



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
FACULDADE DE ENGENHARIAS, ARQUITETURA E URBANISMO E
GEOGRAFIA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

RUBIA CANELLES PIZZINATTO

**ANÁLISE DO USO DO CRM EM UMA EMPRESA DE
CONSULTORIA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

Área: Engenharia Organizacional

Campo Grande

2024

RUBIA CANELLES PIZZINATTO

**ANÁLISE DO USO DO CRM EM UMA EMPRESA DE
CONSULTORIA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

Área: Engenharia Organizacional

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Sanaiotte Pinheiro.

Campo Grande

2024

RESUMO

O objetivo desse trabalho consiste em analisar a utilização do CRM em uma empresa que executa serviços de consultoria, identificando os principais desafios encontrados e oportunidades de melhoria. O estudo iniciou com o mapeamento do processo de uso do CRM, em seguida, aplicou-se um questionário para entender o padrão de uso da ferramenta. Após a análise das respostas, foram identificados os desafios e sugerido um plano de ação como proposta de melhoria, incluindo aplicação de treinamentos e melhoria da interface do usuário. Os resultados indicam que a empresa enfrenta alguns desafios na utilização da ferramenta, como complexidade da interface, falta de treinamento, limitação de funcionalidades e pouca adesão por parte dos colaboradores. Esse estudo contribui para o conhecimento da empresa quanto as dificuldades enfrentadas e pode ser utilizado como referência para outras organizações que possuem interesse por essa ferramenta.

Palavras-chave: CRM; Marketing; Gestão.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the use of CRM in a company that provides consulting services, identifying the main challenges encountered and opportunities for improvement. The study began with the mapping of the CRM usage process, followed by the application of a questionnaire to understand the pattern of use of the tool. After analyzing the answers, the challenges were identified and an action plan was suggested as a proposal for improvement, including the application of training and improvement of the user interface. The results indicate that the company faces some challenges in using the tool, such as interface complexity, lack of training, limited functionality, and low adherence by employees. This study contributes to the company's knowledge about the difficulties faced and can be used as a reference for other organizations interested in this tool.

Palavras-chave: CRM; Marketing; Management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....	9
4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	11
4.1. Mapeamento do processo.....	11
4.2. Levantamento dos dados e padrão de uso do CRM.....	15
4.3. Principais problemas no uso do CRM.....	21
4.4. Plano de ação para melhoria.....	22
5. CONCLUSÃO.....	26
REFERÊNCIAS.....	27
APÊNDICE.....	29

1. INTRODUÇÃO

No contexto empresarial, a competitividade e a busca pela eficiência em suas operações exigem ferramentas que facilitem a intensificação dos vínculos com clientes e o gerenciamento de informações. Nesse cenário, o uso de sistemas de Gestão de Relacionamento com o Cliente (*Customer Relationship Management* - CRM) ou Marketing de Relacionamento, tem se mostrado essencial. De acordo com Kotler e Keller (2012), o CRM consiste no gerenciamento das informações dos clientes e de seus pontos de interação, com o objetivo de aumentar sua fidelidade.

A importância do uso de sistemas de CRM vai além da organização de dados, ele pode nos auxiliar na tomada de decisão de forma estratégica, nos fornecendo padrões de comportamento dos clientes e suas necessidades. De acordo com Brown (2001), o CRM não se trata apenas de uma ideia ou um plano isolado, mas sim de uma abordagem de negócios com o objetivo de conhecer e antecipar as expectativas dos clientes existentes e futuros de uma organização.

Dessa forma, o uso da ferramenta é justificado pela sua capacidade de centralizar as informações de clientes, permitindo entender suas preferências de consumo e comportamentos. O que possibilita a empresa personalizar seu atendimento, melhorar sua comunicação, fortalecer seu relacionamento com o cliente e até mesmo gerenciar sua carteira de produtos de acordo com as necessidades dos clientes.

Além disso, o uso de uma ferramenta de CRM contribui para sua eficiência operacional, visto que permite melhor gestão de processos de vendas, do marketing e centralização das informações, com facilidade de acesso para as pessoas permitidas. O que diminui o tempo de procura por informações, resultando em maior produtividade, fidelização de clientes e vantagem competitiva no mercado.

O objetivo desse trabalho consiste em analisar a utilização do CRM em uma empresa que executa serviços de consultoria, identificando os principais desafios encontrados e oportunidades de melhoria. Identificando os desafios enfrentados e as principais oportunidades de melhoria no processo de consultoria, com foco no relacionamento com o cliente.

Este estudo tem como objetivos específicos: entender o processo de execução dos serviços prestados, desde a prospecção do cliente até a finalização do serviço e faturamento; avaliar a forma como a ferramenta CRM é utilizada pelos colaboradores da empresa; compreender a importância do CRM e como ele pode favorecer uma empresa; identificar as principais

dificuldades enfrentadas pelos usuários ao utilizar a ferramenta e propor um plano de ação como sugestão para reduzir dificuldades e fazer melhor uso da ferramenta.

A estrutura deste estudo está dividida em introdução, seguida por fundamentação teórica, abordando conceitos teóricos sobre CRM, seguida por procedimentos metodológicos, descrevendo métodos e procedimentos utilizados para coleta de dados e elaboração da pesquisa, além de sua caracterização. Após a descrição dos procedimentos metodológicos, encontra-se a discussão dos resultados, com a análise dos dados coletados e o plano de ação desenvolvido. Por fim, é apresentada a conclusão da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O marketing de relacionamento pode ser definido, de acordo com Limeira (2003), como uma estratégia em que as empresas investem em desenvolver um relacionamento de longo prazo entre a organização e o cliente, apoiada por ganhos para ambas as partes, parceria, colaboração e confiança mútua. Nesse contexto, o CRM apoia as empresas no gerenciamento das interações com os clientes, para que seja possível construir um relacionamento duradouro e se manter competitiva no mercado (MISHRA & MISHRA, 2009).

Para Poser (2001), o CRM consiste em uma ferramenta para viabilizar a gestão das informações e auxiliar na tomada de decisões, alinhadas com os princípios do marketing de relacionamento. Segundo Kotler (2000), o custo para captar novos clientes pode ser até 7 vezes maior do que o custo para manter os clientes que já foram conquistados. Dessa forma, podemos entender que o aumento do interesse em utilizar ferramentas como o CRM, para gerenciar os clientes, tem sido considerável nas organizações. Visto que o custo de perder um cliente e ter que conquistar um novo é maior do que manter aquele cliente atual.

