

Automação contra inadimplência: o efeito da transformação digital na gestão de sócios

Automation against default: the effect of digital transformation on partner management

Maurício Massaroppi Rattichieri Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios. Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM) – Brasil.
<https://orcid.org/0009-0007-8262-6486> mauricio_gun@hotmail.com

Alexandre Cappelozza Doutor em Administração de Empresas. Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM) – Brasil.
<https://orcid.org/0000-0002-1539-1230> alexandre.cappelozza@mackenzie.br

Cláudio Luís Carvalho Larieira Doutor em Administração de Empresas. Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM) – Brasil.
<https://orcid.org/0000-0001-7674-6093> claudio.larieira@mackenzie.br

RESUMO

Este estudo desenvolveu e aplicou a solução de um problema de inadimplência dos sócios de um clube esportivo. Para o desenvolvimento da solução, foi adotado o método de *Design Science Research* (DSR) (Hevner, March, Park, & Ram, 2004), por meio do desenvolvimento de um artefato tecnológico seguindo o modelo proposto por de Aken & Berends (2012) e adaptado por Marcondes et al. (2017). A solução desenvolvida se trata da elaboração de um artefato tecnológico responsável pela comunicação e gestão automatizada com a finalidade de reduzir o número de inadimplentes e automatizar a comunicação da empresa com seus associados. A implementação da automação resultou em uma redução de 89% da inadimplência, aumento de 16% de sócios em dia, melhora de eficácia e eficiência comunicativa, redução em custos operacionais em 75% e aumento da receita financeira estimada em sete por cento.

Palavras-chave: Automação. Clube Esportivo. Inadimplência. Transformação Digital.

ABSTRACT

This study developed and applied the solution to a problem of defaulting on payments by members of a sports club. To develop the solution, the Design Science Research (DSR) method (Hevner, March, Park, & Ram, 2004) was adopted, through the development of a technological artifact following the model proposed by Aken & Berends (2012) and adapted by Marcondes et al. (2017). The solution developed involves the development of a technological artifact responsible for automated communication and management with the purpose of reducing the number of defaulters and automating the company's communication with its members. The implementation of automation resulted in an 89% reduction in defaulting, a 16% increase in members up to date with their payments, improved communication effectiveness and efficiency, a 75% reduction in operating costs, and an estimated seven percent increase in financial revenue.

Keywords: Automation. Sports Club. Default. Digital Transformation.

Recebido em 04/06/2025. Aprovado em 14/07/2025. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da APA.
<https://doi.org/10.22279/navus.v16.2148>

1 INTRODUÇÃO

Na segunda metade do século XX, com técnicas de produção e marketing em massa, o cenário competitivo vivenciou uma mudança de cenário que generalizou o consumidor como número e a perda no fator de singularidade de cada cliente (Chen & Popovich, 2003).

No cenário competitivo, o sucesso comercial de uma firma gira em torno da sua habilidade em gerenciar sua relação com seus clientes, o sucesso de seu gerenciamento permite o desenvolvimento da firma e a habilidade de implementar eficiência e eficácia operativa e criar estratégias com foco no consumidor oferecendo produtos ou serviços capazes de criar um diferencial perceptível pelo seu cliente (Chang, Park, & Chaiy, 2010 e Gil-Gomez, Guerola-Navarro, Oltra-Badenes, & Lozano-Quilis, 2020).

A iniciativa de introduzir tais tecnologias e soluções como internet, e-mail, panfletos, telemarketing, propagandas, aumentou a capacidade das empresas em competir de maneira mais agressiva no mercado e as empresas puderam observar lucro crescente em seus resultados e redução em custos operacionais (Chen & Popovich, 2003).

Gil-Gomez, Guerola-Navarro, Oltra-Badenes, & Lozano-Quilis (2020) inferem que a aplicação de Gestão do Relacionamento com o Cliente - CRM, do inglês customer relationship management, ajudou a reestabelecer a lealdade do cliente à empresa e a responder perguntas como "Quais produtos e serviços são importantes para os nossos clientes? Como devemos nos comunicar com nossos clientes? Quais as crenças e pensamentos dos nossos clientes?".

Ao focar-se particularmente na retenção de clientes e gerenciar o relacionamento com o cliente, CRM é a ferramenta mais recente disponível que aproxima o cliente à empresa (Chen & Popovich, 2003; Gil-Gomez, Guerola-Navarro, Oltra-Badenes, & Lozano-Quilis, 2020).

Além disso, Gil-Gomez, Guerola-Navarro, Oltra-Badenes, & Lozano-Quilis (2020) afirmam que o surgimento de novas ferramentas e tecnologias de marketing, junto as mudanças nas tendências de mercado e do consumidor, globalização da informação, lançamentos de novos produtos e mudanças e surgimentos de novos modelos de negócios são responsáveis pela constante evolução das metodologias de CRM através da integração de processos, capital humano e tecnologia.

Ao gerenciar o conhecimento de seus consumidores, as empresas são capazes de visualizar tendências emergentes de mercado antes de seus competidores e rapidamente criar valor econômico atrelado as suas operações e estratégias, em conjunto com seus processos de inovação e criação de novos produtos e/ou serviços (Gibbert, Leibold, & Probst, 2002). A capacidade da empresa em criar conhecimento provém de sua habilidade em converter conhecimento por múltiplas fontes (Khodakarami & Chan, 2013).

O surgimento de uma corrida entre as empresas que desejavam reestabelecer o conceito de singularidade do cliente, por meio da implementação de artifícios que fossem capazes de unificar internamente nas empresas os setores voltados a afazeres financeiros junto aos setores voltados à venda (marketing, vendas e relacionamento ao cliente), de tecnologias e soluções simples com a capacidade de criar uma ponte entre vendas, marketing e financeiro (Chen & Popovich, 2003).

As relações entre as companhias e o mercado moldaram as tendências de marketing para uma abordagem focada nas interações com o consumidor. A literatura enfatiza que a implementação de CRM em conjunto a sua automação em distintas empresas implica em um resultado positivo ao reter consumidores,

firmando uma relação de longo prazo, ao invés de focar em captação de novos clientes, conseqüentemente aumentando o número de vendas. Os sistemas de CRM promovem um modelo interativo com o negócio centrado no cliente, melhoram a habilidade da empresa em alcançar seu cliente por meio da construção de uma relação personalizada e aumento da percepção do cliente à empresa e aumentam o potencial de alcance a novos clientes (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011; Kis, Chyrun, Tsybaliak, & Chyrun, 2019).

