

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

**GESTÃO E CONTROLE COMERCIAL DE UMA PEQUENA
CORRETORA DE SEGUROS E SAÚDE: UM ESTUDO
INTERVENCIONISTA**

Emersson Luan dos Anjos Silva

São Paulo

2022

Emersson Luan dos Anjos Silva

**GESTÃO E CONTROLE COMERCIAL DE UMA PEQUENA
CORRETORA DE SEGUROS E SAÚDE: UM ESTUDO
INTERVENCIONISTA**

**Projeto de pesquisa para qualificação
apresentado ao Programa de Pós-Graduação
em Controladoria e Finanças Empresariais da
Universidade Presbiteriana Mackenzie como
requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Controladoria e Finanças
Empresariais.**

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari

São Paulo

2022

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da Mackenzie
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S586g	<p>Silva, Emersson Iuan dos Anjos</p> <p>GESTÃO E CONTROLE COMERCIAL DE UMA PEQUENA CORRETORA DE SEGUROS E SAÚDE: UM ESTUDO INTERVENCIÓNISTA [recurso eletrônico] / Emersson Iuan dos Anjos - Silva.</p> <p>717 KB ; il.</p> <p>Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2022.</p> <p>Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Jose Carlos Tiomatsu Oyadomari</p> <p>Referências Bibliográficas: f. 51 -54</p> <p>1. Teoria Baseada em Recursos. 2. Gestão de Relacionamento com o Cliente. 3. Aprendizagem Organizacional. 4. Pesquisa Intervencionista. 5. Corretora de Seguros. I. Oyadomari, Jose Carlos Tiomatsu, orientador(a).II. Título.</p>
-------	---

Bibliotecário Responsável: Jaqueline bay Inácio Duarte - CRB 8/9509

Emersson Luan dos Anjos Silva

**GESTÃO E CONTROLE COMERCIAL DE UMA
PEQUENA CORRETORA DE SEGUROS E SAÚDE: UM
ESTUDO INTERVENCIONISTA**

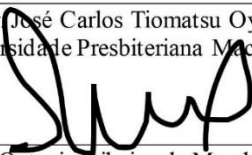
**Trabalho de Conclusão apresentado ao
Programa de Pós-Graduação em
Controladoria e Finanças Empresariais
da Universidade Presbiteriana Mackenzie
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Controladoria e
Finanças Empresariais.**

Aprovado em: 02 / fevereiro / 2022

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Octavio Ribeiro de Mendonça Neto
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Me. Raquel de Cássia Andrade
Mercadolivre.com Atividades de Internet Ltda

AGRADECIMENTOS

Existe uma pessoa guerreira, que é exemplo a ser seguido, a qual tenho certeza de que é a primeira em que devo agradecer, minha mãe, Claudete dos Anjos. Muito obrigado por todo tempo dedicado a transmitir ensinamentos, cuidados, proteção e educação a mim e a todos da nossa família, sem você nada disso seria possível. Agradeço também as minhas irmãs Agatha e Marjorie, e ao meu irmão Enzo, por sempre me apoiarem, vocês são os melhores irmãos que existem. Agradeço a todos membros da família e amigos que me auxiliaram a realizar o sonho de concluir o mestrado.

Agradeço também aos quase sete anos de serviço militar na Força Aérea Brasileira, local onde aprendi sobre disciplina e hierarquia, além de conhecer excelentes amigos, os quais levo para a vida. Como por exemplo, a minha amiga Thais de Souza Piqueira, a qual serei eternamente grato, pois em um momento em que quase parei a graduação por dificuldades financeiras, ela me orientou a procurar bolsas de estudo no vestibular do Mackenzie, algo que mudou minha vida de forma imensurável.

Agradeço ainda, a todas as amigas que constitui com colaboradores administrativos do Instituto Presbiteriano Mackenzie durante o estágio e posterior colaboração como analista na área de controladoria, e aos Professores da Universidade Presbiteriana Mackenzie, no decorrer da graduação, uma vez que sem os aprendizados recebidos por eles e trocas de experiências ocorridas, não seria plausível finalizar o mestrado.

Agradeço ao meu amigo, mestre e mentor, Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari, inicialmente pela excelente orientação me passada ao longo do desenvolvimento desse projeto, mas sobretudo, pelas conversas e orientações relacionadas a respeito da vida profissional e pessoal.

E por fim, agradeço ao mais importante de todos, Deus, visto que sem Ele nada seria possível. Obrigado Senhor, por todas as oportunidades que me proporcionou, pela saúde, sabedoria e dedicação que me concede diariamente.

RESUMO

Considerando que as organizações necessitam de Sistemas de Controles Gerenciais para tomar decisões adequadas, e o sistema *Customer Relationship Management* (CRM) pode promover melhorias nos processos organizacionais, fornecer informações significativas e possibilitar um aumento nos desempenhos financeiros, marketing e operacional, este estudo possui o objetivo de descrever as influências ocorridas na aprendizagem organizacional após implementação de um sistema CRM em uma microempresa do mercado de seguros e saúde. Durante o estudo foi utilizado o método indutivo, com natureza de pesquisa aplicada e abordagem qualitativa. Os objetivos metodológicos foram divididos em exploratório, explicativo e descritivo, de acordo com cada fase da pesquisa, as quais são aprofundadas durante a seção do cronograma. Quanto aos procedimentos, o estudo classificou-se como abordagem intervencionista devido a característica de colaborar na troca de interesses entre pesquisadores e práticos. Em relação a coleta e tratamento de dados, foi utilizado o método de observação direta intensiva, o qual abrange a utilização da técnica de observação e técnica de entrevista. Os resultados demonstraram que a perspectivaêmica e a perspectiva ética são fundamentais na interpretação das influências relacionadas ao processo de aprendizagem organizacional; implementar um sistema CRM provoca modificações nos sistemas de controles empresariais e transforma os processos operacionais, estratégicos e culturais de uma organização; a gestão de conhecimento contribui no desenvolvimento de processos organizacionais; a metodologia intervencionista oportuniza a transferência de experiências e conhecimentos, práticos e teóricos, os quais permitem o desenvolvimento de trabalhos colaborativos entre pesquisadores e práticos; e utilizar um sistema CRM promove mudanças comportamentais e cognitivas, as quais possibilitam aprimoramentos dos recursos organizacionais como habilidades, capacidades e competências, de maneira que ocorra aprendizagem organizacional. A pesquisa possui algumas limitações, como o curto período de intervenção; as particularidades da organização intervendida; e a circunstância do pesquisador pertencer grupo familiar da organização intervendida. Entretanto, esta pesquisa traz contribuições para a literatura, demonstrando que Pesquisas Intervencionistas em empresas ligadas a grupos familiares de pesquisadores podem proporcionar resultados empíricos positivos; confirmando sobre a ocorrência de Aprendizagem Organizacional durante o processo de implementação de sistema CRM; e ratificando e validando estudos anteriores sobre a importância da Gestão de Conhecimento para implementar um sistema CRM.

Palavras-chave: Teoria Baseada em Recursos, Gestão de Relacionamento com o Cliente, Aprendizagem Organizacional, Pesquisa Intervencionista, Corretora de Seguros.

ABSTRACT

Considering that organizations need Management Control Systems to make adequate decisions, the Customer Relationship Management (CRM) system can promote improvements in organizational processes, provide significant information and enable an increase in financial, marketing and operational performance, this study aims to describe the influences on organizational learning after implementing a CRM system in a microenterprise in the insurance and health market. During the study, the inductive method was used, with an applied research nature and a qualitative approach. The methodological objectives were divided into exploratory, explanatory and descriptive, according to each phase of the research, which are deepened during the schedule section. As for the procedures, the study was classified as an interventionist approach due to the characteristic of collaborating in the exchange of interests between researchers and practitioners. In relation to data collection and treatment, the intensive direct observation method was used, which includes the use of the observation technique and the interview technique. The results showed that the emic perspective and the ethical perspective are fundamental in the interpretation of influences related to the organizational learning process; implementing a CRM system causes changes in business control systems and transforms an organization's operational, strategic and cultural processes; knowledge management contributes to the development of organizational processes; the interventionist methodology facilitates the transfer of practical and theoretical experiences and knowledge, which allow the development of collaborative work between researchers and practitioners; and using a CRM system promotes behavioral and cognitive changes, which make it possible to improve organizational resources such as skills, abilities and competencies, so that organizational learning occurs. The research has some limitations, such as the short intervention period; the particularities of the intervening organization; and the circumstance that the researcher belongs to a family group of the intervened organization. However, this research brings contributions to the literature, demonstrating that Interventional Research in companies linked to family groups of researchers can provide positive empirical results; confirming the occurrence of Organizational Learning during the CRM system implementation process; and ratifying and validating previous studies on the importance of Knowledge Management to implement a CRM system.

Keywords: Resources Based View, Customer Relationship Management, Organizational Learning, Interventionist Research, Insurance Broker.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGCS	Allianz Global Corporate & Specialty
ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
ASN	Agência Sebrae de Notícias
BI	<i>Business Intelligence</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNF	Confederação Nacional das Instituições Financeiras
CNSEG	Confederação Nacional das Seguradoras
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
ENS	Escola de Negócios de Seguros
EPP	Empresas de Pequeno Porte
FAMPE	Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas
FEM	Ferramenta de E-mail Marketing
FGO	Fundo Garantidor de Operações
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
KM	<i>Knowledge Management</i>
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor Individual

MP	Medida Provisória
MPE	Micro e Pequena Empresa
PI	Pesquisa Intervencionista
PIB	Produto Interno Bruto
PRONAMPE	Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte
<i>RBV</i>	<i>Resources Based View</i>
PME	Pequenas e Médias Empresas
SCG	Sistema de Controle Gerencial
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIMP	Simulador Personalizado
SINCOR-SP	Sindicato de Empresários e Profissionais Autônomos da Corretagem e da Distribuição de todos os ramos de Seguros, Resseguros e Capitalização do Estado de São Paulo
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fases da Intervenção e Objetivos Metodológicos	26
Quadro 2: Cronograma do Projeto	33
Quadro 3: Fases da Intervenção e Técnicas de Análise e Tratamento dos dados	36
Quadro 4: Cronograma de Implementação das Ferramentas.....	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Combinação de recursos organizacionais	35
Figura 2: Funil de Vendas	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Diagnóstico da Situação-Problema	14
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO	16
1.2.1 OBJETIVO GERAL	16
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	16
1.4 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 TEORIA BASEADA EM RECURSOS	19
2.2 GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	20
2.3 APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	22
2.4 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	25
2.5 PESQUISA INTERVENCIONISTA	26
2.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	28
2.6.1 MERCADO DE SEGUROS E MERCADO DE SAÚDE	29
2.6.2 UNIDADE DE ANÁLISE	30
2.6.2.1 A ORGANIZAÇÃO	30
2.6.2.2 A SÓCIA ADMINISTRADORA	31
2.6.2.3 AS COLABORADORAS	31
2.6.2.4 OS PRODUTOS E SERVIÇOS PRESTADOS	32
2.6.2.5 OS SISTEMAS DE CONTROLES GERENCIAIS	32
2.7 CRONOGRAMA	33
2.8 TÉCNICAS PARA ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS	35
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
3.1 PRIMEIRA FASE – DIAGNÓSTICO DA MICROEMPRESA ANTES DO USO DE SISTEMA CRM	37
3.1.1 B2COR	39
3.1.2 SIMP	40
3.1.3 APPCOR	41
3.1.5 CONTROLCOR	41
3.1.6 FEM	42
3.2 SEGUNDA FASE – IMPLEMENTAÇÃO NA MICROEMPRESA DO MERCADO DE SEGUROS E SAÚDE O USO DE SISTEMA CRM	42
3.2.1 B2COR	44
3.2.2 SIMP e FEM	46

3.3 TERCEIRA FASE – INTERPRETAÇÃO DAS INFLUÊNCIAS OCORRIDAS NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL APÓS IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA CRM.	47
3.4 QUARTA FASE – DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS APÓS A IMPLEMENTAÇÃO E UTILIZAÇÃO DO SISTEMA CRM.	48
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE A: Primeira Entrevista Semiestruturada	55
APÊNDICE B: Segunda Entrevista Semiestruturada.....	56

1 INTRODUÇÃO

1.1 Diagnóstico da Situação-Problema

Durante o ano de 2020, diversos negócios foram afetados pela pandemia do Coronavírus (Covid-19), e uma pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) concluiu que 65% das Micros e Pequenas Empresas (MPE) sofreram uma redução de 1/3 em seu faturamento anual (ANS, 2021a). Essa queda no faturamento pode ser um reflexo das suspensões das atividades de 78% das MPE durante alguns períodos por determinação Estaduais ou Municipais (ASN, 2020a).

Como consequência, a receita de R\$ 15,7 milhões do setor de seguros em abril de 2020 demonstra uma diminuição de 21,4% em comparação a março de 2020, e 26,1% em relação a abril de 2019, sendo assim, a menor receita desde fevereiro de 2016, quando foi contabilizado o total de R\$ 15 milhões (CNSEG, 2020b). Segundo estudo realizado por Fucci *et al.* (2020), 61% dos corretores informaram que houve reduções maiores que 20% nas vendas para novos seguros, porém, em relação as renovações de seguros, essa a redução foi de até 20%, para 71% dos corretores entrevistados.