Para Payne (2006), a ferramenta CRM possibilita que a organização possa entender melhor a preferência de consumo dos clientes, permitindo oferecer produtos e serviços personalizados e desenvolver relacionamentos contínuos. Assim, conseguimos compreender que o CRM auxilia uma organização a conquistar a fidelidade do seu cliente. Segundo Kotler (2012), a Gestão de Relacionamento com o Cliente enxerga valor tanto em atrair novos clientes quanto manter os atuais, resultado que pode ser obtido por meio da capacitação dos funcionários, para que conheçam profundamente o produto ou serviço prestado.

Dessa forma, é possível compreender que o CRM se trata de uma ferramenta importante para entender as preferências dos clientes de uma organização e para ter um contato mais próximo com o cliente com o objetivo de obter sua fidelidade. De acordo com Castro (2015), essa ferramenta é importante para o seu crescimento sustentável, visto que é possível realizar a gestão da carteira de clientes de forma eficiente.

Um sistema de CRM é um recurso tecnológico que gera uma grande quantidade de dados, como registro de vendas e informações de clientes. Segundo Hoelz (2015), o objetivo do CRM consiste em coletar e analisar dados sobre os clientes para personalizar a comunicação, aumentar a retenção e obter a fidelização. Dessa forma, a conversão de dados em informação exige o estabelecimento de uma conexão entre os fatos e suas consequências para os envolvidos (FIALHO, 2006).

Após entender o que é o CRM e as vantagens da sua utilização, uma etapa muito importante é o treinamento e capacitação dos colaboradores para realizar determinada atividade. De acordo com Chiavenato (2010), o treinamento possui como objetivo preparar os colaboradores tanto para suas funções atuais dentro da sua organização quanto para possíveis cargos que venham exercer no futuro, proporcionando desenvolvimento profissional contínuo.

Segundo Almeida (2007), o desenvolvimento de pessoas e o treinamento tem como objetivo capacitar as pessoas para o desempenho eficiente de suas funções atuais. Dessa forma, podemos observar que para que a ferramenta CRM seja utilizada na sua maior capacidade, é essencial que os colaboradores recebam treinamento adequado, tanto inicialmente quanto em intervalos regulares para atualização de seus conhecimentos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi iniciado por meio de uma revisão da literatura, os conceitos abordados estão relacionados com a definição, importância, uso e aplicação do Customer Relationship Management (CRM). Esse levantamento bibliográfico visa fornecer uma base de conhecimento sobre como o CRM se posiciona como uma ferramenta estratégica para a gestão de relacionamentos com clientes e para a otimização de processos internos empresariais.

Em seguida, foram mapeados os processos que envolvem o uso do CRM, por meio do software Bizagi, que utiliza o método Modelo e Notação de Processos de Negócio (BPMN, sigla originada do inglês Business Process Modeling Notation). Esse mapeamento permitiu uma visualização clara e detalhada dos processos internos, destacando as etapas que utilizam o CRM, as equipes envolvidas, a frequência de uso e a importância de cada processo. O objetivo desta etapa foi identificar de forma precisa como o CRM é integrado aos fluxos de trabalho da empresa e quais pontos de interação entre os usuários e a ferramenta.

O terceiro passo consiste no levantamento dos dados e padrão de uso do CRM. Para isso, foi elaborado um formulário eletrônico utilizando a plataforma Microsoft Forms, disponível no Apêndice A, que foi enviado por e-mail para 36 participantes, compostos por vendedores e consultores – os principais usuários do CRM. Essa etapa de pesquisa de levantamento teve como foco a coleta de dados sobre a frequência de uso, percepções, dificuldades enfrentadas, além de funcionalidades que podem ser melhoradas. Essa abordagem visa captar insights qualitativos e quantitativos para a compreensão do padrão de uso do CRM, além dos desafios enfrentados pelos usuários.

Por fim, os dados coletados foram analisados para identificar os principais problemas no uso do CRM. Com base nessa análise, foi elaborado um plano de ação como sugestão de melhoria, abordando sugestões práticas para otimizar o uso do CRM e diminuir os erros operacionais.

Essa pesquisa possui abordagem descritiva e exploratória. O caráter descritivo da pesquisa se traduz na capacidade de retratar de forma detalhada como os funcionários utilizam a ferramenta no contexto de suas atividades diárias. Por meio dessa descrição, torna-se possível mapear padrões de uso, identificar dificuldades recorrentes e compreender os impactos que o uso do CRM exerce sobre os processos operacionais da empresa.

O caráter exploratório da pesquisa é evidenciado pela intenção de entender as percepções dos usuários e as possíveis melhorias que podem ser implementadas para otimizar

o uso do CRM. Isso envolve a investigação de aspectos qualitativos que permitem entender como os colaboradores interagem com a ferramenta, quais desafios enfrentaram durante seu uso e quais funcionalidades são consideradas mais ou menos eficazes. Ao captar essas percepções, a pesquisa busca fornecer conhecimento sobre a experiência do usuário e o impacto para a execução dos processos internos.