As tendências do mercado guiaram os negócios à digitalização, uso de tecnologias e transformação dos modelos de empresas, onde o aspecto chave do sucesso do negócio é o cliente satisfeito (Verhoef, Reinartz, & Krafft, 2010). No entanto, para pequenas e médias empresas (PME), impactadas pela alta variedade de produtos e serviços oferecidos e marketing realocado em cada vez mais segmentos, observa-se a existência de uma dificuldade competitiva em relação às grandes empresas e indústrias do segmento em que se inserem (Pohludka & Štverková, 2019).

As pequenas e médias empresas, possuem acesso a recursos menos formais ou investimentos externos, assim com seus recursos limitados possuem dificuldades em implementar estratégias ou aproveitar rapidamente de maneira vantajosa mudanças e surgimentos tecnológicos (Galvão, de Carvalho, Oliveira, & Medeiros, 2018).

Com baixa taxa de implementação de CRM, pequenas e médias empresas são justificadas por incompreensão e falta de entendimento da tecnologia, baixo custo-benefício, falta de informação e falta de equipamentos tecnológicos necessários. Durante os eventos de 2020 relacionados a pandemia do COVID19, as pequenas e médias empresas foram privadas da oportunidade de lidar diretamente com seus clientes, impulsionando uma maior tendência no surgimento e implementação de novos sistemas de CRM (Matraeva, Vasiutina, & Korolkova, 2022).

O investimento em tecnologia por parte das pequenas e médias empresas, sobretudo CRM, foca na melhoria da eficiência da gestão de sua base de consumidores. Em um cenário onde grandes empresas passaram a focar seus interesses em criar relações com seus clientes de maneira individualizada, as pequenas e médias empresas necessitam focar em soluções com um gerenciamento organizacional polivalente, adequadas a suas capacidades a seu porte financeiro limitado ao comparar-se com as grandes empresas de seus segmentos (Hendrayati & Syahidah, 2018; Pedron, Monteiro, & Marques, 2012).

Cury (2015) sugere a otimização do atendimento ao cliente e, conseqüentemente, orienta novas estratégias empresariais de alto desempenho, maior autonomia e abrangência da equipe e sistemas de informações que cruzem as organizações, de maneira eficiente, alinhando-se diretamente a algumas das necessidades do Grupo Alfa. Dentre algumas das necessidades apontadas, destaca-se o tópico de Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM, do inglês customer relationship management).

Soltani & Navimipour (2016) definem Gestão do Relacionamento Eletrônico com o Cliente (E-CRM, do inglês electronic customer relationship management) como uma estratégia de marketing, venda e integração de serviço online que possui o papel de identificar e manter consumidores considerados o maior capital da empresa. Por meio de utilização de distintas tecnologias, E-CRM é capaz de utilizar softwares em benefício da empresa para gerir o relacionamento com o cliente por meio de perfis traçados pelo histórico transacional e base de dados da companhia (Zablah, Bellenger, & Johnston, 2004).

O impacto da tecnologia em CRM com a inserção da internet em seus fundamentos deu uma nova perspectiva ao marketing, as empresas migraram de bancos de dados físicos para sistemas organizacionais digitais, passaram a divulgar e propagar suas mensagens customizadas em novos meios direcionadas a perfis específicos de clientes existentes ou potenciais, novos softwares passaram a exercer um papel fundamental como ferramentas de gerenciamento e controle, e permitiu impulsionar os fundamentos básicos de CRM, uma forma de gerenciar a criação de valor e o inteligente uso de dados e conhecimento em favor do desenvolvimento da empresa, aumentando assim a competência da empresa em gerenciar integrar e interagir com informações obtidas através da interação com o cliente e gerando inovações e oportunidades através do aprendizado da relação empresa-cliente (Choudhury & Harrigan, 2014; Li, Larimo, & Leonidou, 2021).

O objetivo deste trabalho consiste em um processo de melhoria da gestão de comunicação no Grupo Alfa (GA), uma empresa familiar atuante no comércio de colecionismo e esporte, mais especificamente, em uma de suas ramificações o Clube Esportivo Alfa (CEA), que apresenta um quadro de quase 40% de seus associados em situação de inadimplência de suas anuidades.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Exemplo de seção secundária

No campo de estudos de gerenciamento de qualidade, eficiência se refere a como os processos são executados e sobre sua performance, do que pode ser mensurado, com os recursos disponíveis; efetividade se refere em realizar uma tarefa ou grupo de atividades da maneira esperada, focando recursos e produzindo um resultado que preencha uma demanda (Sundqvist, Backlund, & Chronéer, 2014).

O CRM possui múltiplas definições (Ahani, Rahim, & Nilashi, 2017): trata-se de uma estratégia que permite uma organização identificar, adquirir, reter e nutrir seus clientes e parceiros ao estabelecer relações e parcerias (Sin, Tse, & Yim, 2005); uma estratégia focada no consumidor que gerencia a relação empresa cliente (Kumar & Reinartz, 2012); já Soltani & Navimipour (2016), definem CRM como uma estratégia que necessita gerar uma nova atmosfera de negócios, assim capaz de prover um gerenciamento de relações com os clientes.

O CRM se refere de um método estratégico em constante mudança de forma, volátil ao longo do tempo, um método focado no consumidor e contribui com relações de longo prazo entre empresas e clientes, como elemento chave para o desenvolvimento da empresa e das relações com seus clientes, deve ser capaz de prover lucro as empresas, incluindo uma mistura de estratégia de marketing, somados a uma cadeia de valor capaz de criar valor ao cliente enquanto alcança maiores índices de produtividade no contexto da empresa, por meio de um sólido canal de comunicação (Ahani, Rahim, & Nilashi, 2017).

Durante o processo de implementação de CRM, o sucesso da implementação está associado a atenção dos gestores quanto ao alinhamento de interesses organizacionais da companhia, a identificação de atividades chave na empresa para implementação em conjunto com a busca de tecnologias, em desenvolvimento ou existentes, apropriadas para sua correta e eficaz aplicação e o engajamento de setores além do marketing durante o desenvolvimento de CRM, dado o impacto

generalizado possível da implementação quanto as atividades internas da empresa (Reinartz, Krafft, & Hoyer, 2004).