Sabe-se que de certa perspectiva as MPE possuem um potencial de crescimento, entretanto, elas enfrentam diversos desafios e dificuldades diariamente (SANTOS; LIMA; RODRIGUES, 2015), resultando em uma taxa de sobrevivência das Microempresas (ME) menor se comparada com as Microempreendedor Individual (MEI) ou Empresas de Pequeno Porte (EPP). Isso ocorre em razão do MEI possuir menores níveis de burocracia e baixos custos com registro e manutenção, em comparação com as EPP, que possuem maiores estrutura e capital (CNSEG, 2020a).

Durante a crise do COVID-19 algumas medidas governamentais auxiliaram na continuidade das MPE, como o Projeto de Lei Complementar 009/2020 aprovado pelo Senado, o qual permite a negociação dos débitos das MPE com a Receita Federal (SINCOR-SP, 2020a), e o acesso a crédito por meio do Fundo de Aval às Micro e Pequenas empresas (FAMPE) e Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE) que utilizam taxas de juros reduzidas e soluções disponibilizadas por parcerias (ASN, 2020b, 2020c).

Contudo, uma pesquisa realizada pelo Sebrae e a Fundação Getúlio Vargas (FGV) apresentou que 46% das MPE decidiram buscar crédito em instituições financeiras, entretanto, apenas 18% destas MPE que buscaram créditos obtiveram aprovação dos recursos, demonstrando a dificuldade do empreendedor na acessibilidade ao crédito proposto (ASN,

2020d), apesar da ocorrência de duas aprovações, de modo extraordinário, no valor total de R\$ 24 bilhões das Medidas Provisórias (MP) nº 944, de 03 de abril de 2020 e (MP) nº 997, de 31 de agosto de 2020, as quais abriram crédito para o Fundo Garantidor de Operações (FGO) do PRONAMPE (ASN, 2020c; PLANALTO, 2020).

Para o *Chief Executive Officer* (CEO) Joachim Müller, da Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS), “A pandemia de coronavírus é um lembrete de que o gerenciamento de risco e o gerenciamento de continuidade de negócios precisam evoluir para que as empresas fiquem mais preparadas a eventos extremos” (AGCS, 2021). Desta forma, é perceptível que mudanças são necessárias dentro das organizações, de modo que consigam se adaptar aos cenários que se encontram inseridas (SCHWEIGER; STOUTEN; BLEIJENBERGH, 2018).

O grau de instrução dos empreendedores aumenta conforme o tamanho da empresa, demonstrando que pessoas com maior grau conhecimento podem ser mais preparadas para administrar negócios maiores (CNSEG, 2020a), sendo assim, os empreendedores de organizações com maior porte precisam de mais conhecimento e informações para planejar e controlar meios que proporcionem a continuidade do negócio, remodelando suas estratégias diante das mudanças que ocorrem no cenário em que estão inseridos, objetivando proporcionar uma melhor tomada de decisão (AGCS, 2021; SCHWEIGER; STOUTEN; BLEIJENBERGH, 2018). Isto é, contribuído principalmente em razão do processo de aprendizagem organizacional, o qual está integrado cada vez mais no âmbito de empresas competitivas, e dessa forma, deixando de ser apenas uma preocupação exclusiva do ambiente acadêmico (SANTOS; LIMA; RODRIGUES, 2015).

Sendo assim, entende-se que para os empreendedores conquistarem os objetivos organizacionais, os Sistema de Controles Gerenciais (SCG) podem auxiliar as organizações com meios para subsidiar à tomada de decisão, pelo fato desses sistemas viabilizarem o conhecimento e aprendizagem organizacional através do fornecimento de informações aos empreendedores, para que eles consigam planejar, controlar e tomar decisões assertivas que proporcionam o encontro dos resultados desejados e objetivos organizacionais (CHENHALL, 2007; GARRISON; NORREN; BREWER, 2013; LÓPEZ; PEÓN; ORDÁS, 2005; OTLEY, 2016; OYADOMARI et al., 2013).

Um SCG que é orientado ao cliente e promove melhorias nos processos organizacionais é o *Customer Relationship Management* (CRM), o qual, se implementado e utilizado de forma eficiente e eficaz, possibilitará o aumento significativo do desempenho financeiro, desempenho de *marketing* ou desempenho operacional de uma organização (ALAWIYAH; HUMAIROH, 2017; XAVIER; DORNELAS, 2006).

Diante o exposto, este trabalho visa responder a seguinte questão de pesquisa: Quais são as influências na aprendizagem organizacional após implementação de um sistema CRM em uma microempresa do mercado de seguros e saúde?

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Compreender as influências na aprendizagem organizacional após implementação de um sistema CRM em uma microempresa do mercado de seguros e saúde.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diagnosticar a situação da microempresa antes do uso de sistema CRM.

Implementar na microempresa do mercado de seguros e saúde o uso de sistema CRM.

Interpretar as influências ocorridas na aprendizagem organizacional após implementação de sistema CRM.

Descrever os resultados obtidos após a implementação e utilização do sistema CRM.

1.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Esse trabalho tem o intuito de compreender as influências ocorridas após a implementação de sistemas de controles gerenciais, mais especificamente um sistema CRM em Micro e Pequenas Empresas, principalmente nas inseridas no mercado de seguros e saúde, em razão de ser observado que a construção de um bom relacionamento com o cliente proporciona um aumento de eficiência operacional, sustento da sua participação no mercado e posição competitiva (ALAWIYAH; HUMAIROH, 2017; XAVIER; DORNELAS, 2006). Além disso, visando que o ambiente externo das MPE estão em constante transformação (CHENHALL, 2007; OTLEY, 2016; SCHWEIGER; STOUTEN; BLEIJENBERGH, 2018), e desta forma as MPE necessitam se adaptar para que evitem imprevistos, assegurem um posicionamento estratégico eficaz, mantenham seus controles adequados e detenham informações suficientes para manter a continuidade operacional (AGCS, 2021; FUCCI *et al.*, 2020; GARRISON; NORREN; BREWER, 2013).

Outro fator significativo deste trabalho é a importância das MPE na economia brasileira, em razão destas possuírem uma participação aproximada de 27% no Produto Interno Bruto

(PIB) (CNSEG, 2020a). Apesar das adversidades do ano de 2020, diferentemente das grandes e médias empresas, as quais neste ano tiveram um déficit aproximado de 200 mil empregos, as MPE foram responsáveis por formar 142,7 mil empregos no mesmo período (ASN, 2021a).

Ainda no ano de 2020, foram criados 3,4 milhões de novos negócios no Brasil, registrando um recorde que beira aproximadamente 20 milhões de negócios ativos, demonstrando que o empreendedorismo no Brasil vem se tornando uma escolha dos indivíduos da sociedade (ASN, 2020d, 2021a, 2021b), entretanto, esse crescimento de MPE é explicado durante os períodos de recessão pelo motivo que os indivíduos buscam empreender por necessidade, experiência profissional e conhecimento na área, como ocorrido no ano de 2020 (CNSEG, 2020a; IBGE, 2021).

Além do exposto, a parcela de empresas e pessoas que possuem os serviços e produtos ofertados pelo mercado de seguros e saúde é baixa (SINCOR-SP, 2020b). O fato do aumento crescente do mercado de seguros na participação do PIB brasileiro, partindo de 2,6% durante o ano de 2003, para 3,8% em 2019, e o faturamento de R\$ 272,6 bilhões em 2019, os quais representaram um aumento nas receitas de 6,9% em relação ao ano anterior, demonstram uma potencial inclinação futura no mercado de seguros, conforme 8º Relatório de Análise e Acompanhamento dos Mercados Supervisionados da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP):

O setor tem hoje uma participação de 3,8% no produto interno bruto (PIB), com potencial para atingir valores da ordem de 6% a 10% - valores observados em países com mercado segurador maduro. Registre-se que o mercado de seguros no Brasil, de acordo com a publicação “*World Insurance*” (Swiss Re Institute), ocupou a 16ª posição no ranking mundial em 2018, em termos de emissão de prêmios totais (vida e não vida) (SUSEP, 2020, p.3).

1.4 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Este trabalho contribui à literatura e aos práticos demonstrando que Pesquisas Intervencionistas em organizações relacionadas a grupos familiares de pesquisadores podem favorecer resultados empíricos positivos, além de explorar, explicar e descrever sobre a importância da Gestão de Conhecimento e as influências na Aprendizagem Organizacional durante a implementação de um sistema CRM, em razão das transformações dos sistemas de controles empresariais, processos operacionais, estratégicos e culturais.

São descritas as experiências e os resultados empíricos, após intervenção, com rigor científico e metodológico capaz de proporcionar replicabilidade para outras micro e pequenas empresas, em especial, do segmento de seguros e saúde, potencializando o impacto social,

colaborando com o progresso das pesquisas brasileiras e possibilitando uma aproximação na relação entre a academia e os empreendedores.

Este trabalho está estruturado em 5 partes. Na primeira seção foi apresentado uma introdução relacionada ao cenário em que as Micro e Pequenas Empresas estão inseridas na economia Brasileira, mais especificamente no segmento de seguros e saúde. A segunda seção apresenta-se um referencial teórico sobre a Teoria Baseada em Recursos, Gestão de Relacionamento com Cliente e Aprendizagem organizacional. Na sequência, a terceira seção, descreve a metodologia adotada durante a execução do trabalho. Já na quarta seção, é realizada a apresentação e discussão dos resultados obtidos durante o desenvolvimento da pesquisa. E por fim, na quinta seção, são apresentadas as considerações finais do projeto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 TEORIA BASEADA EM RECURSOS

A Teoria Baseada em Recursos ou *Resources Based View (RBV)* tornou-se popular a partir da década de 80, como premissa de gestão estratégica (WERNERFELT, 1995). Inicialmente, os estudos da teoria foram direcionados às pesquisas relacionadas às estratégias de utilização dos recursos organizacionais com base nas cinco forças competitivas de Porter (WERNERFELT, 1984), bem como importância e influência da gestão dos recursos humanos sobre o ambiente competitivo e desempenho organizacional (BARNEY; WRIGHT, 1998) e o desenvolvimento de estratégias baseadas em recursos e competências organizacionais, os quais podem resultar em vantagens competitivas (COATES; MCDERMOTT, 2002).

A Teoria *RBV* explica que o uso adequado dos recursos disponíveis à organização pode proporcionar uma vantagem competitiva sustentada (BARNEY; WRIGHT, 1998), entretanto, os recursos intrinsecamente não produzem vantagem competitiva, de forma que para alcançar esse tipo de vantagem, a organização precisa desenvolver habilidades de como utilizar seus recursos e competências específicas de forma eficiente (COATES; MCDERMOTT, 2002).

Recursos organizacionais são ativos tangíveis e intangíveis que existem dentro de cada empresa, os quais podem ser considerados como força ou fraqueza da empresa (WERNERFELT, 1984), alguns exemplos são máquinas, equipamentos, habilidades, competências, conhecimento, marcas, tecnologias, processos, pessoal, entre outros (COATES; MCDERMOTT, 2002; WERNERFELT, 1984).

Para Wernerfelt (1984), os recursos organizacionais precisam ser desenvolvidos gradualmente, mesmo em situações que a empresa possua experiência com diversos recursos do mercado, evitando se expor de forma exagerada e simultânea em diferentes mercados, visando desenvolver de forma eficaz o recurso em determinado mercado, para após isto posicionar-se em outro mercado. Deste modo, permitindo um aproveitamento adequado dos recursos, de forma que seja utilizado uma quantidade menor de recursos em atividades menos significativas, e uma maior quantidade em atividades mais significativas (WERNERFELT, 1984).

Esse posicionamento da empresa desenvolve competências específicas dentro da organização, as quais possibilitam uma vantagem competitiva sustentada, em razão do impasse dos concorrentes em duplicar as habilidades organizacionais (BARNEY; WRIGHT, 1998).

Para Coates e Mcdermott (2002, p. 436), competência na perspectiva baseada em recursos é definido como “um pacote de aptidões, habilidades e tecnologias que a empresa tem

um desempenho melhor do que seus concorrentes, ou seja, difícil de imitar e fornece uma vantagem no Mercado”. Já dentro do âmbito de recursos humanos, as competências são habilidades dos indivíduos que agregam valor a uma empresa, as quais podem ser adquiridas através de investimento em treinamento e desenvolvimento de procedimentos específicos da organização (BARNEY; WRIGHT, 1998).

A Teoria *RBV* traz uma perspectiva de que a estratégia baseada em competências e o sucesso organizacional estão vinculados ao modo de como a empresa desenvolve seus recursos e competências, uma vez que estes são fontes de rendas econômicas organizacionais e não possuem homogeneidade entre as empresas, pois cada uma possui suas habilidades e modo de prestar serviços (COATES; MCDERMOTT, 2002). Isso demonstra que o conhecimento sobre como utilizar os recursos é individual para cada empresa, de forma que o valor que esse recurso produz para uma empresa não teria o mesmo valor para outras (BARNEY; WRIGHT, 1998).

O conhecimento e a aprendizagem organizacional podem ser considerados recursos estratégicos vinculados a capacidade da empresa em criar, desenvolver, aplicar e integralizar procedimentos ou processos que corroboram no aumento do desempenho organizacional (LÓPEZ; PEÓN; ORDÁS, 2005; SANTOS; LIMA; RODRIGUES, 2015). O conhecimento, aprendizagem organizacional e outras habilidades são competências sensíveis ao contexto em que a empresa está inserida, por isso, cria-se uma dificuldade de duplicação do método de utilizar os recursos (COATES; MCDERMOTT, 2002).

Para Coates e Mcdermott (2002), a estratégia baseada em competências proporciona que a empresa realize uma aprendizagem contínua de como tratar seus recursos, de maneira que ela consiga posicionar-se com uma visão direcionada ao futuro do mercado em que está inserida, evitando posicionar-se apenas com uma visão momentânea do mercado.