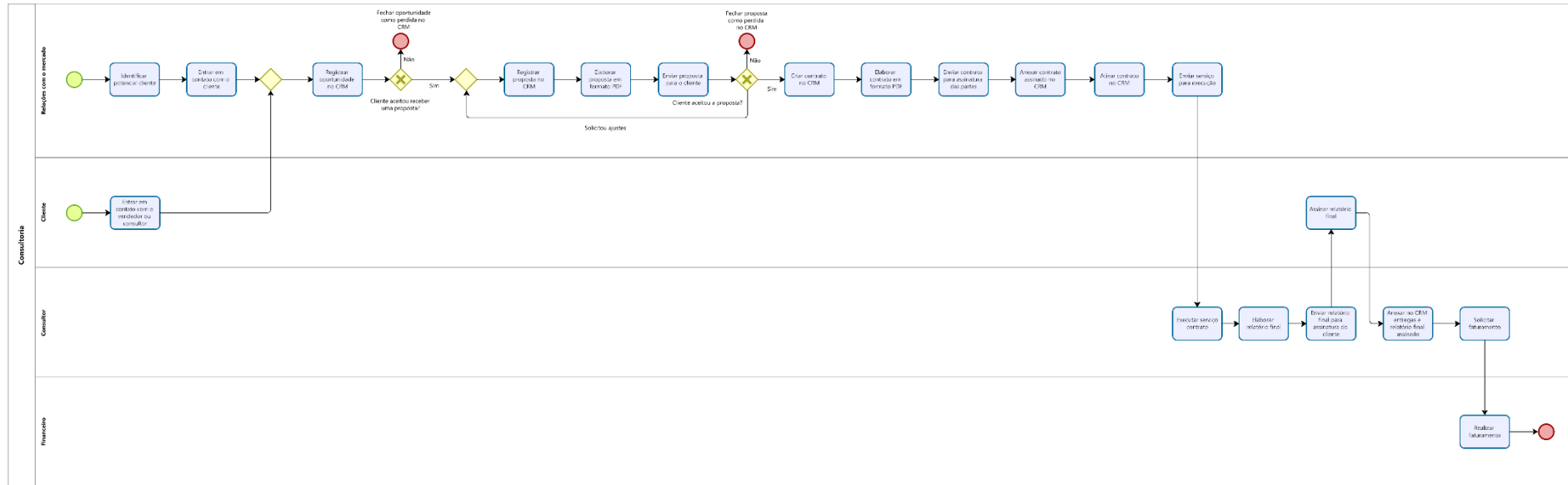
Portanto, esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, uma vez que seu foco principal está na compreensão de fenômenos relacionados ao uso do CRM pelos colaboradores. A pesquisa qualitativa é caracterizada por investigar aspectos subjetivos, como percepções, experiências e comportamentos, e é especialmente eficaz para explorar o "como" e o "por que" as pessoas interagem com determinadas ferramentas ou processos. Neste caso, busca-se entender como os colaboradores utilizam o CRM, os desafios que enfrentam, as suas percepções sobre a eficácia da ferramenta e os impactos que essa interação tem nos processos operacionais da empresa.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 MAPEAMENTO DO PROCESSO

Inicialmente, foi realizado o mapeamento do processo que utiliza a ferramenta de CRM, conforme ilustrado na Figura 1. Esse processo abrange a execução do serviço de consultoria, desde a prospecção do cliente até a finalização do atendimento. Os responsáveis pela execução desse processo são a área de relações com o mercado, clientes, consultores e o setor financeiro.

Figura 1 – Mapeamento do processo



Fonte: Autor (2024)

A área de relações com o mercado é composta por dois perfis de profissionais: os vendedores, cuja função é exclusivamente prospectar clientes e vender os serviços oferecidos pela empresa, e os consultores vendedores, que possuem as responsabilidades de vender os serviços e executá-los. Os clientes são pessoas jurídicas dos mais diversos segmentos que necessitam ou desejam contratar os serviços de consultoria da empresa.

Os consultores são os profissionais responsáveis pela execução dos serviços contratados. Eles podem atuar tanto como consultores vendedores quanto exclusivamente como consultores executores. Por fim, o setor financeiro é responsável pelo faturamento dos serviços prestados, garantindo que os aspectos financeiros sejam concluídos adequadamente.

O processo pode ser iniciado de duas maneiras distintas: pela prospecção de clientes realizada pela área de relações com o mercado ou pela iniciativa do cliente em contatar a empresa para solicitar a contratação de um serviço. No primeiro caso, o vendedor ou consultor vendedor identifica potenciais clientes e entra em contato para apresentar os serviços oferecidos pela empresa. Já no segundo caso, o processo é iniciado quando o cliente procura a empresa de forma proativa.

Independentemente da forma de início, o próximo passo envolve o registro da oportunidade no CRM, realizado pelo vendedor ou consultor responsável. Esse registro deve incluir informações fundamentais, como o CNPJ do cliente, um contato de pessoa física com informações de contato, como telefone ou e-mail, e a data em que essa oportunidade foi criada e até quando ela permanecerá aberta. Adicionalmente, o responsável pode incluir detalhes como os serviços de interesse do cliente, o valor estimado para a execução e outras informações opcionais, como o objetivo e uma descrição detalhada do serviço solicitado.

Caso o cliente não tenha interesse em contratar um serviço do portfólio, o processo se encerra com o responsável fechando como perda essa oportunidade no CRM. Caso o cliente tenha interesse em contratar uma solução apresentada, o responsável de relações com o mercado registra uma proposta no CRM e elabora uma proposta em formato PDF para apresentar ao cliente. Essa proposta em PDF é enviada ao cliente e ele pode decidir aceitar essa proposta, recusar ou solicitar ajustes.

Dentro do CRM, é possível transformar a oportunidade já lançada para esse cliente em proposta. As informações inseridas na oportunidade são replicadas na proposta, além de terem mais campos para preenchimento disponíveis, como condição de pagamento e representantes legais das partes contratada e contratante. Caso o cliente recuse a proposta, o processo é

encerrado com o responsável fechando como perdida essa proposta no CRM. Na situação em que o cliente solicita ajustes na proposta, o processo volta para a fase de registrar a proposta no CRM, por meio de uma revisão da proposta com os ajustes solicitados pelo cliente. E caso o cliente aceite a proposta recebida, o próximo passo é o vendedor ou consultor criar o contrato no CRM.

Assim como na transformação da oportunidade em proposta, é possível replicar as informações da proposta para o contrato dentro do sistema. Além de todas as informações presentes na proposta, dentro do contrato é necessário que seja preenchida a data do contrato, início e fim da vigência do contrato e início e fim da execução do serviço. Após o registro do contrato no CRM, é necessário que seja elaborado o documento contrato pela área de mercado, sendo no modelo já disponibilizado pelo departamento jurídico da empresa.

Esse documento deve ser enviado para assinatura dos representantes da empresa contratada e contratante, podendo ser tanto de forma física quanto de forma digital. Após a finalização de todas as assinaturas, o consultor ou vendedor anexa o contrato assinado no CRM, para que o documento esteja disponível e de fácil acesso. A importância desse acesso é dada para que em casos de auditoria o documento esteja disponível e para que o setor financeiro possa consultar a qualquer momento as especificações de pagamento acordadas, diminuindo o tempo de transferência de informações.

Após a etapa de anexar o contrato assinado no CRM, é necessário ativá-lo no sistema, o que demonstra que o contrato está disponível para execução e essa ação integra os dados do CRM com o sistema de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP - Enterprise Resource Planning). Essa integração é importante, pois no sistema ERP ocorre o faturamento do contrato e a gestão dos recursos financeiros.