Por meio da investigação empírica de Azad & Ahmadi (2015) sobre os sucessos de implementação e desenvolvimento de sistemas de CRM, foram possíveis determinar cinco fatores cruciais: tecnologia, orientação e direcionamento da empresa voltados ao consumidor, estratégia de desenvolvimento do empreendimento, serviços aos consumidores e ao final plano de negócios. Seus estudos também indicaram que no fator tecnologia a eficiência do sistema deve ser tratado como prioridade quanto a perspectiva de sucesso de CRM, junto a isso deve exibir características de como converter e utilizar dados de gerenciamento de conhecimento e gerenciamento de conhecimento do consumidor em retenção do consumidor e fortalecimento da empresa.

As pequenas e médias empresas são apresentadas como um gigante oculto no cenário mundial, representam a grande maioria do número de empresas e contratam a maior parte do mercado de trabalho, ainda assim, com o sucesso de uma empresa estar diretamente vinculado a experiência do cliente, as pequenas e médias empresas sofrem com a carência de meios de coletar informações e se comunicar com seus clientes (Pohludka & Štverková, 2019).

Os fatores mais importantes para os gestores de pequenas e médias empresas quanto à introdução de um sistema de CRM são internamente na empresa o custo, as habilidades e adaptabilidade dos donos e/ou gestores e o tamanho da organização, já externamente, as tendências do mercado e da indústria em que a empresa atua e a pressão exercida pela concorrência (Matraeva, Vasiutina, & Korolkova, 2022). O trabalho de Matraeva, Vasiutina, & Korolkova (2022) ressalta que muitas das pequenas e médias empresas apresentam recusas em implementar CRM devido a limitações de conhecimento tecnológico entre donos e funcionários e muitos não entendem ou não sabem como encontrar uma abordagem que apresente um bom custo-benefício.

Dentre as razões da escolha de um sistema de CRM, as pequenas e médias empresas, independentes de segmento ou indústria atuante, convergem para o mesmo grupo de necessidades e funcionalidades, destacam-se a melhora da eficiência do processo de trabalho, transparência dos processo ao cliente, crescimento nas vendas, aumento da lealdade e retorno do cliente, redução de custos operacionais, preço do sistema, fortificação dos canais de comunicação e facilidade de uso (Matraeva, Vasiutina, & Korolkova, 2022).

O uso de CRM em pequenas e médias empresas leva a maior satisfação do consumidor e criação de vínculo e lealdade, mas devem ser moldadas de maneira a atender peculiaridades e características associadas ao setor em que a empresa compete, soluções genéricas e de alto investimento deve ser evitadas (Galvão, de Carvalho, Oliveira, & Medeiros, 2018)

Elementos tecnológicos disponíveis como mídias sociais e mídias comunicativas são ferramentas essenciais para pequenas e médias empresas por serem ferramentas com custo baixo ou até mesmo nulo, criando assim uma interação entre cliente e empresa mensurável por meio de métricas e estatísticas das próprias plataformas (Ahani, Rahim, & Nilashi, 2017).

Pequenas e médias empresas podem ter maior facilidade em implementar uma solução de CRM em razão as necessidades simplificadas que elas possuem em relação a grandes empresas, o setor de tecnologia da informação identificou as pequenas e médias empresas como potenciais clientes e alto potencial lucrativo, ao oferecer soluções de pequena dimensão, rápido desenvolvimento e ágil implementação, com baixos custos de treinamento de equipe, baixo índice de manutenção e maior flexibilidade (Pedron, Monteiro, & Marques, 2012).

Processos automatizados de respostas, são ferramentas diretamente associadas positivamente a performance da relação com o consumidor, permitindo moldar respostas, registrar suas opiniões e comentários dos consumidores e permitindo um canal acessível de comunicação, por consequência promove-se a retenção do consumidor e fornece ao consumidor melhor entendimento sobre a empresa e seus serviços (Jayachandran, Sharma, Kaufman, & Raman, 2005).

O uso de tecnologias de CRM tem como esperado prover a empresa a sustentar relações lucrativas com seus clientes e reconhecimento de marca, permitindo de maneira mais eficaz e eficiente integração de informação, análises dos dados dos consumidores, customização de respostas, personalização dos serviços de atendimento, suporte em vendas, marketing, redução de tempo em tarefas administrativas e gerenciamento da experiência do consumidor (Hendrayati & Syahidah, 2018; Jayachandran, Sharma, Kaufman, & Raman, 2005).

O uso de CRM como uma ferramenta social, dentro de suas capacidades e processos, provêm aos consumidores uma facilidade em interação com a empresa, formando uma relação de amizade e familiaridade, essas relações beneficiam a empresa não somente na retenção dos clientes, mas na facilidade de entendimento e percepção de novas tendências do segmento ou indústria em que a empresa atua (Choudhury & Harrigan, 2014).

Os estudos de Chang, Park, & Chaïy (2010) revisitados por Cruz-Jesus, Pinheiro, & Oliveira, (2019) e Wang & Kim, (2017) quanto à utilização de CRM com viés tecnológico apresentam resultados positivos quanto o ganho de efetividade de empresas com foco direcionado ao cliente em sua cultura organizacional, mas apontam que a utilização de CRM como único método não demonstra a mesma efetividade, ou percepção de efetividade e aumento de performance, quando comparado ao uso de CRM amparado de um planejamento de marketing, principalmente no âmbito digital e voltado a mídias sociais, alinhado aos objetivos da empresa, ou quando implementado integrando a tecnologia à estratégia de gestão orientada ao consumidor e capacidade de gerenciamento e desenvolvimento da equipe envolvida.

O estudo de Becker, Greve, & Albers (2009) demonstra, dentre alguns dos equívocos comuns quanto a CRM, que apenas implementar atividades de organizacionais ou tecnológicas de CRM em uma empresa não são o suficiente para garantir um rápido resultado de aquisição, manutenção ou retenção de consumidores. Essa descoberta se alinha à ideia de que o suporte interno adequado e engajamento da empresa são necessários para implementações organizacionais e/ou tecnológicas, tais como treinamento e motivação de equipe e conformidade com os objetivos e metas da empresa. Cruz-Jesus, Pinheiro, & Oliveira (2019) trazem como fatores indispensáveis em seu modelo para evitar falhas durante a introdução de CRM em uma empresa avaliação, adoção e rotinização.

Empresas tem que escolher cuidadosamente quais aspectos de implementações de CRM são prioritários, iniciação, manutenção e retenção do consumidor devem ser abordadas de maneiras distintas e uma empresa não necessita ter a mais sofisticada solução tecnológica para obter sucesso na implementação. Empresas não devem subestimar a influência de sua equipe e gerenciamento de suporte sobre a performance da implementação de CRM e não deve superestimar o potencial das implementações de CRM, a rotina de utilização das soluções de CRM devem ser incentivadas à equipe afim de obter o máximo retorno de investimento da plataforma adotada, cada indústria possui sua especificidade e cada empresa possui sua própria cultura e maneira de

operar (Becker, Greve, & Albers, 2009; Cruz-Jesus, Pinheiro, & Oliveira, 2019).