2.2 GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Durante a década de 1990 surge o termo CRM ou *Customer Relationship Management* (BENAVENT; VILLARMOIS, 2006), o qual nos últimos anos está sendo adotado estrategicamente pelas empresas como um sistema organizacional que auxilia na gestão contínua do relacionamento entre empresa e clientes (RODRIGUÊS; PEDRON; OLIVEIRA, 2013), que se adotado como um modelo de *Business Intelligence* (BI), pode se tornar um recurso organizacional que proporciona o aumento no desempenho empresarial (ALAWIYAH; HUMAIROH, 2017).

Segundo Alawiyah e Humairoh (2017, p. 133), “CRM também é uma coleção de informações, processos, tecnologia e pessoas estratégicas para gerenciar relacionamentos com clientes com sua empresa, incluindo marketing, vendas, serviço e suporte - em todo o ciclo de vida do cliente”. Já para Kolis e Jirnova (2013), o CRM é uma conciliação ativa e multidisciplinar envolvendo os recursos como pessoas, processos e tecnologia de uma organização.

O sistema CRM consolida dados dos clientes que podem ser coletados por diversas ferramentas, como *website*, *webmail*, WhatsApp, *landing pages*, contato telefônico e presencial, parcerias, entre outros. Os dados dos clientes junto com fontes de comunicação, se bem compreendidos, fornecem à empresa informações que auxiliam na tomada de decisões, como análise e acompanhamento de vendas e tendências (RODRIGUÊS; PEDRON; OLIVEIRA, 2013). Deste modo, o uso desta ferramenta proporciona a antecipação e acompanhamento das necessidades dos clientes pelos gestores organizacionais, e possibilita também o diálogo com o cliente em diversas fontes de comunicação diferentes (XAVIER; DORNELAS, 2006), gerando assim, uma melhoria no relacionamento entre empresa e cliente.

Além da melhoria no relacionamento com o cliente, podemos compreender o CRM como uma estratégia que procura direcionar o esforço de marketing (BENAVENT; VILLARMOIS, 2006), o qual, se aderido como um sistema, possibilita também um melhor desenvolvimento do negócio, em razão dos controles sistêmicos e direcionamento efetivo de ações e tarefas (XAVIER; DORNELAS, 2006). Sendo assim, a adoção deste sistema não implica unicamente na utilização de uma ferramenta, mas também em uma mudança estratégica da empresa (RODRIGUÊS; PEDRON; OLIVEIRA, 2013), uma vez que segundo Filip *et al.* (2015, p. 228), “a fidelização e retenção de clientes estão no centro de qualquer estratégia de CRM”.

Para Xavier e Dornelas (2006, p. 15), “O CRM é a combinação da filosofia do marketing de relacionamento, que mostra a importância de atrair e reter clientes, cultivando um relacionamento estável e duradouro, com a infraestrutura da tecnologia da informação, que provê recursos integrados de informática e telecomunicações, provocando impacto na gestão da empresa quanto aos comportamentos de recursos humanos e processos”. Desta forma, o CRM evoluiu de um meio unicamente voltado à coleta de dados dos clientes, para um sistema unificado e inclinado ao processo de relacionamento com o cliente, analisando e utilizando bases de dados que possibilitam execuções de práticas organizacionais e viabilizam a maximização do valor da vida de cada cliente individual (ALAWIYAH; HUMAIROH, 2017). Com isso, cria-se um sistema de informação e de tecnologia que objetiva consolidar dados

valiosos dos clientes, os quais sustentam o amadurecimento dos processos de marketing (FILIP *et al.*, 2015), e possibilita realizar adaptações internas nos processos da organização, aprimorando desta forma os modos de relacionamento com o cliente, tornando-os mais eficiente (XAVIER; DORNELAS, 2006).

Um estudo realizado por Filip *et al.* (2015), demonstra que uma parte relevante dos bancos inseridos no mercado romeno implementou sistemas de CRM de forma integrada, com o intuito de agilizar os processos organizacionais, principalmente os processos relacionados aos departamentos de marketing, vendas e atendimento ao cliente, pois a adoção do CRM, pode gerar um impacto na taxa de retenção de clientes e volume de vendas cruzadas, possibilitando constituir uma carteira de clientes mais lucrativa, e também uma percepção das necessidades atuais e futuras do segmento.

No estudo de Benavent e Villarmois (2006), o CRM é considerado como instrumento de controle, uma vez que intensificam e redefinem o nível de controle organizacional, pois possibilita o monitoramento e articulação do comportamento qualitativo dos membros da organização a fim de conduzi-los do modo desejado pela organização, a partir da criação de tabelas, relatórios e conciliando ações, aumentando desta forma o controle sobre resultados e comportamentos.

Já os resultados dos estudos de Rodriguês, Pedron e Oliveira (2013), constataam que o *Knowledge Management* (KM), ou Gestão de Conhecimento em inglês, pode ser um recurso organizacional fundamental durante projeto de implementação de CRM, uma vez que a atividade de compartilhamento de conhecimento utilizando ferramentas como páginas na intranet, repositório de dados, redes e pastas e compartilhadas potencializa melhores resultados na implementação de projetos CRM, em razão das diminuições de erros durante o uso do CRM, mesmo em situações em que a organização não possua uma devida política de gestão de conhecimento.

2.3 APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Para Coates e Mcdermott (2002, p. 437), “Aprendizagem e conhecimento são fundamentais para o desenvolvimento e utilização dos recursos e capacidades em teoria *RBV*”. Mudanças na gestão estratégica das empresas estão ocorrendo consideravelmente em razão da aprendizagem organizacional, uma vez que as contribuições baseadas nas teorias *RBV* e *KM* sugerem que as habilidades e capacidades organizacionais proporcionam uma vantagem

competitiva, tornando assim, a aprendizagem uma face fundamental da estratégia (LÓPEZ; PEÓN; ORDÁS, 2005).

Aprendizagem organizacional é definida de diversas formas na literatura, mas em grande parte delas entendem-se que a aprendizagem pode ser uma mudança cognitiva, comportamental, ou ambas, dentro de uma organização (SANTOS; LIMA; RODRIGUES, 2015). Para López, Peón e Ordás (2005, p. 228), “aprendizagem organizacional pode ser definida como um processo dinâmico de criação, aquisição e integração de conhecimentos visando o desenvolvimento de recursos e capacidades que contribuem para um melhor desempenho organizacional”; pois permite um aumento na satisfação dos colaboradores e clientes da empresa, ocasionando também um melhor desempenho econômico-financeiro das empresas (LÓPEZ; PEÓN; ORDÁS, 2005).

Argyris e Schön (1996) propõem um modelo de aprendizagem dividido em duas categorias, sendo uma aprendizagem de circuito simples e outra aprendizagem de circuito duplo.

A aprendizagem de circuito simples pode ser tipificada como instrumental, pois busca encontrar métodos viáveis que possibilitem alcançar os objetivos empresariais, modificando a operação organizacional a partir da manutenção do conhecimento, identificações de erros ou lacunas nos processos e soluções de adversidades empresariais, mantendo sem mutações nos conjuntos de valores e normas das empresas (ARGYRIS; SCHÖN, 1996).

Já a aprendizagem de circuito duplo, diferentemente da aprendizagem de circuito simples, modifica também os conjuntos de valores e normas da empresa, bem como a cultura organizacional, as teorias em uso, suas estratégias, premissas, perspectivas, entre outros, de forma que suas modificações sejam profundas o suficiente para possibilitar alterações íntimas no núcleo empresarial (ARGYRIS; SCHÖN, 1996).

Para que uma empresa consiga desenvolver aprendizagem de circuito simples ou duplo, ela precisa viabilizar uma estrutura organizacional empenhada na estratégia de criação de conhecimento, pois este fortalece a capacidade da organização em captar, gerar, concentrar, explorar e transformar o conhecimento empresarial (OYADOMARI et al., 2013), utilizando ferramentas de compartilhamento de conhecimento, as quais auxiliam durante as modificações dos processos e características culturais da organização (RODRIGUÊS; PEDRON; OLIVEIRA, 2013).

A implementação de um sistema CRM gera uma modificação no sistema de controle organizacional (BENAVENT; VILLARMOIS, 2006), e o uso de SCG possui efeitos relevantes no processo de desenvolvimento de conhecimento dentro das organizações (OYADOMARI et

al., 2013), pois de acordo com Rodriguês, Pedron e Oliveira (2013, p. 610), “os mecanismos de KM podem ser um facilitador para a condução de projetos de CRM”, entretanto, durante a implementação do sistema de controle deve-se atentar nas modificações do processo de aprendizagem e controle, com o intuito de garantir uma correta adequação dos processos (BENAVENT; VILLARMOIS, 2006).

METODOLOGIA

2.4 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Neste estudo foi utilizado o método indutivo, pois a partir dos processos realizados durante a pesquisa, foi possível chegar às conclusões que permitiram compreender quais foram as influências ocorridas após implementar um sistema CRM em uma microempresa do mercado de seguros e saúde (RICHARDSON, 2012).

Quanto à natureza da pesquisa, classificou-se como pesquisa aplicada, visto que esta pode ser classificada em razões de ordem prática, pois decorre no desejo de contribuir com descobertas que possibilitem solucionar de forma eficiente e eficaz os problemas práticos (GIL, 2002).

Justifica-se neste estudo a utilização da abordagem qualitativa, em razão desta abordagem possibilitar a percepção de um fenômeno social e permitir a compreensão de características do ambiente estudado (RICHARDSON, 2012).

Quanto aos objetivos, estes serão divididos em exploratório, explicativo e descritivo, conforme Quadro 1, de acordo com cada fase da pesquisa, as quais são apresentadas e descritas durante a seção do cronograma no Quadro 2 (Cronograma do Projeto).

Sendo assim, esse estudo classificou-se em exploratório para a primeira e segunda fase da pesquisa, as quais diagnosticou a situação da microempresa antes do uso de sistema CRM e implementou na microempresa do mercado de seguros e saúde o uso de sistema CRM; visto que estudos exploratórios possuem o objetivo de permitir certa proximidade de forma flexível com o objeto de pesquisa, ambiente, fato ou fenômeno, de modo a torna-los mais evidentes, e potencializando ideias e descobertas, pois possibilitam investigações empíricas (GIL, 2002; MARCONI; LAKATOS, 2003).

A terceira fase da pesquisa foi classificada como pesquisa explicativa, dado que interpretou-se as influências ocorridas na aprendizagem organizacional após implementação de sistema CRM, buscando identificar, analisar e compreender os reais fatores que contribuem com as causas e efeitos de fenômenos (GIL, 2002; RICHARDSON, 2012).

Já a quarta fase da pesquisa, classificou-se como pesquisa descritiva, uma vez que descreveu os resultados obtidos na aprendizagem organizacional após a implementação e utilização do sistema CRM, classificando e estudando os fenômenos, características, propriedades, opiniões e atitudes que ocorreram durante o projeto na organização estudada, favorecendo a pesquisa de forma ampla e completa (CERVO; BERVIAN, 1983; GIL, 2002).

No Quadro 1 é possível observar as fases da pesquisa e suas respectivas fases metodológicas.

Quadro 1: Fases da Intervenção e Objetivos Metodológicos

Fase da Intervenção	Objetivo Específico	Objetivo metodológico
Primeira Fase	- Diagnosticar a situação da microempresa antes do uso de sistema CRM.	Fases exploratórias: Estudos exploratórios proporcionam familiaridade com o objeto de pesquisa, em razão da oportunidade de investigação empírica no ambiente de pesquisa, tornando-os mais aparente descobertas e aperfeiçoando de ideias (GIL, 2002; MARCONI; LAKATOS, 2003).
Segunda Fase	- Implementar na microempresa do mercado de seguros e saúde o uso de sistema CRM.	Fase explicativa: Estudos explicativos identificam, analisam e buscam compreender quais são os fatores que justificam os efeitos em determinados fenômenos (GIL, 2002; RICHARDSON, 2012).
Terceira Fase	- Interpretar as influências ocorridas na aprendizagem organizacional após implementação de sistema CRM.	Fase descritiva: Estudos descritivos estudam e classificam as características dos fenômenos que ocorrem dentro de uma organização estudada (CERVO; BERVIAN, 1983; GIL, 2002).
Quarta Fase	- Descrever os resultados obtidos após a implementação e utilização do sistema CRM.	

Fonte: Elaborado pelo Autor.

2.5 PESQUISA INTERVENCIONISTA

Quanto aos procedimentos, esse estudo classifica-se como abordagem intervencionista, devido a Pesquisa Intervencionista (PI) possuir vantagens e oportunidade em observar, coletar dados e participar de um conjunto de situações em campo, proporcionando ao pesquisador uma pesquisa “fundamentada na ação”, e não unicamente “fundamentada em dados”, observando e analisando os processos, resultados e descobertas, as quais possibilitam uma contribuição prática-teórica (JÖNSSON; LUKKA, 2007).

A PI possui características de colaborar na troca de interesses entre pesquisadores e práticos, dispõe de técnicas que identificam a situação prévia da organização, realizam um planejamento e executam a intervenção na busca de apurar resultados com propriedade prática e produzem relatos de pesquisa a partir da experiência de compreensão dos modelos organizacionais (OYADOMARI et al., 2014).

Para Laine *et al.* (2018), o reconhecimento da natureza e implicações das interações entre os atores envolvidos na abordagem intervencionista, produzem compressões compartilhadas dentro e fora das organizações, gerando oportunidades de pesquisas em contabilidade gerencial, desenvolvimento de negócios e estudos gerenciais.

