses novos processos serão a chave do funcionamento e êxito do CRM, sem os processos bem desenhados o CRM não conseguirá operar de maneira eficiente.
4. **Capacitação da equipe:** Aqui foram feitos treinamentos sobre informática, uso do *software* e de suas ferramentas e palestras motivacionais. Foram mostrados os benefícios que o sistema traria para incentivar os usuários. Todos os usuários que acessariam o CRM foram incluídos nessa etapa.
5. **Implementação:** Nessa fase o CRM foi instalado na empresa. Foram feitos pequenos ajustes para se adequar as necessidades da empresa e do ambiente de trabalho.
6. **Monitoramento:** Essa é uma etapa constante durante todo o uso do CRM. Aqui são analisados como a ferramenta está se comportando, feitas possíveis atualizações necessárias, pequenos ajustes, mudanças de *layout*. Essa fase pode ser entendida como uma melhoria contínua, pois o CRM está sempre em aprimoramento e se adequando as necessidades da empresa e do usuário.

Durante todo o processo de implementação do sistema, existiram momentos de tensão dentro do clima organizacional e empecilhos que podem ser tratados como obstáculos. As principais dificuldades durante a implementação do CRM foram:

1. **Resistência a mudança por parte dos funcionários:** algo que ocorre na

maioria das vezes quando esses saem da zona de conforto e experimentam novas filosofias e ferramentas, ocasionando uma quebra de paradigmas atuais;

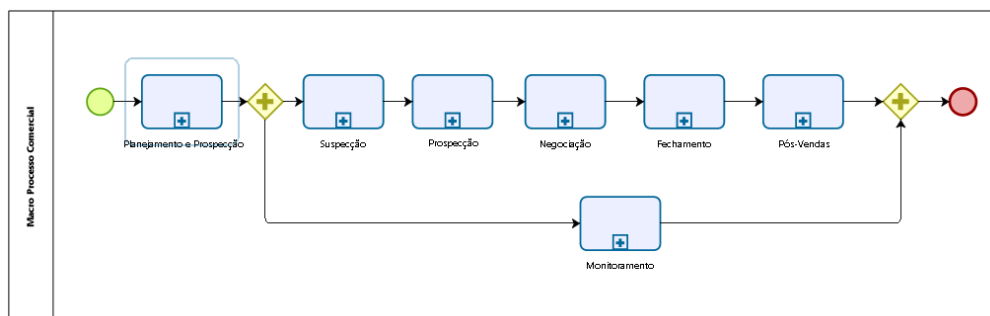
2. Dificuldade na mudança cultural da empresa: não só dos usuários do sistema mas também resistencia dos diretores e gestores;
3. O uso correto da ferramenta: pela resistênci a mudança, os usuários acabavam utilizando ferramentas paralelas ao CRM, isso prejudicava o funcionamento completo e efetivo do sistema.

5.6 NOVO PROCESSO DE VENDAS.

O novo processo de vendas foi desenhado procurando suprir todas as necessidades impostas pelos sócios e diretores e para preencher as lacunas que faltavam no processo antigo, buscando a melhoria do desempenho do setor comercial.

Foi criado um macro processo para entender melhor a dinâmica do setor comercial. O macro processo começa com uma etapa de Planejamento e Prospecção, em seguida entram as etapas de contato com o cliente, sendo elas: Suspecção, Prospecção, Negociação, Fechamento e Pós venda. Durante toda a fase de contato com o cliente, ocorre o monitoramento do processo. A figura 3 ilustra na forma de fluxograma o macro processo comercial.

Figura 3 – Macro Processo Comercial



Fonte: Do autor(2018)

A primeira etapa de Planejamento e Prospecção foi criada para ser entendida como um norte da empresa. Nessa fase avaliou-se os ultimos 12 meses do negócio e foi estabelecido um potencial de crescimento para o próximo período. Após isso foram definidas as metas e a nova política comercial, mostradas no item 5.6. Aprovadas as

metas e as políticas comerciais pela diretoria, essas informações foram divulgadas para as vendedoras. Sob esse novo conceito e de acordo com as novas estratégias, foi definido o PCI (perfil do cliente ideal). Além disso, os canais de captação do cliente também foram modificados, sendo agora possível entrar em contato com a empresa por *Instagram*, *Facebook*, *WhatsApp*, telefone fixo, *e-mail* e pelo celular empresarial de cada vendedora. O trabalho de *marketing* também foi intensificado, criando uma página no *Facebook* e *Instagram* da companhia, para que o cliente se sinta mais confortável e mais próximo a organização quando entrar em contato com a mesma.