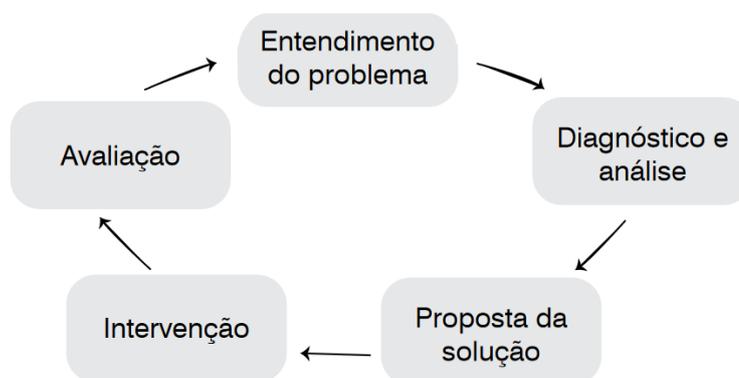
3 MÉTODO

Este trabalho foi desenvolvido utilizando como base as diretrizes da metodologia Design Science Research (DSR) abordado por Hevner, March, Park & Ram (2004), com o objetivo de desenvolver um artefato tecnológico e com a finalidade de solucionar um problema no Clube Esportivo Alfa.

O fluxo do método é apresentado na Figura 1, onde o foco do projeto, no caso deste trabalho, é o desenvolvimento de uma solução para resolução de um problema como ponto principal conforme Aken, Berends e Bij (2012) e detalhado em Marcondes, Miguel, Franklin, & Perez (2017).

Figura 1

Modelo de processo do projeto



Nota: Recuperado de Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: Administração e Contabilidade, Marcondes et al., 2017.

O ciclo tem seu início com o entendimento do problema, ponto que define a essência e rumo deste trabalho, cujo qual é necessário para a elaboração das etapas que se sucedem. Conforme Marcondes et al. (2017), esta etapa busca esclarecer o problema e "deve levar soluções que efetivamente melhorem desempenhos específicos dentro da empresa". No caso de um problema, é necessário a identificação de um índice com desempenho insatisfatório que demonstre o problema e os sistemas, processos e recursos que provocam esse baixo desempenho (Marcondes et al., 2017).

Posteriormente, detalha-se o diagnóstico e análise do problema, onde a partir da coleta de dados secundários ou primários, somada à perspectiva do pesquisador, são detalhadas as causas efetivas do problema.

Após a conclusão do diagnóstico, são elaboradas alternativas para a solução do problema. O projeto da proposta de solução deve considerar a viabilidade para a empresa e englobar a sua estratégia junto ao contexto inserido, a criação de valor e a inovação.

Ao final do desenvolvimento da proposta de solução, inicia-se o processo de intervenção, Marcondes et al. (2017) cita essa etapa como uma das fases mais sensíveis de um projeto de solução de problemas ou aproveitamento de oportunidades e afirma que a efetividade da intervenção consiste na estratégia em sua implementação, voltada a reduzir a resistência das pessoas envolvidas na mudança.

Após a intervenção, o ciclo tem como etapa final a avaliação, fase que contribui com o avanço do conhecimento. Essa fase determina o sucesso ou fracasso da proposta por meio da análise dos resultados obtidos em relação ao que se esperava do processo de mudança.

3.1 A Organização, Serviços e Mercado

O Grupo Alfa (GA) consiste em três empresas: Loja Alfa (LA), Clube Esportivo Alfa (CEA) e a Despachante Alfa (DA). A empresa LA é voltada para o comércio de produtos esportivos e colecionismo, além da prestação serviços de manutenção, customização e oficinas; o CEA, clube voltado única e exclusivamente para a prática do esporte; e a DA, responsável pela prestação de serviços de Despachante, voltada para a documentação dos produtos vendidos pela LA.

O Grupo Alfa fica localizado fisicamente em apenas uma sede, situada no centro de São Paulo - SP, onde atuam as três empresas do grupo. Atualmente, existem órgãos federais que regem a regulamentação e legislação, além da fiscalização dos produtos comercializados e das atividades que ocorrem no Grupo, estabelecendo as documentações necessárias, pré-requisitos, permissões e deveres para os Colecionadores e Praticantes.

O diferencial do Grupo Alfa é ser capaz de oferecer o serviço completo do esporte ao seu cliente, em apenas um lugar e uma visita o cliente pode adquirir produtos, realizar customizações, homologar e documentar seus produtos, filiar-se ao clube esportivo e praticar, atendendo clientes que procuram o grupo para colecionismo, prática ou ambos.

4 RESULTADOS

4.1 Diagnóstico da Situação

Para a realização do diagnóstico, foram consideradas três etapas com a finalidade de entender o problema de inadimplência do Clube e obter informações essenciais para a melhoria da eficiência dos procedimentos internos do Grupo Alfa.

A primeira etapa consistiu na análise quantitativa que se utilizou relatórios mensais de controle de sócios do Clube CEA com o objetivo de entender o problema de inadimplência por meio de dados secundários, utilizando dados referentes aos associados e parâmetros de comunicação. Bizarrias, Silva, & Penha (2023) consideram estudos quantitativos como representações numéricas relacionadas ao fenômeno estudado de maneira descritiva e estabelecem-se hipóteses que serão inferidas por meio dos dados coletados.

A coleta de dados foi realizada mensalmente para gerar o relatório de controle apresentados a gerência do grupo ao início de cada mês subsequente. Os e-mails contabilizados na planilha de relatórios se trata de e-mails padrão enviados aos sócios em atraso e incluem o referencial do período em aberto e o valor necessário para a quitação. Também é explicitada as opções de pagamento disponíveis, para quitação mediante a visita ao Clube, onde o cliente pode pagar com cartão de crédito, débito ou dinheiro, ou para quitação imediata a opção do depósito bancário, com os dados bancários do Clube, ou PIX, introduzido em junho de 2022 como método de pagamento para o clube.