Em seguida, a autorização de início do serviço é enviada para o consultor responsável e, nesse momento, é iniciado o serviço acordado em contrato. Após a finalização do serviço, o consultor elabora o relatório final do atendimento, documento que comprova que o cliente recebeu o atendimento de acordo com o descrito em contrato. O documento é enviado para assinatura do cliente, e após sua assinatura o consultor anexa esse documento também no CRM.

Dessa forma, conseguimos visualizar que todos os documentos são anexados no CRM. Pois, com todas as informações centralizadas no mesmo sistema é possível que todas as partes envolvidas no processo possam ter fácil acesso às informações necessárias, diminuindo o tempo

do processamento das etapas. Além disso, é possível entender o padrão de consumo dos clientes para compras futuras de cada cliente e auxílio na atualização do portfólio de serviços.

A penúltima etapa do processo consiste no consultor solicitar o faturamento do serviço para o setor financeiro e o setor financeiro realizar esse faturamento. O responsável consegue acessar todas as informações necessárias para faturamento por meio do número do contrato gerado no CRM, que é o mesmo número do ERP. Além disso, todos os documentos estão disponíveis no CRM para acesso.

4.2 LEVANTAMENTO DOS DADOS E PADRÃO DE USO DO CRM

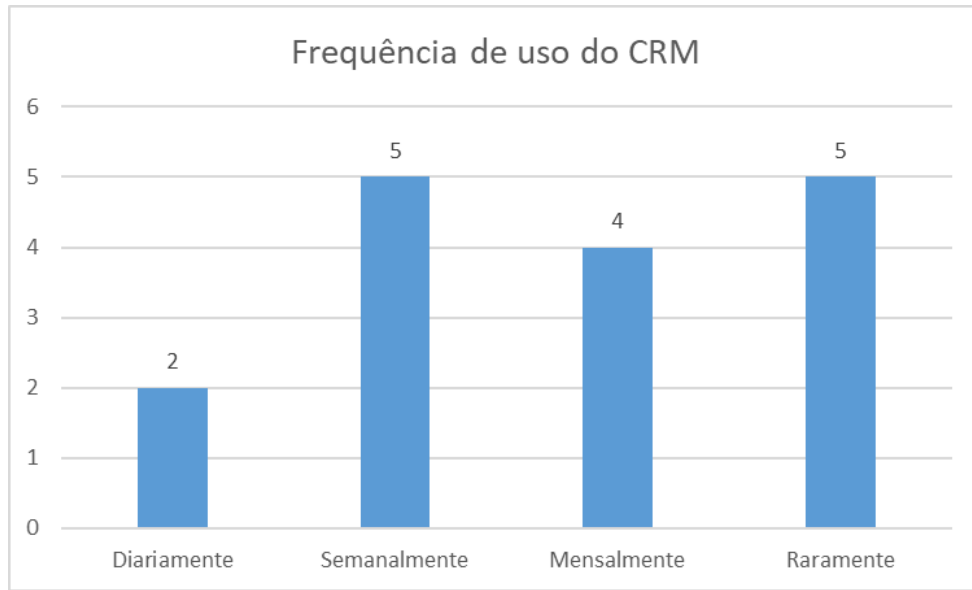
Nesta etapa do estudo, foi realizado o levantamento de dados por meio de um formulário eletrônico, com o objetivo de entender o padrão de uso do CRM (Customer Relationship Management) pelos vendedores e consultores vendedores, além do impacto dessa ferramenta na sua rotina de trabalho. O questionário foi elaborado para capturar informações relevantes sobre a utilização do sistema, identificando tanto as dificuldades enfrentadas quanto às percepções em relação à sua efetividade. Podemos visualizar o questionário no Apêndice A.

As perguntas abordaram vários aspectos importantes, como a frequência de uso do CRM, a existência de treinamentos oferecidos aos usuários, o impacto da falta de treinamento, as principais dificuldades no uso do sistema, além da percepção sobre as funcionalidades que poderiam ser aprimoradas e a adequação do CRM às necessidades de trabalho. Também foram investigados problemas operacionais que poderiam ser resolvidos com o uso adequado do CRM e se a falta de informações no sistema já havia causado problemas ao cliente.

O questionário foi elaborado de forma eletrônica utilizando a ferramenta Microsoft Forms e foi disponibilizado aos colaboradores por meio de e-mail. A pesquisa foi enviada para 36 colaboradores, entre vendedores e consultores vendedores, e permaneceu disponível para resposta durante 27 dias. Ao final desse período, foram obtidas 16 respostas, o que representa uma taxa de retorno de 44,44%.

Em relação à frequência de uso, o questionário revelou que 2 respondentes utilizam o CRM diariamente, 5 utilizam semanalmente, 4 utilizam mensalmente e 5 dos respondentes utilizam a ferramenta raramente, conforme podemos visualizar na Figura 2. Dessa forma, conseguimos notar que muitos dos respondentes utilizam o CRM de forma irregular, totalizando 56,25% de respondentes que utilizam raramente ou mensalmente, visto que no mapeamento de processos a utilização dessa ferramenta está prevista em muitas etapas.