Definido as metas e as novas estratégias começou a utilização do CRM. Dentro do sistema foram criadas as etapas do relacionamento com o cliente, sendo essas: Suspecção, Prospecção, Negociação, Fechamento, Pós venda.

Suspecção: Nessa etapa acontece a qualificação e avaliação do cliente. O cliente entra em contato com a empresa, agora pelos diversos canais de comunicação, e em seguida a recepcionista analisa os clientes em potencial e qual o segmento desejado. Feito isso, a recepcionista coleta seus dados e insere a oportunidade do cliente no CRM. Criada a oportunidade essa é designada a alguma das vendedoras, sempre mantendo o equilíbrio para que as oportunidades sejam distribuídas igualmente.

Prospecção: A vendedora trabalha de forma ativa. Após a oportunidade chegar em sua mão, ela faz o mapeamento e a qualificação do cliente e realiza uma seleção de clientes alvos. Feito isso, a vendedora apresenta os serviços prestados pela empresa e segue o fluxo de cadência para estabelecer uma estrutura de tentativas de contato (*follow ups*), abordando-o com o conteúdo que mais interesse para o cliente ideal. Caso a resposta do cliente seja positiva, a vendedora completa o cadastro no CRM, atualiza as informações coletadas e segue com a negociação. Por outro lado, se a resposta do cliente for negativa, a vendedora encaminha um *e-mail* de agradecimento. Se no *e-mail* de agradecimento houver um retorno positivo do cliente, esse entra para o CRM, caso contrário o cliente é encerrado.

Negociação: Foi desenvolvido uma sequência de passos para negociar com o cliente. O processo foi desenhado da seguinte forma: A primeira pergunta a se fazer ao cliente é se já existe uma data específica para o evento, se sim, a vendedora verifica a disponibilidade da data em questão, se não, a vendedora mostra algumas datas disponíveis que possam interessar ao cliente. Seguindo a negociação, o cliente é questionado onde será o evento, podendo eles ser em algum dos espaços próprios

da empresa ou em algum outro lugar. Em seguida é agendado uma visita com o cliente, para que a vendedora crie mais aproximação e intimidade, tornando a negociação mais humana. A vendedora realiza o pré-agendamento da data escolhida pelo o cliente, para que essa data não seja negociada por outra pessoa. É realizado uma visita técnica ao espaço do evento para entender as necessidades e os desejos do cliente. O cliente é questionado sob o desejo de incluir ou não o serviço de *buffet* no evento, caso a resposta seja positiva, a vendedora agenda uma data de degustação para que sejam escolhidos os itens do *buffet*, caso negativo a negociação segue normalmente. Entendidas as necessidades do cliente, a vendedora tenta vender itens adicionais ao evento, como som, iluminação, decoração, entre outros. Definido todos os desejos do cliente, a vendedora elabora uma proposta comercial, sendo que essa passa primeiramente pela validação do Diretor Comercial para que depois seja encaminhada ao cliente. Se o cliente não estiver satisfeito, a vendedora solicita alterações na proposta para tentar adequar ao bolso e gosto do cliente. Feitas as alterações, a proposta é encaminhada novamente ao cliente e assim é criado um ciclo até que o cliente aprove a proposta ou que não feche o contrato. Caso seja aprovada a proposta, a vendedora gera o contrato, coleta a assinatura do Diretor Comercial e a assinatura do cliente. Os clientes perdidos são lançados na etapa de perda do CRM e registrado o motivo da perda. Os clientes que irão demorar um bom tempo para dar resposta ou que não demonstram interesse real na venda, são encaminhados para a etapa de *stand-by*. Vale ressaltar que toda interação, contato e conversa com o cliente, seja de forma ativa ou passiva, é registrada no CRM.

Fechamento: A vendedora então registra a venda no sistema. Trava a agenda de eventos e entrega o contrato ao setor financeiro.

Pós venda: Nessa etapa os gestores analisam os indicadores de satisfação pós-venda, o desempenho das vendedoras e elaboram planos de ações para o cenário apresentado.