A PI inclina-se na resolução empírica de problemas organizacionais, desenvolvendo trabalhos colaborativos, efetuando mudanças e produzindo aprendizagem na empresa e em seus processos, atuando assim como um trabalho longitudinal dentro da organização (JÖNSSON; LUKKA, 2007).

Mudanças nos processos organizacionais impulsionam a manifestação de adversidades entre os agentes envolvidos na PI, uma vez que interação e disponibilização dos recursos, agenda e interesses, tanto da organização intervencionada, quanto do pesquisador e da academia, podem provocar ocorrência de conflitos entre esses agentes, constituindo “um campo de batalha de agendas e interesses”, por isto, o pesquisador necessita estar apto para lidar com esses desafios (SUOMALA; LYLY-YRJÄNÄINEN; LUKKA, 2014).

Para Jönsson e Lukka (2007), a abordagem intervencionista resulta no desenvolvimento de conhecimento para o pesquisador e organização intervencionada, a partir da troca de experiências entre os agentes da PI, uma vez que a PI possui premissas relacionadas na lógica pura da academia e a lógica prática do campo. Por isso, a PI apresenta-se como uma opção para os pesquisadores, uma vez que ela permite gerar contribuições importantes para os práticos e sociedade, visto que possibilita a transformação da realidade de uma organização e a obtenção de objeto de estudos pelos pesquisadores, os quais resultam em pesquisas que possuem o interesse dos práticos (OYADOMARI et al., 2014). Isso decorre em razão dos práticos se interessarem na resolução de seus problemas a partir do conhecimento acadêmico do pesquisador, permitindo desta forma a participação do pesquisador no “reino do raciocínio prático” (JÖNSSON; LUKKA, 2007).

Contudo, para que o pesquisador alcance resultados que contribuam no campo dos práticos, e apresente evidências teóricas para a literatura, ele necessita ponderar o equilíbrio e interação entre as perspectivas êmicas e éticas durante o desenvolvimento da PI (JÖNSSON; LUKKA, 2007), já que durante a PI podem ocorrer tensões entre as necessidades de cada perspectiva, desta forma, o pesquisador possui um papel central para intermediar o inter-relacionamento dessas duas perspectivas junto com os outros agentes da PI (SUOMALA; LYLY-YRJÄNÄINEN; LUKKA, 2014).

A perspectiva êmica refere-se na abordagem intervencionista que abrange a compreensão do comportamento humano e ações que ocorrem dentro da organização intervencionada, fazendo com que o pesquisador se torne um “*insider*” organizacional, conseguindo assim, atuar junto aos outros agentes da organização e ser reconhecido como um membro confiável (JÖNSSON; LUKKA, 2007; SUOMALA; LYLY-YRJÄNÄINEN; LUKKA, 2014). Entretanto, o pesquisador deve-se atentar a sua postura dentro da perspectiva

êmica, de modo que esta não seja confundida ou interpretada como comportamentos de consultoria, dado que o propósito da PI é contribuir com teoria para a literatura, de acordo com a perspectiva ética (OYADOMARI et al., 2014)

A perspectiva ética refere-se ao posicionamento do pesquisador em contemplar o ponto de vista acadêmico na PI, examinando a intervenção a partir de uma observação externa da organização, utilizando referenciais teóricos e vinculando seus achados e contribuições à literatura acadêmica (SUOMALA; LYLY-YRJÄNÄINEN; LUKKA, 2014).

Tanto a perspectivaêmica, como a perspectiva ética, são características fundamentais para o sucesso no desenvolvimento e utilização da abordagem de PI, uma vez que a perspectiva ética possibilita o pesquisador a compreensão prévia do cenário teórico de um estudo intervencionista, e a perspectivaêmica viabiliza a compreensão das ações, esforços, resultados e descobertas dentro da organização intervencionada, de forma que proporcione achados à perspectiva ética que sejam contribuíveis à literatura (JÖNSSON; LUKKA, 2007; SUOMALA; LYLY-YRJÄNÄINEN; LUKKA, 2014). Conseqüentemente, a abordagem intervencionista possibilita um efeito sobre os níveis científico, social e prático, identificando e examinando de forma reflexiva oportunidades de pesquisa, levando em conta a interação entre os pesquisadores e os diversos atores envolvidos na PI (LAINE et al., 2018).

Entretanto, existem riscos na PI; um deles é a descrição de projetos de consultoria que não possuem contribuição teórica como projetos intervencionistas, impactando assim na qualidade da literatura de PI; outro risco é que os raros recursos das organizações intervencionadas deixem de ser direcionados à produção de modelos em pesquisas em estágios iniciais (OYADOMARI et al., 2014). Sendo assim, para que esses riscos sejam mitigados, a abordagem intervencionista deve ser desenvolvida com devido rigor científico, produzindo relatos e artigos científicos durante o estágio final da intervenção, fornecendo resultados úteis para a comunidade de profissionais, acadêmicos e empresariais, facilitando o aprendizado à partir das experiências de outras organizações intervencionadas (OYADOMARI et al., 2014).

2.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo delimitou-se a uma Microempresa que participa do Setor de Serviços da Economia Brasileira, mais especificamente no Mercado de Seguros e Mercado de Saúde, perante o código da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) nº 66.22-3-00 e descrição “Corretores e agentes de seguros, de planos de previdência complementar e de saúde”.

2.6.1 MERCADO DE SEGUROS E MERCADO DE SAÚDE

O mercado de seguros e serviços relacionados é controlado e fiscalizado pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), autarquia vinculada ao Ministério da Economia e responsável pelos mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro, foi criada pelo Decreto-lei nº 73, de 21 de novembro de 1966, com a missão de "Estimular o desenvolvimento dos mercados de seguro, resseguro, previdência complementar aberta e capitalização, garantindo a livre concorrência, estabilidade e o respeito ao consumidor" (SUSEP, 2021).

O mercado supervisionado pela SUSEP em 2019 era composto por 122 Sociedades Seguradoras, 14 Entidades Abertas de Previdência Complementar, 17 Sociedades de Capitalização, 133 Resseguradoras, 55.944 Corretores de Seguros Pessoa Física, 48.997 Corretores de Seguros Pessoa Jurídica, 28 Corretoras de Resseguro e 1 Autorreguladora de Corretoras de Seguros (SUSEP, 2020).

Já no mercado de saúde, temos a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) como responsável por regular o setor de planos de saúde no Brasil, criada a partir da Lei nº 9.961, de 28 de janeiro de 2000, é vinculada ao Ministério da Saúde e possui missão de "Promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regular as operadoras setoriais - inclusive quanto às suas relações com prestadores e consumidores - e contribuir para o desenvolvimento das ações de saúde no país" (ANS, 2021a).

Em relação ao volume de procedimentos como consultas, exames e internações realizados pelos beneficiários de plano de saúde no ano de 2019, foram executados 1,62 bilhão de procedimentos, 2,4% maior em relação aos 1,57 bilhão executado em 2018 (ANS, 2020).

A saúde suplementar está aumentando o número de beneficiários tanto no segmento de assistência médica, quanto no segmento de assistência odontológica. No segmento de assistência médica, em dezembro de 2020 foi constatado um aumento de 1,16% em relação ao ano anterior, saindo de 47.009.784 beneficiários do ano de 2019, e chegando aos 47.564.363, contudo, o maior número registrado foi de 50.531.748 beneficiários em dezembro de 2014 (ANS, 2021b; CNF, 2020). Já no segmento de assistência odontológica, também houve uma variação positiva de 4,45%, saindo de 25.845.543 beneficiários em 2019 para 27.050.313 em 2020, tornando-se o novo recorde neste segmento (ANS, 2021b).

O número de beneficiários registrados findo dezembro 2020, destaca-se no estado de São Paulo com 17.284.991 beneficiários no segmento de assistência médica e 9.846.954

beneficiários no segmento de assistência odontológica, assim, o Estado de São Paulo representa aproximadamente 36% dos beneficiários totais dentro de cada segmento (ANS, 2021b).

Uma sutil tendência de recuperação no número de beneficiários está se tornando perceptível desde julho de 2020, destacando-se o aumento de beneficiários em planos individuais e familiares (ANS, 2021b), após quedas consecutivas ocorridas entre dezembro de 2015 e dezembro de 2017 (CNF, 2020). Segundo a ANS (2021a, p.1), “A evolução crescente de beneficiários demonstra a importância do setor e evidencia o interesse dos brasileiros no acesso à saúde suplementar”.

2.6.2 UNIDADE DE ANÁLISE

O pesquisador, com o intuito de obter um objeto de pesquisa intervencionista, contatou a empresa estudada, a qual será utilizado o nome fictício M e solicitou a sócia administradora, que faz parte do seu grupo familiar, uma oportunidade para apresentar os possíveis benefícios que poderiam ocorrer na organização, caso a empresa decidisse participar desta pesquisa intervencionista. Após apresentação desses benefícios por parte do pesquisador, a sócia administradora da empresa M aceitou em participar do projeto.

O desenvolvimento do projeto na M, pertencente ao grupo familiar do pesquisador, permitiu, naturalmente, uma relação de confiança com os práticos para o desenvolvimento da pesquisa. Desta forma, sendo favorecido com uma perspectiva êmica assertiva ao longo da execução do projeto, de modo que contribuísse na comunicação com membros da organização. Para evitar ruídos na comunicabilidade entre pesquisador e membros da organização, foi adotado o uso da comunicação de forma coloquial, evitando o emprego de vocabulário significativamente técnicos, de maneira que o vocabulário técnico fosse usado apenas em situações ou assuntos específicos.

2.6.2.1 A ORGANIZAÇÃO

A empresa M é especializada em assessoria e consultoria em planos de saúde, odontológico, seguros de auto e seguros de vida. Foi fundada no ano de 2000 e encontra-se localizada na Região Leste da cidade de São Paulo, onde realiza suas atividades com seus três membros da organização, sendo eles: uma Sócia administradora e fundadora, uma Sócia colaboradora, e uma colaboradora vinculada a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

2.6.2.2 A SÓCIA ADMINISTRADORA

A sócia administradora é habilitada e registrada na Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e contém o certificado de exame profissional realizado pela Escola de Negócios de Seguros (ENS), tem 50 anos de idade, e 28 anos de experiência neste mercado, adquirida após iniciar suas atividades no ano de 1993 como vendedora autônoma de outra corretora, onde trabalhou durante aproximadamente 8 anos até iniciar e se dedicar exclusivamente ao seu próprio negócio. Atualmente ela realiza atividades operacionais, comerciais, administrativas e estratégicas da organização.

2.6.2.3 AS COLABORADORAS

A organização é formada por colaboradoras experientes e especializadas em compreender as necessidades dos seus clientes para identificar, analisar e oferecer os produtos mais compatíveis ao perfil e momento do cliente, proporcionando uma experiência agradável e descomplicada aos clientes que desejam adquirir ou trocar um produto, mantendo sempre a eficiência comercial e total sigilo profissional.

Uma das colaboradoras tem 24 anos de idade e também faz parte do grupo familiar do pesquisador, trabalha na empresa M desde os 21 anos e suas atividades principais são voltadas para as áreas operacionais e comerciais, entretanto, por estar no cargo de Sócia colaboradora, também caminha para exercer funções relacionadas a administração da organização, como desenvolvimento de estratégias de marketing digital e controle de contratos comerciais.

Já a colaboradora CLT, tem 37 anos, faz graduação no curso de administração, trabalha na empresa M há quase 2 anos, e suas atividades são voltadas especificamente para as áreas operacionais e comerciais. Trabalhou durante 17 anos em outra empresa do mercado de confecções de roupas, onde adquiriu experiência com liderança de equipe, pois coordenava aproximadamente 15 colaboradores no setor de produção, onde era responsável pelo controle e qualidade dos produtos.

Constantemente os colaboradores da organização realizam manutenções em seus conhecimentos técnicos com treinamentos e participações em cursos, palestras e *workshops* oferecidos por operadoras de planos de saúde, seguradoras e outras corretoras de seguros que possuem parcerias.

2.6.2.4 OS PRODUTOS E SERVIÇOS PRESTADOS

A organização é especializada em prestar serviços de consultoria e assessoria, realizando a comercialização de produtos do mercado de seguros e saúde.

Possui uma estratégia de vendas direcionada à comercialização de planos de saúde e seguros de auto, os quais são uma parte significativa de seu faturamento. Entretanto, o portfólio da empresa é composto por planos de saúde, planos odontológicos, seguros de auto, seguros de vida, seguro-viagem, seguro empresarial, seguro residencial e previdência privada, de maneira que os produtos são ofertados com base cada necessidade e perfil dos clientes, buscando atender demandas individuais, familiares, empresariais ou de entidades de classes (adesão).

A empresa possui registro e habilitação para comercializar produtos de empresas conhecidas do setor de seguros e saúde da economia brasileira, como Bradesco, Grupo Amil, Sul América, Azul Seguros, Prevent Sênior, Qsaúde, São Cristovão, Transmontano, Porto Seguro, Intermédica NotreDame, Central Nacional Unimed, entre outros.

2.6.2.5 OS SISTEMAS DE CONTROLES GERENCIAIS

Os sistemas de controles gerenciais da organização são compostos majoritariamente por planilhas em Excel, as quais desempenham funções como controle de clientes, controle de vendas e controles de caixa.