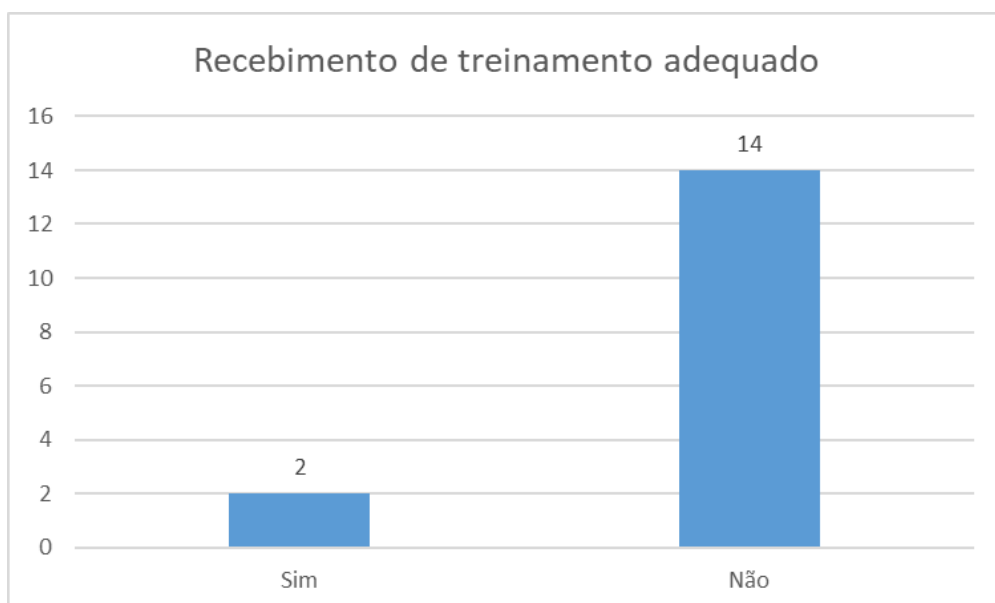
Figura 2 - Frequência de uso do CRM



Fonte: Autor (2024)

A segunda pergunta nos mostrou a resposta dos usuários em relação ao recebimento de treinamento adequado da ferramenta. De 16 pessoas que responderam, apenas 2 disseram que receberam treinamento adequado e 14 disseram que não receberam, o que nos mostra que apenas 12,5% da amostra recebeu treinamento adequado, conforme mostra a Figura 3. O que pode ser um fator preocupante, visto que o treinamento é necessário para que os colaboradores executem suas tarefas de forma eficiente.

Figura 3 – Recebimento de treinamento adequado



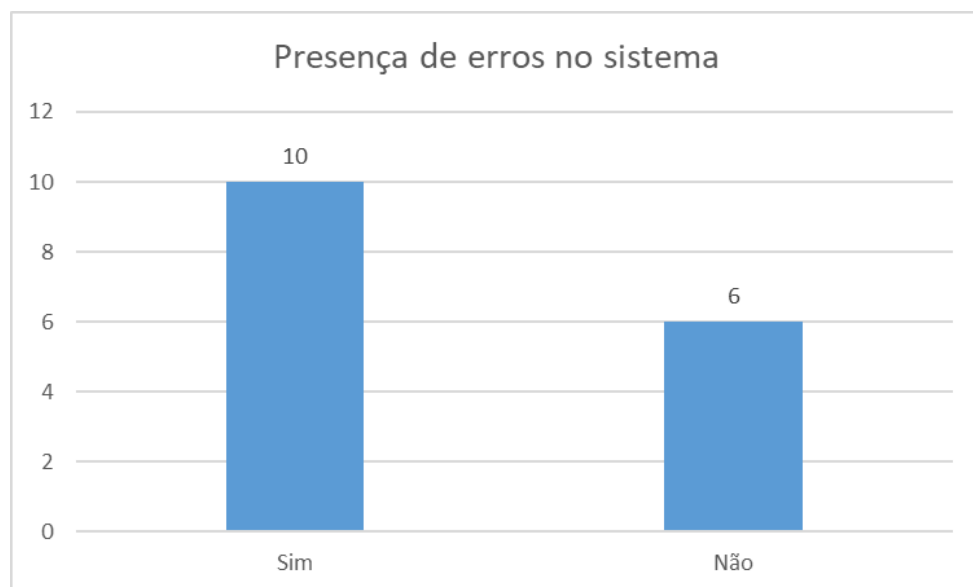
Fonte: Autor (2024)

A terceira pergunta da pesquisa teve como objetivo identificar se a falta de um treinamento adequado impacta a utilização do sistema, sendo direcionada aos participantes que, na pergunta anterior, indicaram não ter recebido treinamento adequado. As 14 pessoas que relataram a ausência de treinamento afirmaram que isso, de fato, afeta o uso do sistema. Por ser uma pergunta aberta, os respondentes puderam descrever o impacto de forma detalhada.

Entre as respostas, o respondente 13 mencionou sentir maior dificuldade devido à falta de um guia curto para o preenchimento do sistema. O respondente 11 destacou que ainda desconhece algumas funcionalidades do CRM, enquanto o respondente 14 afirmou que a ausência de treinamento afeta o lançamento correto das informações no sistema.

Em relação a presença de erros do próprio sistema encontrados ao utilizar o CRM, 10 pessoas responderam que já encontraram erros e 6 pessoas responderam que não encontraram erros até o momento da pesquisa, conforme Figura 4. Dentre alguns erros citados pelos usuários, os respondentes 6, 9, 11 e 12 citaram que já encontraram erros de integração entre os sistemas CRM e ERP, para que esse erro seja corrigido, é necessário solicitar suporte para que os ajustes sejam feitos de forma manual. Esse processo de ajuste acaba gerando atrasos no processo, visto que é necessário que o colaborador aguarde ser atendido e o erro corrigido para continuar a execução do seu trabalho.

Figura 4 – Presença de erros no sistema



Fonte: Autor (2024)

Ao analisar as principais dificuldades enfrentadas pelos respondentes ao usar o CRM, as respostas foram agrupadas em 2 categorias: treinamento e interface do sistema. As dificuldades apresentadas estão apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Dificuldades enfrentadas ao utilizar o CRM

Categoria	Dificuldades relatadas
Treinamento	Falta de conhecimento da ferramenta
	Falta de treinamento
	Dificuldade na utilização de ferramentas como disparo de e-mails e criação de listas de transmissão
	Informações sobre produtos não preenchidas
Interface do sistema	Usabilidade e experiências ruins
	Caminhos para cadastro confusos
	Fluxo muito complexo
	Interface pouco intuitiva
	Muitas abas
	Lentidão
	Termos pouco entendíveis
	Não possui relatórios detalhados sobre vendas

Fonte: Autor (2024)

Com base nas dificuldades relatadas, observamos que a ausência de treinamento, conforme destacado na Figura 3, impactou significativamente os usuários do CRM, contribuindo para os desafios enfrentados. Na categoria de interface do sistema, foram identificados diversos problemas na percepção dos usuários, o que tornou a rotina de uso mais complexa e menos intuitiva.

Além disso, o respondente 6 destacou que, embora não enfrente dificuldades, percebe o sistema mais como um registro de vendas do que como um CRM. As funcionalidades voltadas para a gestão de relacionamentos não são claras ou ele não possui conhecimento suficiente para utilizá-las de forma adequada.