A etapa de monitoramento é realizada pela gerência e direção comercial e é paralela aos eventos de negociação com o cliente. Os gestores comerciais devem monitorar diariamente o atingimento das metas individuais diárias, financeira e de esforço. Se a meta das vendedoras for atingida, deve-se verificar quais as ações tem gerado maior resultado e aumentar os esforços nelas e passar um *feedback* positivo e incentivador. Caso as metas não forem atingidas, a gerência comercial deve revisar o plano de metas de esforço e elaborar um plano de ação para reverter o quadro,

intensificar esforço comercial, analisar o banco de dados, selecionar clientes para executar mais reuniões e visitas externas e monitorar as metas e resultados.

5.7 METAS E BÔNUS COMERCIAIS 2018.

No cenário de 2017 as vendedoras não tinham nenhum incentivo individual, mas na nova política comercial foi criado um bônus para incentivar a venda e persistência por parte das vendedoras. A meta individual mensal foi estabelecida como R\$200.000,00. A regra de bonûs e mostrada na tabela 5. Além do bônus individual, manteve-se o bonûs de equipe no valor de R\$200,00 para cada vendedora, conseguido quando atingida a meta mensal de R\$800.000,00. A meta de R\$800.000,00 mensal foi mantida pois era bem desafiadora e no ano de 2017 só foi atingida em um mês.

Tabela 5 – Bonûs individual

Bônus individual	
Meta atingida	Bônus
100%	R\$ 200,00
110%	R\$ 400,00
120%	R\$ 600,00

Fonte: Do autor(2018)

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 DADOS SETOR COMERCIAL 2018.

Após a implementação do CRM e a mudança de cultura, houve uma melhora muito significativa no volume de vendas da empresa, essa que pode ser vista na tabela 6 e 7. A quantidade de eventos em 2018 foi de 359, ou seja, 127 a mais do que comparado ao ano anterior.

Analisando a tabela 7 fica evidente o progresso pela qual passou o setor comercial. A meta anual de R\$9.600.000,00 foi ultrapassada com sobra, mais especificamente, R\$878.531,40 acima da meta. Além disso, a meta mensal de R\$800.000,00 foi atingida 8 meses durante o período analisado. O gráfico 5 mostra

de maneira mais visual o atingimento das metas.

Tabela 6 – Vendas 2018

VENDAS - 2018							
Nº	Mês	Local	Tipo	Qntd. Convidados	Valor	Ticket Médio	Consultor
1	Janeiro	Espaço 1	CASAMENTO	200	R\$ 40.440,00	R\$ 202,20	Vendedora 1
2	Janeiro	Espaço 2	CASAMENTO	150	R\$ 22.200,00	R\$ 148,00	Vendedora 2
3	Janeiro	Espaço 2	CASAMENTO	250	R\$ 19.710,00	R\$ 78,84	Vendedora 1
4	Janeiro	Espaço 2	CORPORATIVO	300	R\$ 30.810,00	R\$ 102,70	Vendedora 2
5	Janeiro	Espaço 1	CASAMENTO	190	R\$ 31.640,00	R\$ 166,53	Vendedora 1
6	Janeiro	Espaço 1	CASAMENTO	250	R\$ 43.659,00	R\$ 174,64	Vendedora 3
7	Janeiro	Espaço 1	CASAMENTO	200	R\$ 29.530,00	R\$ 147,65	Vendedora 1
8	Janeiro	Espaço 1	CASAMENTO	300	R\$ 40.440,00	R\$ 134,80	Vendedora 1
...
359	Dezembro	Espaço 3	CASAMENTO	250	R\$ 27.310,00	R\$ 109,24	Vendedora 2