Na segunda etapa, onde realizou-se uma análise qualitativa, por meio de entrevistas conduzidas com quatro funcionários do Grupo Alfa que realizam

atividades relacionadas aos procedimentos de cobrança e comunicação com os sócios do Clube CEA com a finalidade de entender as dificuldades relacionadas ao processo atual de cobrança e de comunicação, e assim determinar pontos positivos e negativos da situação. A pesquisa qualitativa buscou identificar práticas e ações do cotidiano, além de conhecimentos, relatos e histórias (Flick, 2009), e contextualizou o problema enunciado do Clube relacionado a inadimplência.

As entrevistas foram realizadas de maneira individual com os quatro funcionários, no próprio ambiente do Grupo Alfa por meio de uma pergunta aberta, "Qual a sua perspectiva quanto ao número de sócios em atraso e os procedimentos de cobrança do Clube Esportivo Alfa?". Os entrevistados foram incentivados a compartilhar suas experiências pessoais, dificuldades, desafios diários, frustrações, ineficiências e, por final, suas sugestões e críticas ao processo de cobrança e comunicação da empresa

A terceira etapa consistiu em uma etapa de observação participante realizada pelo autor, além de sócio do Grupo Alfa, atua de maneira ativa na gestão do GA com foco no Clube Esportivo Alfa. Tem-se em sua análise, sua participação e gestão do GA, somada as pesquisas qualitativa e quantitativa, a oportunidade de buscar soluções e otimizações com a finalidade de melhoria de processos não só ao CEA, mas em todo o Grupo Alfa. Flick (2009) afirma que pesquisadores são parte importante da pesquisa em termos de sua presença e, no caso deste estudo, atuação na empresa.

O diagnóstico permitiu evidenciar que existe um problema no Clube Esportivo: os sócios não pagantes representam uma falha em captações de recursos financeiros que poderiam estar sendo aproveitados as estruturas da CEA ou em investimentos nos outros segmentos do Grupo.

Existe a lacuna de um canal de comunicação constante com o cliente, indicada por uma necessidade em aprimorar as formas de retenção do associado ao Clube. Os esforços da equipe de funcionários do CEA ficam voltados exclusivamente em realizar a cobrança da anuidade dos associados com vencimento próximo e atrasados, nenhum outro tipo de engajamento é realizado com esse grupo de sócios além de cobrar a anuidade do clube, e nenhuma forma de comunicação ou engajamento é realizada aos associados em dia. O Clube Esportivo Alfa continha um problema em sua metodologia de relacionamento com seu cliente.

4.2 Proposta de Solução do Problema

Por meio dos resultados evidenciados no diagnóstico e da base de conhecimento apresentada no aporte teórico, o Grupo Alfa busca desenvolver uma solução para seu problema de comunicação por meio do desenvolvimento de um artefato tecnológico moldado nos princípios de CRM e capaz de automatizar o envio de mensagens, diversificar a metodologia de comunicação, criar um canal de comunicação eficaz e auxiliar no monitoramento dos associados do Clube Esportivo Alfa.

Dentre as soluções já estudadas pela gerência do Grupo Alfa, a fim de alinhar-se com os valores do grupo quanto à segurança dos dados sensíveis dos distintos associados e baixa aderência a tecnologia, optou-se por não utilizar soluções prontas do mercado, pois as soluções disponíveis não atenderiam as demandas específicas do grupo, tais como envio automatizado por WhatsApp como canal comunicativo principal ou ferramentas de gerenciamento e monitoramento, abrangiam funções desinteressantes ao escopo e proporção operacional do grupo, possuíam um investimento inicial significativo e

necessitariam um investimento em treinamento da equipe, a dificuldade de desenvolver e operacionalizar essas plataformas somado ao preço, inviabilizavam sua implementação.

A solução escolhida foi o desenvolvimento de um artefato capaz de integrar o WhatsApp como plataforma de comunicação ao banco de dados existente do clube e moldar a solução nos princípios de CRM para pequenas e médias empresas.

4.3 Intervenção

Após o fechamento do contrato com desenvolvedores e com os gestores da empresa, iniciou-se a etapa de desenvolvimento do artefato, a comunicação com a equipe de programadores para suprir as necessidades do CEA somadas à simulação manual de envio de mensagens do sistema realizada pelo pesquisador foram essenciais para determinar o rumo que o sistema tomou.

A simulação consistiu-se em dois tipos de mensagem, enviar mensagens de cobrança para sócios em atraso e lembretes de vencimento para sócios com vencimento em menos de 30 dias.

O retorno de informações obtido nas simulações foi repassado aos programadores que foram capazes de moldar detalhes técnicos referentes ao funcionamento do sistema. Nesses meses, durante o desenvolvimento, os programadores permitiram também a visualização das funções concluídas do sistema antecipadamente, o que auxiliou e agilizou o treinamento da equipe e o entendimento do artefato de maneira fragmentada.

Os programadores realizaram, inicialmente, uma simulação interna do sistema utilizando um banco de dados provisório com os dados da equipe do Grupo Alfa, assim monitorando em um grupo controlado o envio de mensagens no WhatsApp com aproximadamente 20 números de celular, e introduziram a equipe aproximadamente a cada 10 dias uma nova função do sistema. Desta maneira, erros lógicos iniciais do programa puderam ser corrigidos e eliminados sem afetar os associados no CEA, e foram moldados os formatos de relatórios gerados pelo sistema.

Com o sistema pronto, foi feito o upload do banco de dados do CEA e iniciada a operação do sistema. Durante o levantamento inicial das informações de contatos fornecidas, o sistema retornou com o primeiro relatório emitido após 24 horas de operação, apresentando os contatos que tinham números de telefone incorretos ou incompatíveis com WhatsApp, aproximadamente 100 associados possuíam números que não recebiam mensagens.

A correção das informações de contato dos associados ao longo de maio de 2023 somado ao primeiro ciclo de operação mensal de mensagens, permitiu aos programadores corrigirem os bugs finais do sistema e dos relatórios gerados.

4.4 Avaliação

Para avaliar o artefato implementado, foram consideradas duas fases com três pontos cada, com a finalidade de observar os resultados do sistema em operação, e seu impacto quanto as operações do Clube e do Grupo Alfa. A primeira fase consiste na simulação do sistema, desta fase foram feitas análises quantitativas, qualitativas com a percepção do pesquisador observador. A segunda fase consiste nos resultados da avaliação enquanto o sistema já estava em operação, de maneira análoga a primeira fase, foram

feitas análises quantitativas, qualitativas e a percepção do pesquisador observador.