A sexta pergunta do questionário consiste em quais funcionalidades os usuários acham que estão faltando ou podem ser aprimoradas. As respostas foram classificadas em duas categorias principais: usabilidade e interface e ferramentas. A categoria de usabilidade e interface refere-se à experiência dos usuários com a plataforma, incluindo aspectos visuais e de navegação. Já a categoria de ferramentas abrange as funcionalidades específicas do sistema e sua capacidade de atender às necessidades dos usuários. Podemos visualizar as respostas no Quadro 2.

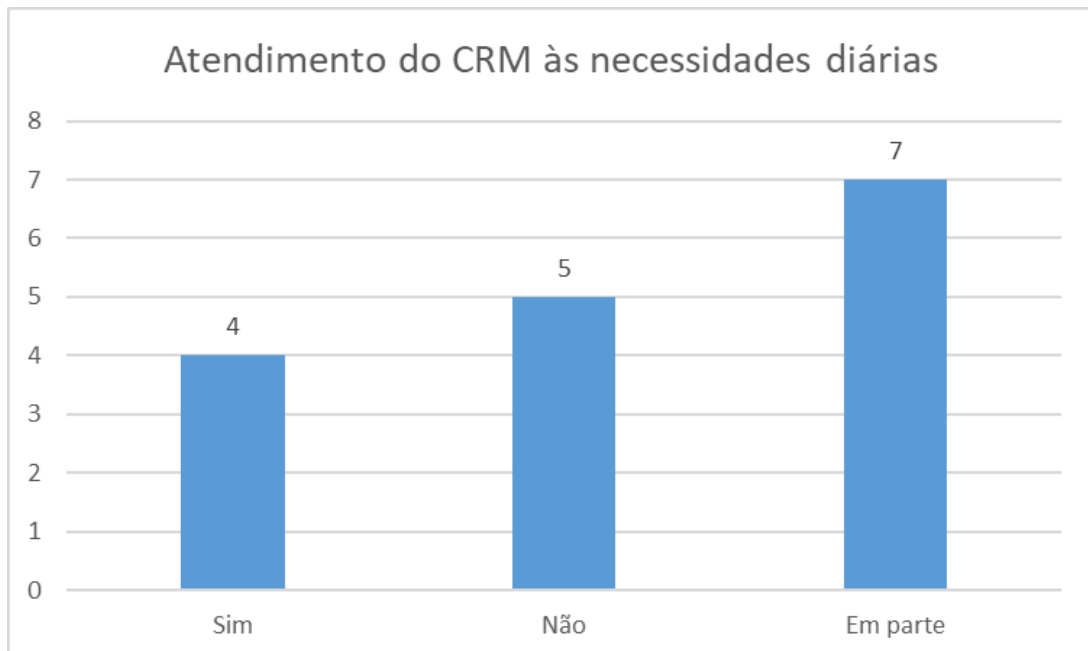
Quadro 2 – Funcionalidades faltantes ou que podem ser aprimoradas

Categoria	Funcionalidades
Usabilidade e interface	Design intuitivo
	Fluxo de trabalho mais direto, como um passo a passo
	Todas informações em apenas uma aba
Ferramentas	Relacionamento com o CRM Marketing
	Visualização de relatórios de venda com os produtos vendidos
	Painéis para visualização do histórico de relacionamento e status dos contratos
	Integração com o sistema de assinatura digital

Fonte: Autor (2024)

Em seguida, foi perguntado aos usuários se o CRM atende às necessidades diárias de trabalho. Conforme apresentado na Figura 5, quatro usuários responderam que sim, cinco indicaram que não, e sete afirmaram que atende apenas em parte. Aqueles que responderam "não" ou "em parte" justificaram suas respostas, apontando os fatores que influenciaram suas percepções.

Figura 5 – Atendimento do CRM às necessidades diárias



Fonte: Autor (2024)

As respostas dos usuários destacam diversas percepções sobre o CRM e suas limitações no atendimento às necessidades diárias de trabalho. Alguns apontaram que o CRM, de forma direta, não atende completamente suas demandas, sendo utilizado principalmente para tarefas

básicas, como a integração de informações de vendas com o setor financeiro para faturamento. Nesse cenário, funcionalidades adicionais, como envio de e-mails de marketing, disparo de campanhas, notificações sobre hábitos de compra e gerenciamento de treinamentos normativos, foram identificadas como ausentes ou pouco utilizadas.

Além disso, alguns usuários enxergam o CRM mais como uma ferramenta para formalizar relações comerciais já estabelecidas, em vez de um recurso estratégico para manutenção ativa do relacionamento com os clientes. Em algumas rotinas, usuários recorrem a ferramentas externas, como o Planner, para gerenciar ações com início e término definidos, atividades que poderiam ser centralizadas no CRM, caso suas funcionalidades fossem mais robustas.

Outro ponto crítico levantado foi a desorganização do sistema, que compromete a gestão de vendas. Foram citados exemplos de negociações que iniciaram como oportunidades e evoluíram para contratos, enquanto outras foram diretamente registradas como contratos, sem a etapa de abertura de oportunidades. Além disso, a ausência de uma visão consolidada sobre indicadores-chave, como o número de oportunidades abertas, propostas em andamento e demais métricas de vendas, foi considerada um obstáculo significativo à gestão eficiente.