A organização possui uma base de clientes com aproximadamente 3.000 registros, os quais encontram-se divididos em três planilhas Excel diferentes. Esse método de divisão dos clientes em planilhas separadas vem sendo utilizado pela organização uma vez que possibilita os membros da empresa contatar e atualizar sua respectiva planilha de clientes simultaneamente, enquanto outro colaborador realiza o mesmo processo em outra planilha.

Cada colaborador, com base na sua respectiva planilha de clientes, possui o controle diário da quantidade de contatos que necessita realizar. Esses contatos são efetuados utilizando canais de comunicação como e-mails, WhatsApp e ligações, com apoio do histórico do cliente fornecido pela planilha, a fim de verificar suas necessidades e procurar oportunidades de vendas. Quando identificado um potencial cliente durante os contatos diários, o colaborador investiga a necessidade do cliente, efetuando um diagnóstico de modo que consiga ofertar o produto mais adequado ao perfil do cliente.

Tanto a sócia administradora, como as colaboradoras, possui o acesso a planilha de controle de vendas, que contém informações como valor de vendas, quantidade de vidas

vendas, quantidade de contratos, origem do cliente que foi realizada a venda, colaborador que fechou a venda e produto vendido.

Já a planilha de fluxo de caixa, a qual comede informações relacionadas às receitas, custos e despesas organizacionais, é gerenciada especificamente pela sócia administradora.

A organização também estava começando a utilizar uma ferramenta gerencial denominada Simulador Personalizado (SIMP), a qual possibilita calcular e comparar de forma on-line cotações de planos de saúde. As funcionalidades dessa ferramenta serão detalhadas nas próximas seções desse projeto.

2.7 CRONOGRAMA

Com o intuito de atingir o objetivo determinado nesta pesquisa, foi criado um planejamento de desenvolvimento do projeto em 4 fases, com uma previsão de executá-lo em um período de 6 meses, iniciando em junho de 2021 e finalizando em dezembro de 2021, como pode ser observado no cronograma do Quadro 2 abaixo.

Quadro 2: Cronograma do Projeto

Fase do projeto	Atividade	2021							
		Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
Primeira Fase	- Diagnosticar a situação da microempresa antes do uso de sistema CRM.	■							
Segunda Fase	- Implementar na microempresa do mercado de seguros e saúde o uso de sistema CRM.			■					
Terceira Fase	- Interpretar as influências ocorridas na aprendizagem organizacional após implementação de sistema CRM.						■		
Quarta Fase	- Descrever os resultados obtidos após a implementação e utilização do sistema CRM.								■

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Durante a primeira fase do projeto, a qual diagnosticou a situação da microempresa antes do uso de sistema CRM (Marco Zero), foram realizadas entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE A e APÊNDICE B) com a sócia administradora, sócia colaboradora e colaboradora, com o intuito de o pesquisador compreender a situação da empresa M naquele

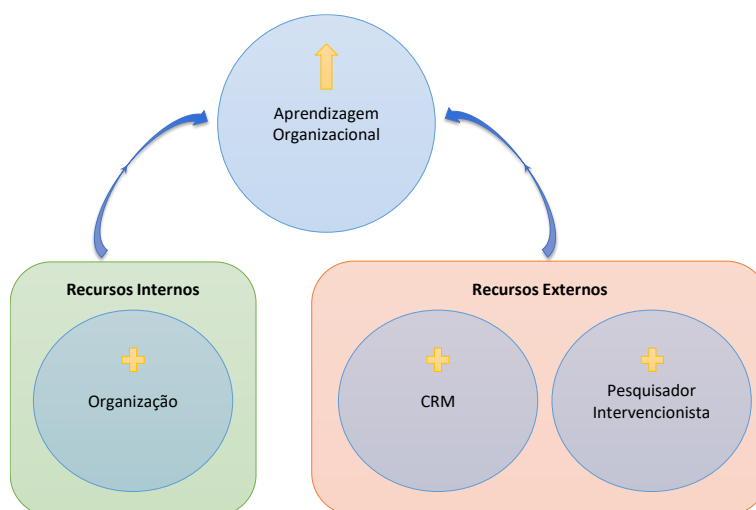
momento. A entrevista referente ao Apêndice B foi elaborada baseando-se no estudo realizado pelos autores López, Peón e Ordás (2005). O objetivo de entrevistar todas as participantes da organização foi de proporcionar ao pesquisador um entendimento amplo da organização, de modo que seja possível assimilar as informações coletadas diante as perspectivas de cada membro da organização.

Na segunda fase do projeto, a qual implementou-se na microempresa do mercado de seguros e saúde o uso de sistema CRM, foram realizadas atividades como auxiliar a organização na implementação, configuração e operacionalização do sistema CRM, apoiar os membros da empresa na readequação dos processos operacionais, desenvolver materiais organizacionais consultivos e executar a intervenção a partir das perspectivas ética e éticas.

Na terceira fase do projeto, interpretou-se as influências ocorridas na aprendizagem organizacional após implementação de sistema CRM (Marco Um), após realizar entrevistas semiestruturadas com a Sócia-administradora, Sócia colaboradora e Colaboradora, visando comparar os resultados das entrevistas realizadas durante o marco zero, com os resultados obtidos no marco um, possibilitando assim, compreender se houveram mudanças cognitivas ou comportamentais dentro da organização (SANTOS; LIMA; RODRIGUES, 2015), bem como a integração, criação ou aquisição de conhecimentos que proporcionem o desenvolvimento dos recursos e capacidades organizacionais que incentivem uma melhor satisfação dos clientes ou colaboradores (LÓPEZ; PEÓN; ORDÁS, 2005), de modo que se compreenda a ocorrência ou não de aprendizagem de circuito simples ou duplo (ARGYRIS; SCHÖN, 1996).

Por fim, na quarta fase, descreve-se os resultados obtidos após a implementação e utilização do sistema CRM, consolidando e apresentando informações coletadas e observadas durante a primeira, segunda e terceira fase do projeto, detalhando se a combinação dos recursos internos da organização, com os recursos externos em que ela foi exposta, gerou ou não influência na aprendizagem organizacional, conforme Figura 1.

Figura 1: Combinação de recursos organizacionais



Fonte: Elaborado pelo Autor.

2.8 TÉCNICAS PARA ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.

Como técnica para coleta e tratamento de dados foi utilizado o método de Observação Direta Intensiva, o qual abrange a utilização da técnica de observação e técnica de entrevista (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A técnica de entrevista foi utilizada para coletar dados em razão de ser um procedimento aplicado a investigação social, que auxilia na realização de diagnóstico e possui o objetivo principal de empenhar-se na obtenção de determinadas informações do entrevistado (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Neste estudo, foi empregado o uso da entrevista semiestruturada. A técnica de entrevista semiestruturada foi utilizada ao longo da primeira e terceira fase desse projeto, uma vez que nessa técnica são realizadas inicialmente perguntas pré-determinadas e posteriormente perguntas abertas que produzem vantagem em proporcionar uma conversação guiada, de modo que o entrevistador tenha liberdade de conduzi-la para explorar aspectos que julgue relevantes, e de forma mais detalhada dentro do estudo, oportunizando assim, uma análise qualitativa considerável, contendo informações de como e por que certas situações acontecem e com qual frequência (COOPER; SCHINDLER, 2016; RICHARDSON, 2012).

A técnica de observação participante foi utilizada durante a segunda fase do projeto, dado que neste tipo de técnica o observador não é apenas um espectador do ambiente em estudo, ele se posiciona em nível equivalente aos dos outros membros que compõem o ambiente estudado, participando da rotina de trabalho do grupo, estudando seus interesses e

compreendendo os hábitos, atitudes e características dos membros e do ambiente estudado (RICHARDSON, 2012). A técnica de observação para Marconi e Lakatos (2003, p. 191), “É um elemento básico de investigação científica, utilizado na pesquisa de campo”. Um ponto relevante na utilização da observação é a oportunidade de acessar uma informação no exato momento em que ocorre, de modo que o observador consiga analisá-la sem que haja perda de elementos ou acontecimentos significativos (RICHARDSON, 2012).

No Quadro 3, é possível observar as fases da pesquisa e suas respectivas técnicas de análise e tratamento dos dados.

Quadro 3: Fases da Intervenção e Técnicas de Análise e Tratamento dos dados

Fase da Intervenção	Objetivo Específico	Técnica de Análise e Tratamento dos dados
Primeira Fase	- Diagnosticar a situação da microempresa antes do uso de sistema CRM.	Entrevista semiestruturada: Este tipo de entrevista proporciona uma conversação guiada, possibilitando ao entrevistador meios de conduzir e explorar aspectos que julgue relevante (RICHARDSON, 2012)
Segunda Fase	- Implementar na microempresa do mercado de seguros e saúde o uso de sistema CRM.	Observação Participante. O observador deixa de ser apenas um espectador e se posiciona no ambiente estudo, participando das atividades de modo equivalente aos outros membros da pesquisa (RICHARDSON, 2012)
Terceira Fase	- Interpretar as influências ocorridas na aprendizagem organizacional após implementação de sistema CRM.	Entrevista semiestruturada: Este tipo de entrevista proporciona uma conversação guiada, possibilitando ao entrevistador meios de conduzir e explorar aspectos que julgue relevante (RICHARDSON, 2012)
Quarta Fase	- Descrever os resultados obtidos após a implementação e utilização do sistema CRM.	

Fonte: Elaborado pelo Autor.

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Durante as fases do projeto, foram realizadas 22 visitas presenciais à organização intervencionada, com tempo médio de 4 horas por visita. Essa quantidade de visitas e horas são explicadas em razão das entrevistas que foram realizadas com membros da organização de forma individual e em grupo, tanto das entrevistas que ocorreram no decorrer da primeira fase (marco zero), quanto na terceira fase (marco um), além das observações desenvolvidas ao longo da segunda fase. As entrevistas efetuadas foram gravadas e contribuíram expressivamente nos achados que serão apresentados em seguida.

3.1 PRIMEIRA FASE – DIAGNÓSTICO DA MICROEMPRESA ANTES DO USO DE SISTEMA CRM.

Em primeiro momento, foram realizadas entrevistas com o intuito de entender as práticas operacionais da organização, seus processos comerciais e a gestão de conhecimento organizacional; de modo que o pesquisador conseguisse compreender a dinâmica organizacional da empresa M, e qual modelo de sistema CRM seria mais compatível com a realidade da empresa.

As entrevistas do marco zero demonstraram que a organização estava operando com a utilização de planilhas em Excel, para execução e controle das áreas comerciais e financeira.

A planilha operacional da organização controla informações como a quantidade do volume de vendas mensal, com base no faturamento, contratos fechados e vendas vendidas, demonstrando também o volume de vendas individuais por colaborador.

Quando questionado sobre o controle comercial, foi constatado que a organização possuía um sistema controle de clientes em Excel que trazia informações históricas dos clientes como informações pessoais, dados familiares, produtos e serviços corrente, produtos e serviços anteriormente comercializados, origem do cliente, interesse, entre outros; de modo que cada cliente e seus dependentes era alocado em uma linha da planilha, e as informações eram distribuídas em colunas; contudo, para evitar enormes quantidades de informações nas células, rotineiramente as colaboradoras resumiam as informações.

Diariamente cada colaboradora realiza sessenta ligações, aproximadamente, entretanto nem todas são efetivas, após não conseguirem contato via ligação é enviado uma mensagem no WhatsApp ou, às vezes, e-mail, porém, os e-mails são enviados de forma manual e individual, de maneira não rotineira, desta forma, não havendo um conhecimento sobre a quantidade de e-

mails enviados diariamente. Segundo uma das colaboradas, “normalmente é enviado um e-mail a cada 3 meses ao cliente passando informações para contatar a corretora caso seja necessário”.

Todavia, normalmente as colaboradoras conseguem conversar diariamente com aproximadamente trintas pessoas, podendo ser elas continuação de contatos referentes a dias anteriores ou retornos agendados para aquele dia.

Quando perguntando sobre quais dificuldades a organização possuía em relação ao relacionamento com os clientes, foi informado que a maioria dos clientes já conhecem a empresa e esperam ou sabem que serão contatados futuramente pela empresa, entretanto, foram apontadas três dificuldades na aproximação com alguns clientes. Sendo:

A primeira é que alguns clientes informavam que não possuíam tempo para serem contatados pela empresa; a segunda, que os clientes possuem medo de passar seus dados pessoais, principalmente quando é relacionado a valores financeiros; e por fim, a terceira, é que a empresa perde alguns clientes para a concorrência pela falta de proximidade ou afinidade com seu corretor e grandes períodos sem serem contatado.

No decurso da entrevista com a sócia administradora foi indagado qual era o perfil de cliente da organização (persona), ela informou que a maioria das vendas ocorrem para clientes que representam grupos familiares, com pessoas entre 30 e 55 anos, de classe média-alta, que possuem saúde financeira, graduação e carreira, normalmente são funcionários públicos, pessoa jurídica ou possuem vínculo a sindicatos.

No início da primeira fase deste projeto, durante uma entrevista em grupo com os membros da organização para apresentar o escopo da segunda fase da pesquisa, foram apresentadas propostas para pesquisar no mercado um sistema CRM adequado às necessidades da organização e implementar seu uso, contudo, a sócia colaboradora informou que no primeiro semestre do ano de 2020 a organização havia contratado um serviço para o desenvolvimento do site institucional pela empresa AgênciaLink, o qual ela e a sócia administradora haviam sido informadas que o contrato do Software (site) também abrangia outras funções, as quais elas não possuíam conhecimento, mas, aparentemente, eram parecidas com as funções informadas pelo pesquisador sobre o modelo de sistema CRM.