A análise quantitativa em ambas as fases tem a proposta de comparar o momento antes da implementação, durante a simulação e pós implementação a fim de medir os índices já coletados durante a etapa de diagnóstico, os dados coletados mensalmente a partir de janeiro de 2022, continuaram a ser coletados até março de 2024. A análise qualitativa consistiu em uma entrevista que focava na percepção dos funcionários envolvidos no processo de cobrança e operação do Clube, e uma entrevista voltada a percepção dos associados distintos quanto a comunicação. A ótica do pesquisador observador aborda a experiência da gestão durante o desenvolvimento da plataforma durante a simulação e junto à plataforma durante sua utilização na etapa de avaliação.

A análise qualitativa consistiu em duas entrevistas com os funcionários entrevistados para a etapa do diagnóstico do problema, a primeira durante a simulação, em março de 2023, um mês após o início da simulação, foi questionado: "Qual a sua perspectiva da maneira que os associados estão sendo cobrados, e seus resultados para o Clube?". Os entrevistados foram incentivados a compartilhar suas experiências pessoais e diferenças notadas nesse momento.

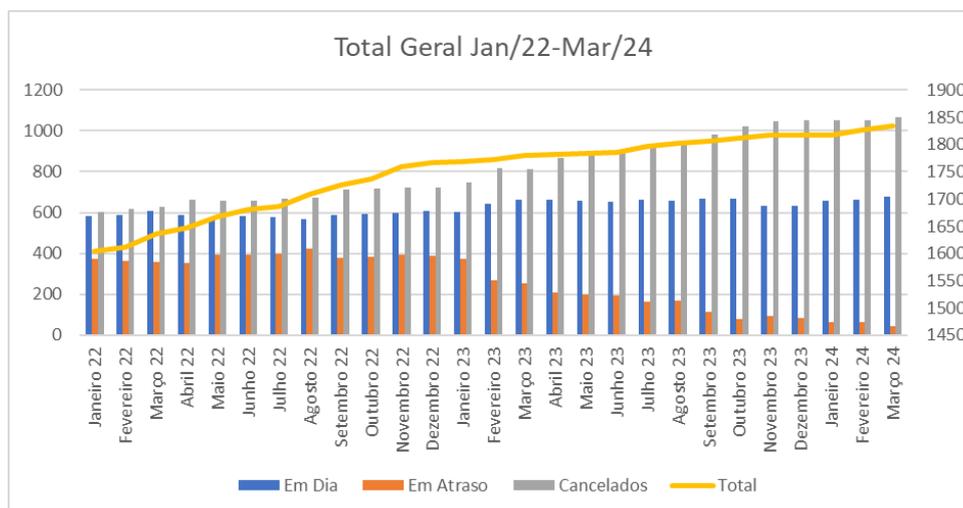
Já a segunda entrevista ocorreu com a plataforma já implementada e durante a avaliação do sistema. Nessa entrevista cada funcionário foi questionado de maneira personalizada, utilizando a sua resposta na etapa de diagnóstico como referência inicial e questionando se os problemas apresentados um ano antes havia diminuído ou cessado. Também ao longo do período de avaliação, os associados do clube, em suas visitas e respostas das mensagens de WhatsApp, foram entrevistados sobre a experiência para com a comunicação mais frequente do CEA.

A observação participante do pesquisador engloba a perspectiva gerencial da empresa para com o sistema e busca avaliar o sistema, onde ele foi capaz de atuar de maneira eficaz, onde ele pode ser aprimorado e seu sucesso, tanto financeiro, como em sua capacidade de reduzir o problema de inadimplência e como plataforma comunicativa.

Ao compilar os dados coletados do Clube de janeiro de 2022 até março de 2024, é possível observar o impacto da etapa de simulação da plataforma, e o impacto após sua implementação:

Figura 2

Total de Geral de Sócios de janeiro de 2022 até março de 2024



Nota: Elaborada pelos autores.

Na Figura 1, conforme o diagnóstico apontou, o ano de 2022 teve um número constante de sócios ativos (soma dos sócios em atraso e em dia) num valor aproximado de 1000 associados, de sócios em dia numa média de aproximadamente 600 sócios e de sócios em atraso numa média de aproximadamente 400 sócios.

Ao longo dos meses seguintes no geral as tendências observadas no primeiro mês da simulação perpetuam de maneira menos acentuada, junto com o aumento do total de sócios. Quando comparados o mês de janeiro de 2022 com março de 2024 é possível obter a seguinte tabela:

Tabela 1

Índices do CEA em janeiro de 2022 e março de 2024

Indicador	Janeiro / 2022	Março / 2024
Total de Sócios Cadastrados	1605	1834
Sócios em dia	585	678
Sócios em atraso	376	42
Sócios cancelados	604	1068
Taxa de Inadimplência	38,13%	5,65%

Nota: Elaborada pelos autores.

Apresentado na Tabela 2, os problemas e dificuldades apontados pelos funcionários envolvidos na operação do Clube Esportivo Alfa em agosto de 2022 e como esses pontos estão um ano depois com o sistema de comunicação do clube já operacionalizado.

Tabela 2

Comparativo de problemas antes e depois da implementação do sistema no CEA

Funcionário	Problema	Após Intervenção
ACEA	Tempo dedicado a cobrança;	Diminuiu
	Banco de dados defasado;	Cessou
GLA	Tempo dedicado a cobranças e explicações de legislação;	Diminuiu
	Clientes que visitam a loja, estão com anuidade atrasada, mas não utilizam o clube, portanto não eram cobrados;	Cessou
	Associados que esqueceram de pagar;	Diminuiu
BLA	Associados que vinham realizar suas visitas no CEA e deviam anuidades;	Diminuiu
GGA	Reclamações de métodos de pagamento;	Cessou

Nota: Elaborada pelos autores.

Observou-se que a comunicação continua foi a chave para a otimizada manutenção financeira e gerencial dos associados, a literatura reforça esse fenômeno com processo de comunicação de Payne e Frow (2005) onde os autores defendem em seu modelo conceitual para CRM nos canais de comunicação, uma comunicação de maneira digital constante para criar reconhecimento de marca em sua base de consumidores.

Após a implementação do sistema, o período de avaliação foi marcado por dados e tendências similares as da simulação, março de 2024 apresentou a menor taxa de inadimplência do período de estudo, tal como o maior número de sócios em dia e o menor número de sócios em atraso.