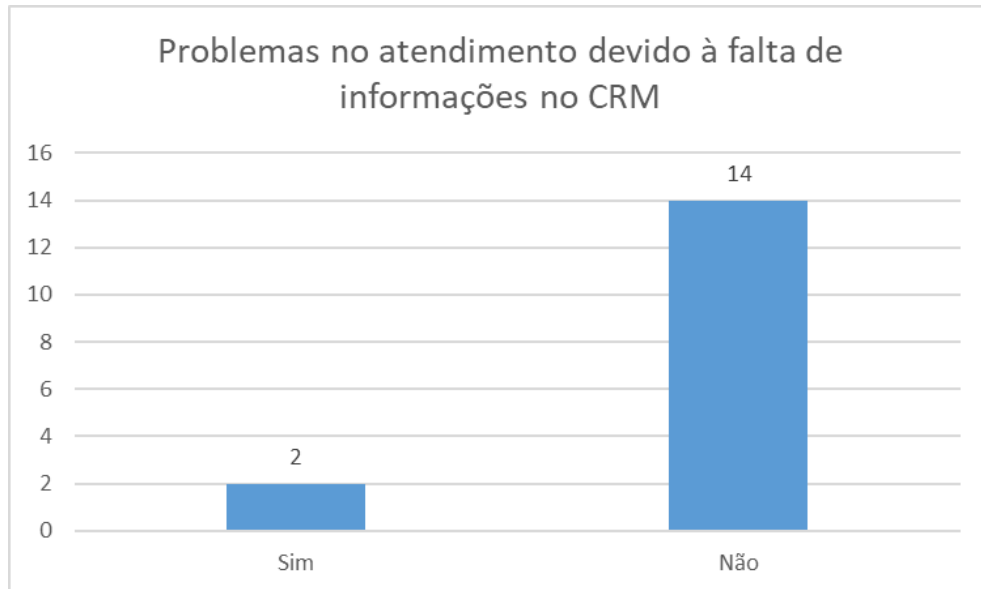
A falta de uma integração mais eficiente entre o CRM e outros sistemas utilizados também foi mencionada como uma limitação importante. Por fim, críticas à complexidade e à lentidão do sistema reforçam a necessidade de melhorias tanto na usabilidade quanto na interconexão entre as plataformas, para atender de forma mais eficaz às necessidades dos usuários.

Em seguida, os usuários relataram quais problemas poderiam ser solucionados com uma utilização mais eficiente do CRM. Entre os pontos levantados, destacam-se o acesso facilitado aos dados para todos os envolvidos, garantindo informações mais acessíveis e relatórios mais confiáveis. Também foi mencionada a simplificação dos fluxos de trabalho, proporcionando melhor utilização do tempo.

Além disso, os participantes apontaram melhorias no processo de vendas e a redução de controles paralelos como benefícios esperados. Uma utilização mais eficaz do CRM também poderia viabilizar uma gestão mais eficiente do relacionamento com os clientes, ampliando as oportunidades de venda, direcionando melhor a equipe comercial e aumentando a eficiência das estratégias de mercado.

Por fim, foram coletadas respostas sobre se a falta de informações no CRM já havia causado problemas no atendimento ao cliente. De acordo com a Figura 6, dois usuários relataram que sim, enquanto 14 afirmaram não ter enfrentado problemas.

Figura 6 – Problemas no atendimento devido à falta de informações no CRM



Fonte: Autor (2024)

Para os usuários que indicaram ter enfrentado problemas, foi mencionado que, durante o atendimento a um cliente, foi identificado que uma compra previamente realizada não estava registrada no CRM, o que impactou negativamente no processo de negociação, já que não havia informações suficientes para dar continuidade ao atendimento. Dessa forma, conseguimos notar que a maioria dos usuários não relataram um prejuízo para o cliente, mas que o uso inadequado da ferramenta impacta diretamente a rotina de trabalho dos colaboradores.

4.3 PRINCIPAIS PROBLEMAS NO USO DO CRM

A ausência de um treinamento estruturado e eficaz para a utilização do CRM é um problema existente que impacta diretamente no uso adequado da ferramenta, visto que gera desconhecimento de muitas funcionalidades, erros na alimentação do sistema e dificuldades operacionais. Além disso, a falta de conhecimento sobre os benefícios do CRM dificulta a adesão e o engajamento dos usuários.

Outro problema identificado foi que a interface do CRM é considerada complexa e pouco intuitiva pelos usuários, dificultando a navegação e o uso eficiente. A dificuldade em navegar pelo sistema e encontrar as informações desejadas impede a utilização plena da ferramenta. Além disso, a falta de opções de personalização também contribui para essa

percepção, uma vez que os usuários não conseguem adaptar a interface às suas necessidades específicas.

A ausência de ferramentas essenciais, como ferramentas de marketing e relatórios detalhados para análise de indicadores-chave, impede a utilização do sistema para atividades estratégicas. Além disso, a falha na integração com outros sistemas, como o ERP, gera necessidade de correção dos erros de forma manual, o que atrasa o processo que está sendo executado.

A utilização irregular do CRM por parte dos colaboradores é um problema presente, decorrente da falta de treinamento adequado, da interface complexa e da percepção de que a ferramenta não atende às suas necessidades. Essa falta de adesão dificulta a obtenção de dados precisos e a geração de relatórios confiáveis, comprometendo a qualidade das informações disponíveis para a tomada de decisão.

Além disso, o CRM está sendo utilizado de forma limitada, focando principalmente no registro de informações de vendas. A ausência de uma visão estratégica para a utilização da ferramenta impede que ela seja utilizada como um instrumento para a gestão do relacionamento com o cliente e para a tomada de decisões mais assertivas. A falta de indicadores de desempenho também contribui para essa situação, dificultando a avaliação do desempenho da equipe de vendas e a identificação de oportunidades de melhoria.

Para que fosse possível compreender a questão da personalização do sistema, em conversa com a gerência do setor de tecnologia e inovação, foi informado que, atualmente, a empresa não possui um suporte técnico para esses ajustes no sistema. A ausência desse tipo de suporte especializado para auxiliar os usuários na resolução de problemas e na personalização do sistema limita as possibilidades de otimização da ferramenta. Além disso, dificulta a adaptação do CRM às necessidades específicas da empresa e impede que os usuários tirem o máximo proveito da ferramenta.

4.4 PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIA

Para que os problemas relatados sejam corrigidos, buscando otimizar sua utilização e maximizar os resultados para a empresa, foi sugerido um plano de ação:

Treinamento inicial e reciclagem:

- Realizar um treinamento com todos os usuários do CRM, nivelando seus conhecimentos.
- Desenvolver materiais de apoio para consulta dos usuários, como manuais, guias rápidos e tutoriais em vídeo. Materiais que podem ser utilizados tanto para consulta de usuários que já fizeram o treinamento, quanto para aplicar o treinamento para novos usuários.
- Criar uma pasta com todos os materiais de apoio disponível para todos os usuários
- Designar colaboradores que atuem como mentores que auxiliam os colaboradores a realizarem o processo, caso necessário.

Melhoria da Interface do Usuário

- Realizar uma análise detalhada da interface atual, identificando os pontos que dificultam a utilização do sistema
- Remover campos e abas desnecessárias, simplificando a navegação e a organização das informações
- Implementar opções de personalização da interface, permitindo que cada usuário configure o sistema de acordo com suas preferências.
- Implementar opções de personalização da interface, permitindo que cada usuário configure o sistema de acordo com suas preferências.