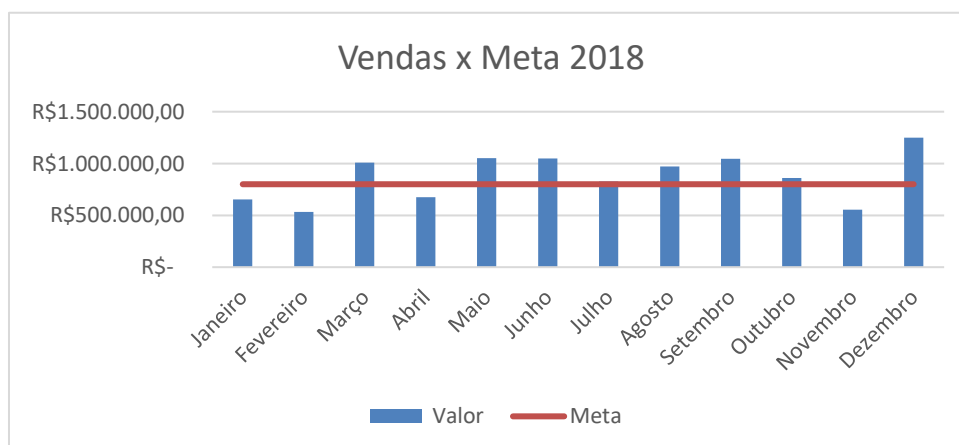
Fonte: Do autor(2018)

Tabela 7 – total de vendas por mês2018

Total de Vendas por Mês					
Mês	Valor	Qnt Eventos	Média	Total Conv.	Ticket Médio
Janeiro	R\$ 652.568,60	28	R\$ 23.306,02	6480	R\$ 100,71
Fevereiro	R\$ 533.797,00	19	R\$ 28.094,58	4500	R\$ 118,62
Março	R\$ 1.009.998,21	35	R\$ 28.857,09	7531	R\$ 134,11
Abril	R\$ 674.090,00	22	R\$ 30.640,45	5100	R\$ 132,17
Maiο	R\$ 1.052.673,00	38	R\$ 27.701,92	8875	R\$ 118,61
Junho	R\$ 1.047.776,00	31	R\$ 33.799,23	6830	R\$ 153,41
Julho	R\$ 827.341,00	28	R\$ 29.547,89	6449	R\$ 128,29
Agosto	R\$ 970.139,00	32	R\$ 30.316,84	5811,5	R\$ 166,93
Setembro	R\$ 1.045.550,00	31	R\$ 33.727,42	6596	R\$ 158,51
Outubro	R\$ 860.185,80	33	R\$ 26.066,24	7330	R\$ 117,35
Novembro	R\$ 554.154,00	16	R\$ 34.634,63	3629	R\$ 152,70
Dezembro	R\$ 1.250.258,87	46	R\$ 27.179,54	9092,5	R\$ 137,50
TOTAL	R\$ 10.478.531,48	359	R\$ 29.489,32	78224	R\$ 133,96

Fonte: Do autor(2018)

Gráfico 4 – Vendas x Metas 2018



Fonte: Do autor (2018)

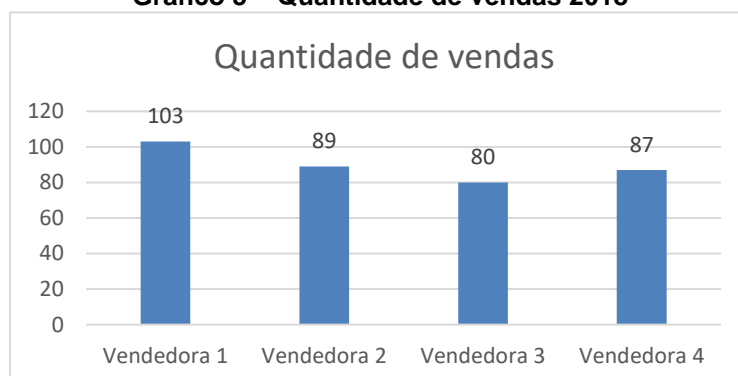
Com o auxílio do CRM as vendedoras conseguiram se organizar e melhorar muito seu desempenho. O sistema permitiu uma distribuição mais honesta entre as oportunidades, fazendo com que todas conseguissem atingir bons resultados. A tabela 7 mostra as vendas por vendedora no ano de 2018. E o gráfico 6 mostra de maneira visual a quantidade de eventos fechados por cada uma.