O notável número de cancelamentos de filiações já era um fenômeno esperado pela gestão do GA, o comportamento dos associados em não renovar sua anuidade após o primeiro ano é um fenômeno comum desde o início das operações do CEA. A filiação do associado, na grande maioria dos casos, está atrelada a venda de produtos da LA e a documentação necessária para a aquisição dos artigos esportivos, a concretização da documentação só pode ocorrer caso o interessado esteja filiado a um clube, e o Grupo Alfa cria a conveniência para o cliente em oferecer o necessário para tal experiência em um espaço único. Posteriormente, torna-se mais conveniente ao cliente, realizar suas práticas esportivas em um estabelecimento mais próximo de sua residência e acaba por se filiar em outros clubes.

Outros impactos operacionais foram perceptíveis, com o incentivo a visita do associado foi observado um aumento de aproximadamente 7% nas vendas de produtos e serviços dos outros setores do Grupo Alfa, e a diminuição de horas de serviço atrelado a manutenção dos associados por ACEA e GLA foi maior do que o esperado, em março de 2024 somente ACEA se faz necessária para as atividades, e dedica quatro horas semanais médias para tal atividade, e o sistema tem em seu escopo um alcance maior de associados em seu envio de mensagens.

O desenvolvimento do artefato por meio da criação de um sistema novo permite que a solução possa ser moldada conforme as necessidades não só do CEA, mas também do Grupo Alfa como um todo. A existência de plataformas de pagamento como o PIX, possibilita o pagamento não presencial de maneira ágil.

Além disso a ferramenta poderá facilitar o gerenciamento de informações podendo gerar relatórios de maneira automatizada.

Internamente, o Grupo Alfa realiza uma modernização nos seus processos de comunicação ao desenvolver o artefato tecnológico, por meio da utilização do sistema moldado em CRM, introduz automação em suas capacidades comunicativas conforme as demandas observadas no diagnóstico do item 2.3.

Seguindo as definições de Tidd e Bessant (2015) o artefato a ser desenvolvido pode ser classificado como uma Inovação de Processos, pois gera uma mudança em como o processo de comunicação é entregue, e de Grau Incremental, já que não haverá mudança nos meios de comunicação utilizados, mas sim a eficiência de como eles são utilizados. A criação de inovação por meio do desenvolvimento de um artefato tecnológico seguindo os princípios de DSR auxilia na resolução de problemas no mundo real e endereça oportunidades promissoras (HEVNER; CHATTERJEE, 2015).

5 CONCLUSÃO

O estudo conduzido buscou solucionar a crescente taxa de inadimplência do Clube Esportivo Alfa, e identificou a ineficiência e ineficácia do processo comunicativo, o procedimento era realizado de maneira mal otimizada e singular a cada sócio. A metodologia comunicativa demonstrou-se falha em alcançar os sócios de maneira efetiva, utilizava um veio de comunicação fraco (via e-mail), demandava atenção constante dos funcionários envolvidos e uma baixa quantidade de sócios eram alcançados.

Tarapanoff (2002) defende que a inteligência competitiva vem da análise de seus concorrentes, economia, tecnologia e a regulamentação do ambiente. Para solucionar o problema apontado, foi desenvolvido um artefato tecnológico embasado na metodologia de CRM, esse artefato se trata de um sistema customizado e desenvolvido exclusivamente ao CEA, capaz de realizar a leitura do banco de dados do CEA e enviar mensagens aos distintos sócios do clube, auxiliando no processo de cobrança e comunicação utilizando o WhatsApp como transmissor de mensagens.

A vantagem de desenvolver o artefato permitiu o sistema suprir a necessidade de otimização da customização com alta acurácia, ter uma rápida implementação e de simples operação. Além disso seus resultados podem ser facilmente replicados em outros setores do GA, como o setor de documentação do grupo, na oferta de cursos, ou até mesmo em outros negócios e empresas de distintos seguimentos.

Considera-se escalável e comercial a replicabilidade da solução como um plano de negócios em outras companhias como pequenas e médias empresas com venda ou oferta de serviços cíclicos ou periódicos, ou lojas e varejos que possuam estoques com produtos singulares, rotativos ou colecionáveis, idealmente com um banco de dados contendo informações de seus clientes já estabelecido e que necessitam aumentar seu reconhecimento de marca.

Internamente no GA, está sendo planejada a expansão do sistema para com a Despachante Alfa, onde foi vislumbrada uma semelhança operacional com o Clube Esportivo Alfa, ambos lidam com vencimentos, vencimentos de documentos ou vencimentos de anuidades respectivamente, mas com a oportunidade de implementar a automação do monitoramento em relação aos vencimentos dos documentos dos clientes da DA, cria-se uma possível oportunidade de expandir o funcionamento do artefato para a otimização desse processo.

Embora o artefato desenvolvido não represente uma inovação disruptiva para o mercado, gerou, internamente, uma inovação de processos de caráter

incremental para o grupo empresarial (TIDD; BESSANT, 2015). Tal resultado está em consonância com os estudos apresentados por Ahani, Rahim e Nilashi (2017), Guimarães Júnior et al. (2020) e Galvão et al. (2018), que abordam a digitalização, a implementação de CRM e a manutenção da base de clientes em pequenas e médias empresas.

O artefato tecnológico desenvolvido não só foi capaz de gerar um impacto positivo no Clube Esportivo Alfa, mas sim em todos os seguimentos do Grupo Alfa. A comunicação em maior escala com a base de associados do CEA, mesmo com a sua automação invisível a esses associados, foi responsável por aumentar a renda geral da venda de produtos e serviços no grupo, otimizar o tempo de serviço dedicado a comunicar-se com a base de clientes, diminuição da taxa de inadimplência de anuidades do clube, aumento da quantidade de sócios em dia, e principalmente, comunicar-se eficientemente e de maneira eficaz com seus sócios.

Durante o desenvolvimento do artefato, a iniciativa de implementar uma solução de automação resultou num impacto direto quanto aos valores cultivados pelos sócios fundadores do GA, que abordavam e promoviam soluções de caráter manual, tratamento comunicativo de caráter familiar, aversão a digitalização e alto grau de segurança e sensibilidade quanto aos dados pessoais de sua base de clientes. Desta maneira desenvolver o artefato diretamente com uma equipe de programadores, estabelecendo um sistema novo, mas que utiliza ferramentas já estabelecidas no mercado foi a solução que conseguiu atender os problemas do CEA, sem desprezadas os valores do Grupo Alfa, com uma rápida implementação e com um custo de desenvolvimento e operacionalização compatível com uma empresa de pequeno porte.