Expansão das Funcionalidades e Integração

- Realizar um levantamento detalhado das necessidades dos usuários para identificar quais funcionalidades devem ser implementadas
- Investigar a causa dos erros de integração entre CRM e ERP para corrigi-las
- Identificar os processos que podem ser automatizados e implementar soluções para otimizar o fluxo de trabalho

Incentivo ao Uso do CRM

- Criar campanhas de comunicação interna para divulgar os benefícios do CRM e incentivar o uso da ferramenta
- Implementar um programa de reconhecimento para premiar os colaboradores que utilizam o CRM de forma eficiente
- Estabelecer metas e indicadores de desempenho relacionados ao uso do CRM e acompanhar o progresso dos colaboradores.
- Envolver os líderes da empresa na promoção do uso do CRM e no acompanhamento dos resultados

Visão Estratégica e Indicadores de Desempenho

- Definir indicadores-chave de desempenho (KPIs) para acompanhar o desempenho da equipe de vendas e a eficácia das ações de marketing
- Criar relatórios personalizados para auxiliar na tomada de decisões e no acompanhamento dos resultados.
- Integrar o CRM à estratégia geral da empresa, demonstrando como a ferramenta pode contribuir para o alcance dos objetivos de negócio.

Suporte Técnico Especializado

- Contratar ou capacitar uma equipe de suporte técnico para atender às demandas dos usuários e realizar ajustes no sistema
- Oferecer um canal de atendimento exclusivo para dúvidas e problemas relacionados ao CRM
- Celebrar contratos de manutenção com o fornecedor do CRM para garantir a atualização e o suporte do sistema

Monitoramento e Avaliação:

- Realizar pesquisas de satisfação periodicamente para coletar o feedback dos usuários e identificar novas oportunidades de melhoria
- Analisar os dados gerados pelo CRM para identificar tendências e oportunidades de melhoria
- Realizar ajustes no plano de ação conforme necessário, com base nos resultados obtidos.

5. CONCLUSÃO

O objetivo desse trabalho consiste em analisar a utilização do CRM em uma empresa que executa serviços de consultoria, identificando os principais desafios encontrados e oportunidades de melhoria. A relevância deste tema está na importância do CRM como ferramenta estratégica para a gestão de negócios, permitindo o fortalecimento do relacionamento com os clientes e o aumento da eficiência das operações de vendas.

Os resultados da pesquisa revelaram que a utilização do CRM na empresa analisada enfrenta diversos desafios, como a falta de treinamento adequado, a complexidade da interface, a limitação de funcionalidades e a falta de adesão por parte dos colaboradores. Além disso, identificou-se que o sistema não está sendo utilizado de forma estratégica, com foco em tarefas operacionais e sem a definição de indicadores de desempenho.

Este estudo contribui para o conhecimento da área ao identificar os principais desafios enfrentados na utilização do CRM em uma empresa real. Os resultados obtidos podem servir como referência para outras empresas que buscam implementar ou otimizar seus sistemas CRM. Além disso, as sugestões apresentadas para a melhoria do sistema podem contribuir para o desenvolvimento de práticas mais eficientes na gestão do relacionamento com os clientes.

Sugere-se que futuras pesquisas investiguem o impacto da utilização do CRM na satisfação dos clientes e na rentabilidade da empresa. Além disso, seria interessante analisar a relação entre a utilização do CRM e o desempenho individual dos vendedores.

A utilização eficaz do CRM é fundamental para o sucesso das empresas no mercado atual. Os resultados deste estudo demonstram a importância de investir em treinamento, simplificar a interface do sistema, ampliar as funcionalidades e integrar o CRM à estratégia geral da empresa. Ao superar os desafios identificados, as empresas podem otimizar seus processos, fortalecer o relacionamento com os clientes e alcançar melhores resultados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.
- BROWN, Stanley A. CRM - Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-Business. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2001.
- CASTRO, D. J. de O. A importância do CRM – Customer Relationship Management – dentro do universo empresarial para o desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento por parte das empresas. Revista Pensar Gestão e Administração, v.3, n.2, 2015
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- FIALHO, Francisco Antônio Pereira et al. Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visualbooks, 2006.
- HOELZ, J. C. Sistemas de informações gerenciais em RH. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- LIMEIRA, Tânia M. V. Administração das comunicações em marketing. In: DIAS, S. R. Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MISHRA, Alok; MISHRA, Deepti. Customer Relationship Management: implementation process perspective. Acta Polytechnica Hungarica, v. 6, n. 4, p. 83-99, 2009.
- PAYNE, A. Handbook of CRM: achieving excellence in customer management Oxford: Elsevier, 2006
- POSER, Denise von. In: ZENONE, L. C. CRM: conceitos e estratégias. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO PARA COLETA DE DADOS SOBRE PADRÃO DE USO DO CRM

01/12/24, 19:00

Pesquisa de utilização do CRM

Pesquisa de utilização do CRM

* Obrigatória

1. **Com que frequência você utiliza o CRM?** *

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Raramente

2. **Você já recebeu treinamento adequado para utilizar o CRM?**

- Sim
- Não

3. **Se você respondeu 'Não' na pergunta anterior, você sente que isso impacta sua utilização do sistema?**

4. **Você já encontrou algum erro ou bug ao utilizar o CRM? Se sim, quais?** *

5. **Quais são as principais dificuldades que você enfrenta ao usar o CRM?** *

6. **Quais funcionalidades você acha que estão faltando ou precisam ser aprimoradas?** *

01/12/24, 19:00

Pesquisa de utilização do CRM

7. **Você sente que o CRM atende às suas necessidades diárias de trabalho? ***

- Sim
- Não
- Em parte

8. **Se você respondeu 'Não' ou 'Em parte' na pergunta anterior, explique:**

9. **Quais problemas operacionais você acredita que poderiam ser resolvidos com uma utilização mais eficiente do CRM? ***

10. **Você já teve experiências em que a falta de informações no CRM causou problemas no atendimento ao cliente? ***

- Sim
- Não

11. **Se você respondeu 'Sim' na pergunta anterior, descreva brevemente:**

Este conteúdo não foi criado nem é aprovado pela Microsoft. Os dados que submeter serão enviados para o proprietário do formulário.

 Microsoft Forms