Tabela 8 – Vendas por vendedora 2018

Vendas por vendedora			
Consultor	Quantidade	Valor	
Vendedora 1	103	R\$	3.031.640,81
Vendedora 2	89	R\$	2.474.684,00
Vendedora 3	80	R\$	2.362.825,82
Vendedora 4	87	R\$	2.609.380,85
TOTAL	359	R\$	10.478.531,48

Fonte: Do autor(2018)

Gráfico 5 – Quantidade de vendas 2018



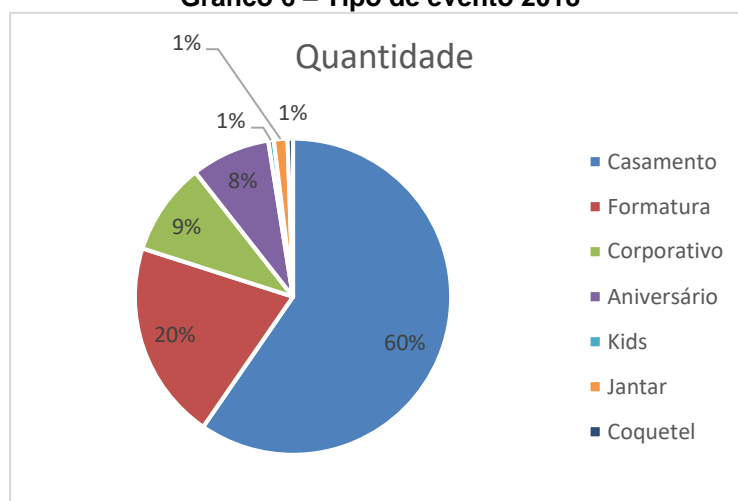
Fonte: Do autor(2018)

A tabela 8 e o gráfico 7 apresentam os resultados obtidos pelos tipos de eventos realizados.

Tabela 9 – Tipo de evento 2018

Análise por Tipo de Evento					
Tipo	Quantidade	Valor		Média	Percentual
Casamento	214	R\$	6.351.569,83	R\$ 29.680,23	60%
Formatura	73	R\$	2.232.308,00	R\$ 30.579,56	20%
Corporativo	34	R\$	969.305,65	R\$ 28.508,99	9%
Aniversário	29	R\$	755.015,00	R\$ 26.035,00	8%
Kids	2	R\$	27.470,00	R\$ 13.735,00	1%
Jantar	5	R\$	124.183,00	R\$ 24.836,60	1%
Coquetel	2	R\$	18.680,00	R\$ 9.340,00	1%
TOTAL	359	R\$	10.478.531,48	R\$ 23.245,05	100%

Fonte: Do autor(2018)

Gráfico 6 – Tipo de evento 2018

Fonte: Autoria própria

Ficou claro o avanço que a empresa teve dentro do setor comercial e isso é reflexo do comprometimento dos colaboradores, uso correto das ferramentas e da mudança cultural pela qual a empresa passou.