Ressalta-se que a implementação do artefato foi o primeiro passo significativo no quesito tecnológico do grupo empresarial em seus mais de 30 anos de história, e aproximar a solução aos valores da empresa gerou a plena aceitação interna do sistema, enquanto inicialmente invisível ao associado quanto a automação das mensagens.

Com os resultados apresentados na avaliação, é possível inferir que a solução de desenvolver o artefato tecnológico, para sanar os problemas de comunicação e inadimplência apresentados no diagnóstico, foi um sucesso, uma solução de baixo custo e rápido retorno financeiro, impactando a operação do Grupo Alfa com índices operacionais positivos, e fenômenos inicialmente não previstos que impactaram positivamente a empresa.

Além do sucesso financeiro e operativo, o retorno de informações fornecido pelos clientes demonstrou que o artefato teve êxito como plataforma comunicativa e trouxe engajamento da massa de associados junto ao grupo, de maneira direta com a presença desse sócio no espaço físico do clube, tal como indiretamente, como com associados buscando informações gerais sobre a prática esportiva ou sua documentação própria.

A experiência prática dos sócios do GA com mais de 30 anos de atuação, com alto grau de especificidade em sua gama de produtos e serviços, gera uma perspectiva de conhecimento de sua base de clientes imprescindível, somada a proximidade da operação com a base de clientes e o tratamento a nível pessoal, tal conhecimento foi uma característica pivotante sobre como posicionar a empresa durante o desenvolvimento do artefato. Diferentes segmentos poderiam ter abordagens com diferenças notáveis, tratativa, frequência de envios ou até mesmo classificação da sua base de consumidores.

Para quem busca uma solução semelhante à realizada nesse estudo, entende-se que conhecer o ramo, a concorrência e sua base de clientes em que a empresa está inserida, somadas do apoio e auxílio da liderança da empresa

são fatores necessários para o sucesso da empreitada. A realização de um diagnóstico pode auxiliar a enxergar parâmetros que vão além dos problemas iniciais apontados, muitas vezes apontados por dados quantitativos, a análise qualitativa que aborda a perspectiva interna da empresa e da base de clientes pode auxiliar na elaboração e molde de soluções focadas nas especificidades de cada seguimento.

REFERÊNCIAS

- Ahani, A., Rahim, N. Z., & Nilashi, M. (2017). Forecasting social CRM adoption in SMEs: A combined SEM-neural network method. *Computers in Human Behavior*, pp. 560-578.
- Aken, J. E., & Berends, H. (2012). *Problem solving in organizations: a methodological handbook for business students*. Cambridge: University Press.
- Azad, N., & Ahmadi, F. (2015). The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 3, pp. 43-50.
- Becker, J. U., Greve, G., & Albers, S. (2009). The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, Volume 26, Issue 3, pp. 207-215.
- Bizarrias, F. S., Silva, L. F., & Penha, R. (2023). Preparação de dados e boas práticas em pesquisas quantitativas. *Editorial. Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 14(1), pp. 1-10.
- Chang, W., Park, J. E., & Chaib, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, Volume 63, Issue 8, pp. 849-855.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business process management journal*, 9, pp. 672-688.
- Choudhury, M. M., & Harrigan, P. (2014). CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*, 22, pp. 149-176.
- Cruz-Jesus, F., Pinheiro, A., & Oliveira, T. (2019). Understanding CRM adoption stages: empirical analysis building on the TOE framework. *Computers in Industry*, pp. 1-13.
- Cury, A. (2015). *Organização e métodos: uma visão holística*. 8. ed. rev. São Paulo, SP: Atlas.
- Flick, U. (2009). *Qualidade na Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Bookman e Artmed.
- Galvão, M. B., de Carvalho, R. C., Oliveira, L. A., & Medeiros, D. D. (2018). Customer loyalty approach based on CRM for SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33, pp. 706-716.
- Garrido-Moreno, A., & Padilla-Meléndez, A. (2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of

- organizational factors,. *International Journal of Information Management*,, pp. 437-444.
- Gibbert, M., Leibold, M., & Probst, G. (2002). Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value,. *European Management Journal*, Volume 20, pp. 459-469.
- Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *conomic Research-Ekonomiska Istraživanja*,, pp. 2733-2750.
- Guimarães Júnior, D., Nascimento, A., Santos, L., & Rodrigues, G. (2020). Efeitos da Pandemia do COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios. *Revista De Engenharia E Pesquisa Aplicada*, 5(4), , pp. 1-10.
- Hendrayati, H., & Syahidah, R. K. (2018). Barriers and Possibilities of Implementation of Customer Relationship Management on Small and Medium Enterprises by Womenpreneurs. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, pp. 72-87.
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, p. 75.
- Hevner, A., & Chatterjee, S. (2015). Design Science Research in Information Systems. *AIS Reference Syllabus*, pp. 1-9.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2005). The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69, pp. 177-192.
- Khodakarami, F., & Chan, Y. E. (2013). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation,. *Information & Management*, Volume 51, pp. 27-42.
- Kis, Y., Chyrun, L., Tymbaliak, T., & Chyrun, L. (2019). Development of System for Managers Relationship Management with Customers. *Advances in intelligent systems and computing*, pp. 405-421.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools*. Berlin: Springer.
- Li, F., Larimo, J., & Leonidou, L. (2021). Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 51-70.
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: Administração e Contabilidade*. São Paulo, SP: Mackenzie.
- Matraeva, L., Vasiutina, E., & Korolkova, N. (2022). CRM Systems for Small Businesses: The Role in the Digital Transformation and New Opportunities During COVID-19. *TEM Journal*. Volume 11, Issue 1, pp. 138-149.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69, pp. 167-176.
- Pedron, C. D., Monteiro, P., & Marques, T. (2012). Customer Relationship Management E as Pequenas E Médias Empres As: Um Estudo De Múltiplos Casos Em Empresas Portuguesas. *REGE Revista de Gestão*, 19, pp. 343-357.

- Pohludka, M., & Štverková, H. (2019). The Best Practice of CRM Implementation for Small- and Medium-Sized Enterprises. *Administrative Sciences*, 9.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, 41, pp. 293-305.
- Soltani, Z., & Navimipour, N. J. (2016). Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior*, Volume 61, pp. 667-688.
- Sundqvist, E., Backlund, F., & Chronéer, D. (2014). What is project efficiency and effectiveness? *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 119, pp. 278-287.
- Tarapanoff, K. (2003). Inteligência Organizacional e Competitiva. *Ciência Da Informação*, 31(3), pp. 108-109.