Desta forma, o pesquisador solicitou acesso ao contrato com a AgênciaLink e ao Software, de modo que após análises, foi obtido o primeiro achado desta pesquisa. A organização já possuía um sistema CRM e outras ferramentas organizacionais.

O contrato entre a empresa pesquisada e a AgênciaLink abrange algumas ferramentas organizacionais, as quais não estavam sendo utilizadas, porém, após estudo pelo pesquisador e

entendimento de suas funcionalidades, algumas foram selecionadas para serem implementadas junto com a implementação do uso do sistema CRM.

A seguir iremos descrever brevemente as ferramentas que estão cobertas pelo contrato entre a empresa M e a AgênciaLink. Posteriormente descreveremos também quais dessas ferramentas foram selecionadas para implementar na segunda fase deste projeto. Ressalta-se que foi decidido pela Sócia administradora, que algumas ferramentas, as quais não farão parte do escopo desse projeto, serão implementadas posteriormente na organização estudada.

3.1.1 B2COR

O B2COR é um Sistema de CRM que foi desenvolvido para atender o mercado de corretores pessoa física ou jurídica. Suas tecnologias oferecem soluções que facilitam o corretor ou a instituição a gerenciar seu negócio em uma única plataforma online. O sistema tem o objetivo de auxiliar o corretor na organização de projetos, tarefas, compromissos e gerenciamento de clientes e indicações (*leads*), de modo que possibilite a redução de perdas de oportunidades comerciais e aumente suas vendas.

Algumas funcionalidades do B2COR são:

Usuário do Sistema: O sistema permite a segregação de perfis de usuários em master, administrativo ou comercial, sendo que os perfis comerciais possuem as categorias corretor, supervisor ou gerente. Quando criado um usuário é possível determinar quais opções de acesso no sistema ele usufruirá, mas, se necessário, posteriormente é possível alterar esses acessos.

Escolha de operadoras: É possível que o usuário master selecione quais operadoras de planos de saúde serão exibidas nas ferramentas que se encontram disponível no sistema, as quais os clientes conseguem realizar simulações e cotações personalizadas.

Controle de campanha: O sistema possui um campo que permite o cadastramento das origens dos *leads*, de maneira que cada indicação gerada seja possível sua vinculação a uma origem, podendo essa ser campanhas de marketing, anúncios em redes sociais, entre outros. Proporcionando assim uma rastreabilidade da origem dos *leads* e controle de retorno por campanha.

Inserção manual de *leads*: É possível cadastrar de forma manual uma indicação, porém os campos disponíveis para cadastro são nome, e-mail, telefones, origem e qual o desejo/objetivo do lead.

Importar *leads*: O sistema também possibilita a importação de *leads*, entretanto, os campos disponíveis para importação são nome, e-mail, telefones e observação.

Distribuição de *leads*: O sistema permite que o usuário master distribua ou configure o sistema para distribuir automaticamente os *leads* gerados aos usuários comerciais e o modo que esse usuário será comunicado.

Consulta de *leads*: O sistema possui uma rastreabilidade que permite consultar todos os *leads* criados na base da organização de diversas formas, possibilitando o usuário do sistema acessar prontuários dos clientes, histórico, entre outros.

Históricos: No prontuário do cliente é possível acompanhar todas as interações realizadas com ele desde a geração do seu *lead*, uma vez que o sistema registra todas as ações que um usuário efetua dentro do cadastro do cliente, como envio de e-mails, cotações, vendas, entre outros.

Controle de Agenda: A ferramenta possibilita o usuário a marcar compromissos com data, hora, cliente e observação, possibilitando notificações com antecedência e alertas.

3.1.2 SIMP

O Simulador Personalizado (SIMP) é uma ferramenta que possui uma base de dados que se encontra sempre atualizada com os preços das principais operadoras de planos de saúde e odontológicos do Brasil. Essa ferramenta permite que o usuário confeccione cotações, simulações e orçamentos em diversos formatos diferentes, demonstrando comparações entre diferentes produtos, a fim de atender as informações necessárias a serem encaminhadas aos clientes.

O corretor consegue elaborar um comparativo personalizável que permite o encaminhamento de simulações com até seis operadoras de saúde e categorias diferentes, sendo capaz de enviar apenas valores ou valores e redes credenciadas, tanto para planos individuais, familiares, por adesão ou para pequenas e médias empresas (PME).

Nesta ferramenta é possível simular preços para planos PME a partir de uma relação que possua a quantidade de funcionários e dependentes, desde que contenha idade, faixa etária ou data de nascimento. Ela também possibilita uma diferenciação do plano de saúde ou categoria por colaborador, levando em conta suas funções ou cargos.

Caso o cliente solicite uma cotação por hospitais ou laboratórios, é possível simular preços entre operadoras de planos de saúde que contemplam determinado hospital ou laboratório.

No SIMP existem também ferramentas de apoio ao corretor, que oferecem as listas dos telefones das operadoras — tanto para contato pelo cliente quanto para contato pelo corretor;

um conversor de idade que transforma datas de nascimento em anos, meses e dias, além de informar em qual faixa etária ela se encontra; e um instrumento que auxilia no cálculo do índice de massa corporal do cliente, uma vez que essa informação é obrigatória nos contratos de plano de saúde.

3.1.3 APPCOR

O APPCOR é um aplicativo integrado ao B2COR que permite o cliente simular planos de saúde e odontológicos, solicitar o contato do seu corretor, agendar lembretes, notificar clientes, trocar mensagens, entre outros.

O preenchimento de uma simulação por um cliente no APPCOR gera um *lead* no B2COR, de maneira que um corretor o contate para coleta de eventuais informações e posterior conclusão do processo de aquisição de plano de saúde ou odontológico.

O cliente também possui no aplicativo áreas de avisos que possibilitam os corretores a enviar arquivos digitais, contratos, apólices, tirar dúvidas do cliente via troca de mensagens ou informar vigências de seguros ou vencimento de parcelas. Também existe a possibilidade de o cliente criar lembretes de consultas médicas, exames médicos, vistorias, horários de medicamentos, entre outros.

Em caso de emergência, o cliente possui no APPCOR uma base central com informações de seguradoras e planos de saúde, mostrando oficinas autorizadas, postos de vistoria, redes sociais, telefones, endereços, entre outros.

3.1.4 PANFLECOR

O PANFLECOR é um sistema de comunicação que permite a divulgação da organização por canais como WhatsApp, Facebook, Instagram, LinkedIn, entre outros. Ele é um panfleto digital compartilhável que permite o cliente folhear informações relacionadas a corretora e seus produtos, de modo que provoque ao seu leitor realizar o download do APPCOR, gerando assim um *lead* no B2COR.

3.1.5 CONTROLCOR

O CONTROLCOR é um sistema de controle de propostas, comissão e finanças, que auxilia a organização no gerenciamento dos fluxos de pagamentos e recebimentos, de maneira que possibilite a análise e acompanhamento das evoluções de propostas e comissões a receber

e a pagar, permitindo orçar custos e despesas, controlar o caixa e vendas realizadas, de modo que ocorra um planejamento financeiro mais eficiente na organização.

3.1.6 FEM

A Ferramenta de E-mail Marketing (FEM) permite enviar e-mails para um cliente de forma individual ou para um grupo de clientes registrados em uma lista, podendo esses estarem cadastrados no B2COR ou não. Esses e-mails podem ser enviados com artes padronizadas e desenvolvidas pela AgênciaLink, como, por exemplo, artes relacionadas ao Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia do contador, Dia do Corretor, Ano Novo, Natal, entre outros, além da possibilidade de solicitar um orçamento para uma arte exclusiva desenvolvida e customizada à necessidade da organização, proporcionando dessa forma uma maior proximidade com o cliente.

A FEM é comercializada mediante planos de assinatura, os quais são compostos por pacotes de créditos de e-mails mensais, esses créditos de e-mail podem variar dependendo do plano contratado pela organização e são renovados mensalmente.

Na ferramenta é possível observar como os créditos foram distribuídos entre os colaboradores da organização, quantos deles foram utilizados e quantos ainda estão disponíveis para utilização.

3.2 SEGUNDA FASE – IMPLEMENTAÇÃO NA MICROEMPRESA DO MERCADO DE SEGUROS E SAÚDE O USO DE SISTEMA CRM.

Com base nas informações coletadas a partir das entrevistas efetuadas na primeira fase desta pesquisa foi compreendido pela organização e pesquisador que as ferramentas B2COR (CRM), SIMP, APPCOR, PANFLECOR e FEM poderiam contribuir para um aperfeiçoamento na Gestão de Relacionamento com Cliente da organização.

Contudo, visando desenvolver a implementação das ferramentas de maneira que ocorra um aproveitamento adequado nos novos recursos organizacionais (WERNERFELT, 1984), foi estabelecido entre a Sócia administradora e pesquisador que as ferramentas fossem implementadas de forma gradual, de modo que o B2COR, SIMP e FEM fossem implementados durante a segunda fase da pesquisa, conforme Quadro 4 abaixo, e as outras ferramentas seriam implementadas posteriormente.

Quadro 4: Cronograma de Implementação das Ferramentas

Segunda Fase - Implementar na microempresa do mercado de seguros e saúde o uso de sistema CRM.		Participantes			
		Sócias, Colaboradora e Pesquisador			
Ferramenta	Funcionalidades	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
1. B2COR	Sistema CRM Online que organiza tarefas, projetos e compromissos, bem como informações e histórico de clientes, auxiliando na organização, distribuição, gerenciamento e acompanhamento das indicações (leads) e sua evolução.	1.1. Treinar as colaboradoras no uso da ferramenta 1.2. Checar as parametrizações e configurações do sistema 1.3. Elaborar manuais e checklist com alguns processos operacionais		1.4. Organizar a base de clientes que estão no Excel 1.5. Subir a base de clientes do Excel ao B2COR 1.6. Organizar e distribuir os leads da empresa	
2. SIMP	Simulador integrado ao B2COR que possibilita a comparação das categorias, rede credenciadas e preços dos planos de saúde pessoa física, empresarial ou por adesão, com bem como o envio de orçamentos para os clientes.			2.1. Treinar os colaboradores no uso da ferramenta 2.2. Checar as parametrizações e configurações do sistema 2.2. Elaborar manuais e checklist com alguns processos operacionais	
3. FEM	Sistema para envios de e-mail em lote a partir de uma lista personalizada ou leads selecionados no B2COR, que dispõe de uma base com templates relacionados a datas comemorativas, mercado de seguros e saúde.			3.1. Treinar os colaboradores no uso da ferramenta 3.2. Configurar o sistema para distribuir automaticamente os créditos mensais 3.3. Criar listas consolidada de todos os clientes, por segmento, por profissão, entre outras. 3.3. Elaborar manuais e checklist com alguns processos operacionais	

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A partir de observações baseada na perspectivaêmica, as quais ocorreram durante as primeiras visitas na organização, o pesquisador compreendeu o ambiente organizacional e utilizando da perspectiva ética fundamentada na literatura, desenvolveu treinamentos, materiais de consultas e auxiliou os colaboradores da organização a estruturar processos organizacionais adequados para a utilização das ferramentas de controles, de maneira que contribuísse com a gestão de conhecimento da empresa (BENAVENT; VILLARMOIS, 2006; JÖNSSON; LUKKA, 2007; OYADOMARI et al., 2013; SUOMALA; LYLY-YRJÄNÄINEN; LUKKA, 2014).

Esses materiais produzidos foram desenvolvidos baseados em conteúdos da AgênciaLink, com a finalidade de providenciar um repositório de dados associados às ferramentas, facilitando assim, o compartilhamento de conhecimento organizacional. (RODRIGUÊS; PEDRON; OLIVEIRA, 2013). Os materiais produzidos foram um material para a Sócia administradora, o qual é direcionado para as configurações das ferramentas, e outro para as duas colaboradas, o qual é orientado para a área comercial, de forma que ambos dispõem de conteúdos relacionados às ferramentas B2COR, SIMP e FEM.

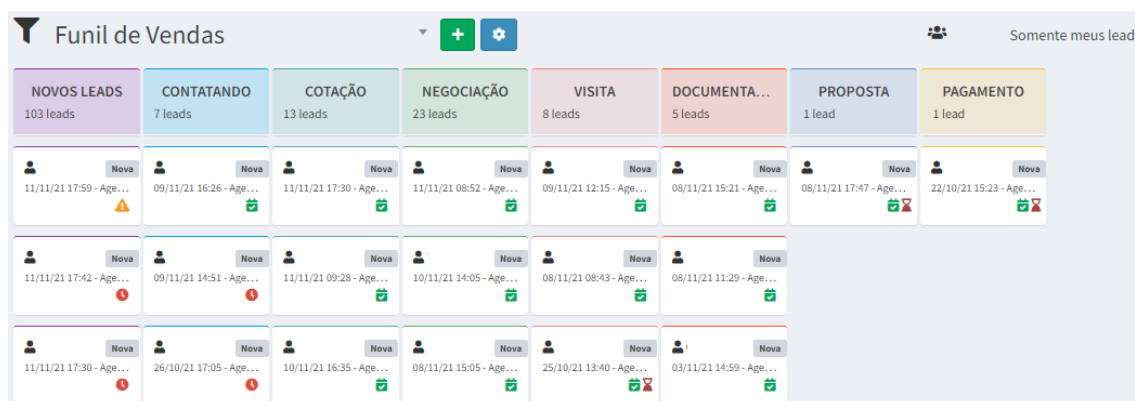
3.2.1 B2COR

Para implementar o sistema CRM (B2COR) na organização, além de realizar visitas na empresa para treinamento junto às colaboradoras, foi efetuado pela Sócia Administradora em conjunto do pesquisador as parametrizações e configurações do sistema, tanto para cadastro e atualização dos perfis dos usuários, modelagem de mensagens, entre outros.