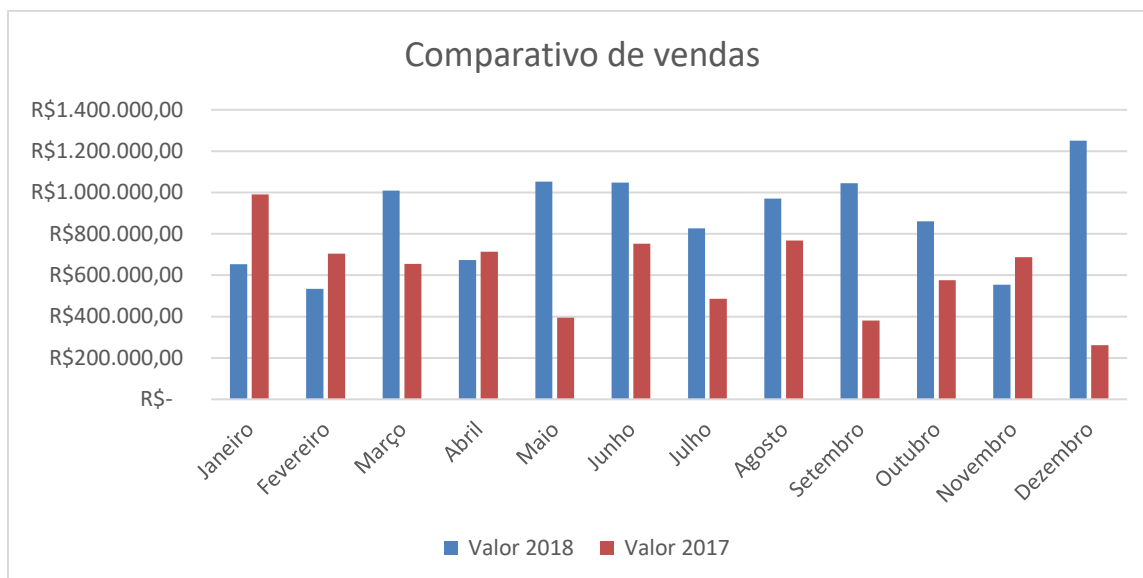
6.2 ANÁLISE DOS IMPACTOS E BENEFÍCIOS GERADOS PELO CRM

Analisando os dados de 2017 e 2018, não há dúvidas do impacto positivo causado pela implementação do sistema CRM. É claro que o mérito não é exclusividade do CRM, mas também de toda a equipe que se dedicou, da mudança de cultura da empresa, dos novos conceitos aplicados na prática, dos novos planos de marketing de várias outras questões que influenciam no setor comercial.

Fazendo uma comparação entre os anos de 2017 e 2018, podemos notar o avanço que o setor comercial conseguiu. No gráfico 8 é mostrado o comparativo de vendas entre os dois anos.

O CRM permitiu um maior controle e gerenciamento do setor comercial. Foi possível para os diretores e gestores acompanharem em tempo real a evolução do setor comercial e elaborar planos de ação rapidamente quando alguma anomalia era detectada.

Muitas foram as melhorias obtidas pelo uso do CRM. Não só na quantidade de vendas, que superou as expectativas, ultrapassando a meta estabelecida, mas também no funcionamento das atividades diárias.

Gráfico 7 – Comparativo vendas 2018 x 2017

Fonte: Autoria própria

6.2.1 Melhorias obtidas pelo CRM.

O CRM superou as expectativas dos diretores e atingiu mais do que seu objetivo principal, que era melhorar as vendas. Dentre os vários benefícios adquiridos com o uso do *software*, podemos citar os principais sendo:

- Melhorou a organização das tarefas e atividades das vendedoras, permitindo que o trabalho rendesse mais frutos;
- Criou um banco de dados com as informações de todos os cliente, armazenado de maneira segura e confiável;
- Diminui o tempo de resposta para os clientes;
- Reduziu o tempo de tomada de decisão pelos diretores e gestores;
- Facilitou a elaboração de planos de ação e a detecção de falhas no processo;
- Melhora na taxa de conversão de fechamento de contratos
- Facilitou o controle de dados e a comunicação entre os colaboradores da empresa
- Capacidade de gerenciar e conduzir o novo processo de vendas, reduzindo drasticamente os tempos e erros nas operações

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cliente é o divisor entre o sucesso ou fracasso de qualquer organização, sem a satisfação do consumidor, nenhuma companhia consegue êxito, independente do seu ramo. Utilizar de ferramentas que auxiliam no melhoramento da relação com o cliente pode ser um fator determinante para a prosperidade e o futuro de uma empresa.

Ficou claro no presente trabalho a importância que um bom gerenciamento do relacionamento com o cliente tem, além impacto que pode ser gerado por uma ferramenta, no caso o CRM. A aplicação desses conceitos e da ferramenta tornou a empresa mais sustentável, através da melhoria social, econômica e ambiental. Foi possível aumentar a competitividade e sobreviver no mercado sanando as necessidades que prejudicavam a organização. O CRM é uma ferramenta, que se trabalhada e usada da forma correta, pode definir o futuro da empresa. Com a implementação e comprometimento de todos colaboradores envolvidos, foi possível aumentar a lealdade e fidelidade dos clientes, gerando uma maior captação, redução na perda e reativação de clientes perdidos. O setor comercial da empresa teve um aumento de vendas de 42% no valor total de contratos fechados e um aumento de 54% no volume de eventos vendidos. Além disso, a meta do valor total de vendas estabelecida foi ultrapassada em quase 10% do seu valor.

Seguindo com os impactos, houve uma melhora do ambiente de trabalho, das relações organizacionais externas e internas e da mudança cultural proporcionou a empresa se destacar no mercado, melhorando seus serviços/produtos, influenciando na economia e no mercado regional.

Portanto, dada a importância desse assunto para as organizações, é extremamente necessário o entendimento da necessidade do bom relacionamento com o cliente e o impacto que ele tem nos setores de uma organização. O cliente leal, fiel e satisfeito dificilmente irá abandonar a empresa e sempre será uma ferramenta excepcional de *marketing*.