Para importar a base de clientes do Excel ao B2COR foi feita uma estruturação das informações dos clientes por parte das colaboradoras da empresa intervertida, de modo que possibilitasse carregar ao sistema todas as informações que julgassem relevantes para operacionalizar; entretanto, o sistema não permitia a importação de todas as informações em massa, em razão disto, foi planejado e executado importações diárias de clientes que estavam sendo contatados ou que possuíam uma data de retorno menor que 10 dias. Esses clientes tornaram-se *leads* ao ser importados ao sistema e foram distribuídos às colaboradoras responsáveis por executar atividades comerciais.

Além das ações informadas anteriormente, também foi desenvolvido e implementado pela organização em conjunto ao pesquisador a utilização do Funil de Vendas, baseado nas fases comerciais da organização, conforme apresentado na Figura 2 abaixo.

Figura 2: Funil de Vendas



Fonte: CRM da Empresa M.

Essa metodologia possibilita o acompanhamento individual dos *leads* no processo de vendas, e não ocorria de modo idêntico na organização, uma vez que no B2COR o funil de vendas possui funções como contagem de *leads* por estágio de venda, notificação em cenários que o *lead* permanece em um estágio de venda por um tempo maior que o planejado, a categoria do *lead*, entre outros. Essas características não eram conhecidas, quantificadas e nem controladas pela organização em seu processo comercial antes de ocorrer intervenção.

Conforme apresentado na Figura 2, o processo comercial foi segmentado em oito estágios, sendo eles:

Novos *leads*: estágio onde são alocados os clientes ou *prospect* (clientes em potencial), os quais interagiram com algumas ferramentas de captação de *leads*, ou que contactaram a organização; entretanto, ainda não foi elaborado um diagnóstico sobre seus anseios ou necessidades;

Contatando: estágio em que as colaboradoras da área comercial contactam o *lead* com a finalidade de identificar as particularidades dessa demanda, além de detectar quais produtos do portfólio empresarial possuem capacidade de suprir as necessidades dessa demanda;

Cotação: estágio em que as responsáveis pelas atividades comerciais encaminham simulações e orçamentos com produtos aderentes ao perfil dos *leads*;

Negociação: estágio em que o *lead* recebe as cotações e eventualmente negocia com a área comercial, descontos ou prazos para pagamento;

Visita: estágio em que a sócia administradora comparece aos locais indicados pelos *leads* ou realiza vídeo chamadas, com o intuito de esclarecer eventuais dúvidas; e se necessário, reunir documentações essenciais e assinar contratos;

Documentação: estágio não obrigatório, em que a área comercial solicita documentos necessários e que não foram apresentados durante o estágio de visita;

Proposta: estágio em que os responsáveis pela área comercial conferem os contratos assinados e documentações recebidas, inserindo-os no sistema para autenticação pelas operadoras de planos de saúde ou seguros, e acompanham o status das propostas até receberem um posicionamento das operadoras; e

Pagamento: estágio em que, após autenticação das propostas, a organização recebe os valores negociados com os clientes.

3.2.2 SIMP e FEM

Conforme apresentado no Quadro 4, foram feitas visitas para treinamentos, parametrizações e configurações das ferramentas SIMP e FEM.

Para o SIMP, as configurações foram realizadas de maneira que aparecessem às colaboradoras da área comercial apenas os planos de saúde que a empresa M comercializa, também foi praticado um *brainstorming* entre os membros da organização e pesquisador, com intenção de determinar quais informações serão encaminhadas aos clientes durante as simulações e orçamentos, uma vez que o sistema proporciona selecionar ou não nas simulações, informações como tabelas de preços, rede credenciada, compra de carência, documentação necessária, entre outros. Inclusive, foi estruturado um processo para encaminhar essas simulações ou orçamentos de venda via sistema, de modo que possibilite uma vinculação e rastreabilidade entre o orçamento, o colaborador que enviou o orçamento, e o cliente que recebeu este orçamento; possibilitando assim, um conhecimento e acompanhamento pela sócia administradora na quantidade de orçamentos enviados por colaborador (OYADOMARI et al., 2013).

Já para a FEM foi configurada a distribuição automática dos créditos mensais, bem como, criadas algumas listas de clientes para envio de e-mails marketing, de maneira a possibilitar uma proximidade entre o relacionamento do cliente com organização. Também foi planejado com a organização a criação de listas dos clientes categorizadas por segmento, profissão, tipo de produto, data de nascimento, entre outras, objetivando gerar procedimentos eventuais, pontuais, diários, semanais e mensais para envio de e-mails marketing.

3.3 TERCEIRA FASE – INTERPRETAÇÃO DAS INFLUÊNCIAS OCORRIDAS NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL APÓS IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA CRM.

Posteriormente à implementação do sistema CRM, foram realizadas novas entrevistas com os membros da organização. Os achados dessas novas entrevistas, somados aos achados das entrevistas ocorridas durante a primeira fase da pesquisa, e observações percebidas ao longo da segunda fase, demonstram que houve mudanças comportamentais e cognitivas, assim como no uso dos recursos, sistemas de controles gerenciais e desenvolvimento de competências (COATES; MCDERMOTT, 2002; OYADOMARI et al., 2013; SANTOS; LIMA; RODRIGUES, 2015).

Essas mudanças são explicadas por fatores identificados durante a execução do projeto, como a criação de novas práticas organizacionais relacionadas aos processos comerciais e operacionais, vinculadas às dinâmicas de relacionamento com o cliente; assim como, a partir do aumento das habilidades, capacidades e uso das ferramentas gerenciais pelos colaboradores da empresa; além da gestão de conhecimento relacionada aos conteúdos e manuais produzidos das ferramentas, promovendo aprendizagem organizacional (LÓPEZ; PEÓN; ORDÁS, 2005; SANTOS; LIMA; RODRIGUES, 2015).

O conjunto de ferramentas implementadas oferecem um gerenciamento mais adequado nos processos organizacionais, se contraposto a períodos antecedentes a intervenção, por exemplo, o processo operacional, em razão de anteriormente não haver um processo direcionado a envios de e-mails de forma categorizadas aos clientes. Posto isto, a utilização da FEM tem como finalidade proporcionar uma melhoria na proximidade e relacionamento entre a empresa e o cliente. (XAVIER; DORNELAS, 2006).

Já em relação aos processos comerciais, se comparado com o período antes da intervenção, é evidente a mudança, principalmente em virtude do funil de vendas, pois conforme apresentado anteriormente, esse tipo de ferramenta não era utilizado, impossibilitando assim, um apropriado conhecimento e controle na quantidade de clientes por cada fase do processo comercial (LÓPEZ; PEÓN; ORDÁS, 2005; OYADOMARI et al., 2013).

Um achado destacado pela sócia administradora foi a respeito da declaração das colaboradoras encarregadas em realizar as atividades direcionadas à área comercial: sobre a percepção de aumentos ocorridos na capacidade em contatar mais clientes diariamente, após implementação das ferramentas gerenciais, sendo esses contatos praticados tanto por meio de ligação, quanto por envio de e-mails (LÓPEZ; PEÓN; ORDÁS, 2005).

3.4 QUARTA FASE – DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS APÓS A IMPLEMENTAÇÃO E UTILIZAÇÃO DO SISTEMA CRM.

Visto que nas entrevistas ocorridas durante a primeira fase da pesquisa, quando indagado quais ferramentas a empresa possuía e quais seriam suas funções, foi esclarecido pela sócia administradora sobre haver outras ferramentas no seu pacote de serviços contratados, mas, suas funções não eram conhecidas, pelo fato da empresa ter contratado os serviços visando apenas o desenvolvimento e utilização do site institucional. Essa situação vai de acordo com Barney e Wright (1998), pois o conhecimento de como utilizar os recursos organizacionais é característico de cada empresa.

Antes da intervenção, a organização não tinha conhecimento da variedade das ferramentas disponíveis e suas respectivas funcionalidades; de maneira que, após a intervenção pelo pesquisador, na realidade organizacional, a empresa M passou a conhecê-las, confirmando desse modo, a geração de conhecimento organizacional (LÓPEZ; PEÓN; ORDÁS, 2005).

Também houve contribuições no processo de aprendizagem organizacional, em razão do início da utilização dessas ferramentas gerenciais, demonstrando ocorrência de mudança comportamental (SANTOS; LIMA; RODRIGUES, 2015), além do desenvolvimento de novas competências em razão da integração de novos procedimentos e processos organizacionais, os quais decorreram da utilização de outras ferramentas, como o funil de vendas e de e-mail marketing, os quais, segundo a organização, contribuíram em um aumento no desempenho operacional, pela possibilidade de contatar mais clientes com esses sistemas (LÓPEZ; PEÓN; ORDÁS, 2005; OYADOMARI, 2008).

A implementação do sistema CRM na organização provocou modificações nos sistemas de controles, uma vez que transferiu sua operação de planilhas em Excel para um sistema integrado, transformando as metodologias operacionais da organização, levando em conta oportunidades identificadas durante a intervenção, reformulando suas normas e seus procedimentos comerciais e gerenciais (ARGYRIS; SCHÖN, 1996; OYADOMARI et al., 2013).

Diante o exposto, compreende-se que ocorreu aprendizagem de circuito duplo na organização intervertida, visto que, além das modificações expostas anteriormente, também houve modificações profundas nas estratégias e cultura organizacional, principalmente as vinculadas à gestão de conhecimento e à gestão de relacionamento com o cliente (ARGYRIS; SCHÖN, 1996).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de compreender as influências na aprendizagem organizacional após implementação de um sistema CRM em uma microempresa do mercado de seguros e saúde.

Para o cumprimento do objetivo, a execução deste projeto foi segmentada em quatro fases, sendo elas: Diagnóstico da situação da microempresa antes do uso de sistema CRM, implementação do uso de sistema CRM na microempresa do mercado de seguros e saúde, interpretação das influências ocorridas na aprendizagem organizacional após implementação de sistema CRM e descrição dos resultados obtidos após a implementação e utilização do sistema CRM.

Os resultados demonstraram que (1) a perspectiva êmica e a perspectiva ética foram fundamentais para desenvolvimento do projeto, principalmente para interpretar as influências relacionadas ao processo de aprendizagem organizacional baseada na combinação dos recursos organizacionais internos e externos, que, neste caso, foram as combinações de habilidades, competências e capacidades das colaboradoras da organização, em conjunto com a implementação do sistema CRM e perspectiva ética do pesquisador. (2) Implementar um sistema CRM provoca modificações acentuadas nos sistemas de controles empresariais, transformando os processos operacionais, estratégias e cultura organizacional, de maneira que possibilite o aumento no desempenho operacional. (3) A Gestão de conhecimento contribui no planejamento, estruturação e adequação dos processos organizacionais durante a implementação de um sistema CRM, principalmente se houver desenvolvimento de treinamentos e materiais de consulta. (4) Utilizar a metodologia intervencionista oportunizou a transferência de experiências e conhecimentos, práticos e teóricos, os quais permitiram o desenvolvimento de trabalhos colaborativos entre o pesquisador e membros da organização, viabilizando assim a ocorrência da intervenção. (5) Utilizar um sistema CRM promove mudanças comportamentais e cognitivas que possibilitam o aprimoramento dos recursos organizacionais, como habilidades, capacidades e competências, de maneira que ocorra aprendizagem organizacional

Com isso, compreende-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado, dessa forma, atendendo a seguinte questão de pesquisa: Quais são as influências na aprendizagem organizacional após implementação de um sistema CRM em uma microempresa do mercado de seguros e saúde?

Contudo, além da utilização do CRM, SIMP e FEM, os quais foram implementados neste projeto, foi sugerido à organização intervertida que posteriormente seja implementado tanto o

uso das ferramentas APPCOR e PANFLECOR, uma vez que essas podem aperfeiçoar a Gestão de Relacionamento com Cliente; quanto o uso do CONTROLCOR, o qual proporciona um planejamento financeiro através da comparação entre orçado e realizado dos custos e despesas, bem como o acompanhamento nas evoluções das propostas e comissões a receber e a pagar.

Entretanto, apesar do exposto, a pesquisa possui algumas limitações, como (1) o curto período de intervenção, o qual ocorreu somente em seis meses de pesquisa. (2) As características da organização intervertida, em razão desta ser uma microempresa, com apenas três colaboradores, que participa exclusivamente no mercado de seguros e mercado de saúde da economia brasileira. (3) O fato da empresa M, sócia administradora, sócia colaboradora e pesquisador pertencerem ao mesmo grupo familiar, o que corrobora na motivação para o desenvolvimento do projeto e favorece naturalmente uma relação de confiança entre os envolvidos na PI. Desta forma, a pesquisa não habilita a generalização dos resultados encontrados.

Diante o exposto, essa pesquisa traz contribuições para a literatura (1) demonstrando que Pesquisas Intervencionistas em empresas ligadas a grupos familiares de pesquisadores podem proporcionar resultados empíricos positivos; (2) confirmando sobre a ocorrência de Aprendizagem Organizacional durante o processo de implementação de sistema CRM; e (3) ratificando e validando estudos anteriores sobre a importância da Gestão de Conhecimento para implementar um sistema CRM.

Por fim, é sugerido que pesquisas futuras reproduzam esse projeto em (1) empresas com tamanhos diferentes da empresa pesquisada; ou (2) em empresas que sejam integrantes de mercados diferentes; ou (3) em empresas que o pesquisador não faça parte do grupo familiar, de modo que essas futuras pesquisas possibilitem a verificação e comparação dos resultados com este projeto. Também é sugerido que (4) pesquisas futuras verifiquem se a implementação de sistema CRM em PME brasileiras geram aumento ou não no desempenho operacional, desempenho financeiro ou desempenho de marketing.

Em suma, espera-se que este projeto provoque impactos positivos e contribuições relevantes na organização intervertida, na comunidade acadêmica e na comunidade dos práticos.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D.A. **Organizational Learning II**. Theory, Method, and Practice. Addison-Wesley, 1996.

ALAWIYAH, I.; HUMAIROH, P. N. The impact of customer relationship management on company performance in three segments. **Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis**, v. 22, n. 2, p. 132–144, 2017.

AGCS. ALLIANZ GLOBAL CORPORATE & SPECIALTY. **Allianz Risk Barometer 2021: o trio Covid-19 lidera os riscos de negócios globais**. 2021. Disponível em: <https://www.agcs.allianz.com/news-and-insights/news/allianz-risk-barometer-2021.html>. Acesso em: 6 abr. 2021.

ANS. AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. **Em 2019, beneficiários de planos de saúde realizaram 1,62 bilhão de procedimentos**. 2020. Disponível em: www.ans.gov.br/aans/noticias-ans/numeros-do-setor/5652-em-2019-beneficiarios-de-planos-de-saude-realizaram-1-62-bilhao-de-procedimentos. Acesso em: 3 abr. 2021.

ANS. AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. **Histórico**. 2021a. Disponível em: www.ans.gov.br/aans/quem-somos/historico. Acesso em: 2 abr. 2021.

ANS. AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. **Planos de saúde: ANS disponibiliza números de dezembro**. 2021b. Disponível em: www.ans.gov.br/aans/noticias-ans/numeros-do-setor/6183-planos-de-saude-ans-disponibiliza-numeros-de-dezembro. Acesso em: 3 abr. 2021.

ASN. AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Microempreendedor Individual chega à marca histórica de 10 milhões de empreendedores**. 2020a. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/microempreendedor-individual-chega-a-marca-historia-de-10-milhoes-de-empreendedores,7714cc29a0eb1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 4 abr. 2021.

ASN. **Metade dos microempreendedores individuais do país conseguiram o auxílio emergencial do governo**. 2020b. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/metade-dos-microempreendedores-individuais-do-pais-conseguiram-o-auxilio-emergencial-do-governo,ec50ff0b7c774710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 4 abr. 2021.

ASN. **Governo libera R \$ 12 bilhões para a ampliar a oferta de crédito aos pequenos negócios**. 2020c. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/governo-libera-r-12-bilhoes-para-a-ampliar-a-oferta-de-credito-aos-pequenos-negocios,27923397fca44710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 4 abr. 2021.

ASN. **Pequenos negócios apresentam sinais de lenta reação**. 2020d. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-apresentam-sinais-de-lenta-reacao-diz-pesquisa-do-sebrae,4b86a1cfeea43710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 4 abr. 2021.

ASN. **Um ano de pandemia , um ano de aprendizados**. 2021a. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/um-ano-de-pandemia-um-ano-de-aprendizados,6cd2bb858fdf7710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Cerca de 260 mil vidas,de compra do brasileiro....> Acesso em: 3 abr. 2021.

ASN. **Acirramento da pandemia atinge faturamento e emprego nos pequenos negócios**. 2021b. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/acirramento-da-pandemia-atinge-faturamento-e-emprego-nos-pequenos-negocios,bedff03d9da38710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 3 abr. 2021.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner : the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 37, n. 1, p. 31–46, 1998.

BENAVENT, C.; VILLARMOIS, O. CRM, apprentissage et controle organisationnel. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 3, n. 2, p. 193–210, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica para Estudantes universitários**. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1983.

CHENHALL, R. H. Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research. **Handbooks of Management Accounting Research**, v. 1, p. 163–205, 2007.

CNF. CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS. **Número de usuários de planos de saúde cai pelo 5º ano seguido**. 2020. Disponível em: <https://cnf.org.br/numero-de-usuarios-de-planos-de-saude-cai-pelo-5o-ano-seguido/>. Acesso em: 3 abr. 2021.

CNSEG. CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS SEGURADORAS. Comissão de Inteligência de Mercado: CAMINHOS PARA AMPLIAÇÃO DA PENETRAÇÃO DE SEGUROS NO SEGMENTO MPE. p. 1–27, 2020a.

CNSEG. Conjuntura CNseg, ano 3, Nº 23. **Confederação Nacional das Seguradoras**, p. 1–56, 2020b.

COATES, T. T.; MCDERMOTT, C. M. An exploratory analysis of new competencies : a resource based view perspective. **Journal of Operations Management**, v. 20, p. 435–450, 2002.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração [recurso eletrônico]**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2016.

FILIP, A.; VRANCEANU, D. M.; GEORGESCU, B.; MARINESCU, D. E. Driving Value for Banking Companies By Adopting Crm Systems and Customer Retention Strategies. **Basiq 2015 International Conference: New Trends in Sustainable Business and Consumption**, p. 226–233, 2015.

FUCCI, C.; CRADDOCK, C.; LEITE, D.; BUENO, J. **Corretores e o setor de seguros: passando pela crise com resiliência**. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our->

insights/passando-pela-criese-com-resiliencia. Acesso em: 6 abr. 2021.

GARRISON, R. H.; NORREN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial [recurso eletrônico]**. 14. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2013.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRADIA E ESTATÍSTICA. **PIB cai 4,1% em 2020 e fecha o ano em R\$ 7,4 trilhões**. 2021. Disponível em: [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/30165-pib-cai-4-1-em-2020-e-fecha-o-ano-em-r-7-4-trilhoes#:~:text=Em 2020%2C tendo em vista,série histórica%2C iniciada em 1996..](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/30165-pib-cai-4-1-em-2020-e-fecha-o-ano-em-r-7-4-trilhoes#:~:text=Em%2020%2C%20tendo%20em%20vista,s%C3%A9rie%20hist%C3%B3rica%20iniciada%20em%201996) Acesso em: 1 abr. 2021.

JÖNSSON, S.; LUKKA, K. There and Back again: Doing interventionist research in management accounting. **Handbook of Management Accounting Research**, v. 1, p. 373–397, 2007.

KOLIS, K.; JIRINOVA, K. The Impact of the Customer Relationship Management on a Company ' s Financial Performance. **Conference: European Conference on Management, Leadership & Governance**, v. 13, p. 129–135, 2013.

LAINÉ, T.; LYLÄ-YRJÄNÄINEN, J.; KORHONEN, T.; SUOMALA, P. Interactions enhancing the impact of the interventionist research: Cases on business development. **17th European Conference on Research Methods in Business and Management**, p. 215–222, 2018.

LÓPEZ, S. P.; PEÓN, J. M. M.; ORDÁS, C. J. V. Organizational learning as a determining factor in business performance. **The Learning Organization**, v. 12, n. 3, p. 227–245, 2005. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09696470610645476>>

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

OTLEY, D. The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. **Management Accounting Research**, v. 31, p. 45–62, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>>

OYADOMARI, J. C. T.; LIMA, M. P. De; PEREIRA, D. L.; SILVA, B. de O. T. Da. Relacionamentos entre controle gerencial , aprendizagem organizacional e decisões. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 20, p. 53–74, 2013.

OYADOMARI, J. C. T.; SILVA, P. L. Da; NETO, O. R. de M.; RICCIO, E. L. PESQUISA INTERVENCIONISTA: UM ENSAIO SOBRE AS OPORTUNIDADES E RISCOS PARA PESQUISA BRASILEIRA EM CONTABILIDADE GERENCIAL. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 7, n. 2, p. 244–265, 2014.

PLANALTO. **LEI Nº 13.999, DE 18 DE MAIO DE 2020**. 2020. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L13999.htm. Acesso em: 12 abr. 2021.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

RODRIGUÊS, P.; PEDRON, C. D.; OLIVEIRA, M. Knowledge Management on the implementation of a CRM Project : A Case Study. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFSM**, v. 6, n. 3, p. 595–613, 2013.

SANTOS, E. A. dos S.; LIMA, E.; RODRIGUES, L. C. MICROEMPRESAS : Resumo. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 43, p. 72–85, 2015.

SCHWEIGER, S.; STOUTEN, H.; BLEIJENBERGH, I. L. A System Dynamics Model of Resistance to Organizational Change : The Role of Participatory Strategies. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 35, p. 658–674, 2018.

SINCOR-SP. **Notícias Projeto de Lei permite que micro e pequenas empresas negociem débitos com a Receita**. 2020a. Disponível em: <https://www.sincor.org.br/projeto-de-lei-permite-que-micro-e-pequenas-empresas-negociem-debitos-com-a-receita/>. Acesso em: 6 abr. 2021.

SINCOR-SP. Projeto de Lei permite que micro e pequenas empresas negociem débitos com a Receita. 15 de julho de 2020. 2020a. Disponível em: <https://www.sincor.org.br/projeto-de-lei-permite-que-micro-e-pequenas-empresas-negociem-debitos-com-a-receita/> Acesso em: 6 abr. 2021.

SINCOR-SP. **O futuro promissor** do mercado de seguros no Brasil pós-covid-19. 22 de junho de 2020. 2020b. Disponível em: <https://www.sincor.org.br/artigo-o-futuro-promissor-do-mercado-de-seguros-no-brasil-pos-covid-19/>. Acesso em: 6 abr. 2021.

SUOMALA, P.; LYLY-YRJÄNÄINEN, J.; LUKKA, K. Battlefield around interventions : A reflective analysis of conducting interventionist research in management accounting. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 4, p. 304–314, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2014.05.001>>

SUSEP. 8 ° Relatório de Análise e Acompanhamento dos Mercados Supervisionados. **Assessoria de Estudos e Relações Institucionais (ASERI)**, p. 1–24. 2020. Disponível em: <http://www.susep.gov.br/menuestatistica/SES/relat-acomp-mercado-2020.pdf>>

SUSEP. **Apresentação**. 2021. Disponível em: http://www.susep.gov.br/menu/a-susep/apresentacao?_ga=2.141466226.1592940330.1617231893-1816922393.1617231893. Acesso em: 29 maio. 2021.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.

WERNERFELT, B. THE RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM: TEN YEARS AFTER. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 171–174, 1995.

XAVIER, R. O.; DORNELAS, J. S. O Papel do Gerente num Contexto de Mudança Baseada no Uso da Tecnologia CRM. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 9–30, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Primeira Entrevista Semiestruturada

Primeira Entrevista Semiestruturada

Desempenho operacional

Q1) Qual a quantidade aproximada do volume de vendas mensal?

Q2) Qual a quantidade aproximada do *cross-selling* mensal?

Q3) Qual a quantidade aproximada do *up-selling* mensal?

Q4) Qual a quantidade aproximada de contatos realizados diariamente com os clientes?

Q5) Qual a quantidade aproximada de ligações realizadas diariamente?

Q6) Qual a quantidade aproximada de e-mails enviados diariamente?

Sistemas de Controles

Q7) Possui algum sistema de metas?

Q8) Possui algum sistema de recompensas?

Q9) Que tipo de relatórios a empresa possui?

Q10) Existe algum tipo de controle de tarefas?

Q11) Existe algum tipo de controle de resultados?

Conhecimento dos clientes:

Q12) Quais dificuldades no relacionamento com os clientes a empresa possui?

Q13) Como é feito o mapeamento do perfil dos clientes?

Q14) A empresa possui conhecimento sobre qual é a sua persona?

Q15) É feita alguma a gestão de relacionamento com o cliente?

Q16) Quantos clientes a empresa possui em sua base de dados?

APÊNDICE B: Segunda Entrevista Semiestruturada

Segunda Entrevista Semiestruturada

Aquisição de conhecimento externo

Q1) A empresa realiza acordos de cooperação com outras empresas, universidades, colégios técnicos, associações, entre outros? Se sim, como são?

Q2) A organização mantém contato com profissionais ou técnicos, externos a empresa, que são especialistas no mercado em que a empresa está inserida? Se sim, como ocorrem?

Q3) Os funcionários participam regularmente de feiras, exposições, workshop ou treinamentos do mercado em que a empresa está inserida?

Aquisição de conhecimento interno

Q4) Os funcionários da empresa compartilham seus conhecimentos e experiências? Se sim, como?

Q5) Existe na organização uma predisposição em aderir ou experimentar novas ideias? Se sim, poderia exemplificar?

Q6) Os funcionários da empresa buscam aumentar seus conhecimentos e experiências no mercado em que a empresa está inserida? Se sim, como?

Distribuição de conhecimento

Q7) Os membros da organização são informados sobre os objetivos da empresa? Se sim, como?

Q8) São realizadas reuniões periodicamente com o intuito de informar os colaboradores sobre as últimas novidades da empresa? Se sim, como acontece?

Q9) Existe na empresa algum método para coletar, reunir e distribuir internamente as sugestões dos funcionários? Se sim, como ocorre?

Memória organizacional

Q10) A organização possui um banco de dados onde armazena suas experiências e conhecimentos de modo que consiga utilizá-los futuramente?

Q11) Na organização existe acesso a banco de dados ou documentos organizacionais através de rede corporativa?

Q12) Os funcionários da empresa possuem acesso a banco de dados da organização?

Q13) A organização possui um banco de dados atualizados de seus clientes?