8. REFERÊNCIAS

BACHMANN/Associados. **Metodologia para determinar o radar da inovação nas pequenas empresas**. Curitiba: [s.n.], 2011.

BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GILBERT, J.; HARDING, R.; WEBB, S. **Rediscovering continuous improvement**. Technovation, v. 14, n. 1, p. 17-29, 1994.

BORBA, V. R. (Org.). **Marketing de Relacionamento para organizações de saúde: fidelização de clientes e gestão de parcerias**. São Paulo: Atlas, 2004.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

BROWN, Stanley A. **CRM – Customer Relationship Manegement: Uma ferramenta estratégica para o mundo e-business**. São Paulo: Markon Brooks, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto, **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 539p. 2010.

CORADINI, Egon. **Os desafios do CRM na atualidade**. Disponível em: <<http://www.portalcallcenter.com.br/seu-espaco/colunista/egon-coradini/os-desafios-do-crm-na-atualidade>> Acesso em: 13 de Abril de 2019.

CURADO, C. **Organizational learning and organizational design**. The Learning Organization, v. 13, n. 1, p. 25-48, 2006.

DESLAURIERS, j.-P. (1991). **Recherche qualitative: Guide pratique**. Montreal: McGrawHill. Tradução de Ana Cristina Nasser. Editora Vozes, Petrópolis, 2008.

DHOLAKIA, U. M. **A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Work**. Disponível em: <https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works>. Acesso em : 20/04/2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

FREEMAN, C. "Introduction", in Dosi, G., Nelson, R., Silverberg, G. E Soete, L. (eds) ***Technical Change and Economy Theory***. London, Frances Printer, 1988.

GUISSONI, L. A. **Omnichannel: uma gestão integrada**. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol16-num1-2017/omnichannel-gestao-integrada>. Acesso em: 20/04/2019.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GREENBERG, P. CRM – **Customer Relationship Management na velocidade da luz**: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GUMMESON, E. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede. Tradução de Marina Barbieri Campomar e Jonathan Hogan. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ISIDRO FILHO, Antonio; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações**: uma proposta de articulação conceitual. [S.l: s.n.], 2009.

IAN, Gordon. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. 1. ed. São Paulo: Futura, 1999.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1990.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**: Como criar, conquistar e

dominar mercados. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 1999.

KARKOTLI, Gilson. **Marketing Para Initiates**. Curitiba: Camões 2008.

LEWIS, J. D. **A empresa conectada**: como as empresas líderes vencem através da aliança cliente-fornecedor. Tradução de Antonio T.Carneiro. São Paulo: Pioneira, 1997.

LEE B. **The hidden wealth beyond Net Promoter**. Harvard Business Review, 2012.

MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento eCRM**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2004.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente / Rio de Janeiro : Campus, 1993.

MONGE, Elizabete Pereira, **A importância da qualidade no atendimento ao cliente**. Pedro Leopoldo-MG, 69p. Trabalho não Publicado

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. **The commitment–trust theory of relationship marketing**. Journal of Marketing, n. 58, p. 20-38, jul. 1994.

MOURA, L. R. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. **CRM Series Marketing 1 to 1**: um guia executivo para entender e implementar estratégias de *Customer Relationship Management*. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

PERES, Orivaldo Andreazza. **A importância do conhecimento na empresas**. [S.l: s.n.], 2008.

QUEIROZ, Evodio Kaltenecker Retto. **Qualidade Segundo Garvin** – São Paulo: Annablume, 1995.

RAGINS, E. J.; GRECO, A. J. **Customer relationship management and e-business: more than a software solution**. *Review of Business*, p.25-30, 2003.

REICHHELD, F. **Learning from customer defections**. *Harvard Business Review*, p. 56-69,1996.

REICHHELD F. F.; MARKEY R.: **A pergunta definitiva 2.0**. Elsevier, 2012

SEBRAE. **Atendimento ao cliente**. 2013. Curso de Atendimento ao cliente. São Paulo 2013. 60p. Disponível em: <http://www.ead.sebrae.com.br/lista-de-cursos/> Acesso em: Do dia 07 de março a 06 de abril de 2019.

SOUZA, Balzani. **Gestão de processos**. v. 4. Paraná, (PR): Sebrae, 2008.

VAVRA. T. G. **Marketing de relacionamento**: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993.