Universidade Presbiteriana Mackenzie

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios

Melhoria do Processo de Comunicação com Cliente em Clube Esportivo

Maurício Massaroppi Rattichieri

São Paulo

2024

Maurício Massaroppi Rattichieri

Melhoria do Processo de Comunicação com Cliente em Clube Esportivo

Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Cappellozza

São Paulo

2024

R327m Rattichieri, Maurício Massaropi.
Melhoria do processo de comunicação com cliente em clube esportivo. [recurso eletrônico] / Maurício Massaropi Rattichieri.
1 KB

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2024.
Orientador: Prof. Dr. Alexandre Cappellozza.
Bibliografia: p. 66-69.

1. Automação. 2. Inadimplência. 3. Tecnologia. 4. Clube esportivo. I. Cappellozza, Alexandre, *orientador*. II. Título.

CDD 658.88

Bibliotecária Responsável: Aline Amarante Pereira - CRB 8/9549

MAURICIO MASSAROPPI RATTICHIERI

MELHORIA DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO COM CLIENTE EM CLUBE ESPORTIVO

Trabalho de Conclusão apresentado ao Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito à obtenção de título de Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios.

Aprovada em 09 de agosto de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Alexandre Cappellozza

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Gilberto Perez

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Gustavo Hermínio Salati Marcondes de Moraes

Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP

RESUMO

Objetivo: este trabalho desenvolveu e aplicou a solução de um problema de inadimplência dos sócios de um clube esportivo, com mais de 40% de seus sócios ativos com anuidades em atraso, parte de um relevante grupo de empresas familiar, atuante a mais de trinta anos no comércio de artigos esportivos.

Aplicação: a solução desenvolvida trata-se da elaboração de um artefato tecnológico responsável pela comunicação e gestão automatizada com a finalidade de reduzir o número de inadimplentes e melhorar a comunicação da empresa com seus associados.

Inovação: trata-se de um sistema de que utiliza o conceito de gestão de relacionamento com o cliente, do inglês *customer relationship management* (CRM), capaz de enviar mensagens automatizadas através do aplicativo WhatsApp.

Complexidade: implantar uma solução de baixo custo, rápida implementação, retorno de investimento ainda no primeiro ano, que aderisse aos valores culturais da empresa familiar com gestão centralizada e sem causar perdas de identidade do negócio.

Impacto: a solução tecnológica resultou em uma redução de 89% da inadimplência, aumento de 16% de sócios em dia, melhora de eficácia e eficiência comunicativa, redução em custos operacionais em 75%, aumento da captação financeira estimada em 7%.

Método: para o desenvolvimento da solução, foi adotado o método de *Design Science Research* (DSR) (Hevner, March, Park, & Ram, 2004), por meio do desenvolvimento de um artefato tecnológico seguindo o framework de Aken & Berends (2012).

Palavras chaves: Automação, Inadimplência, Tecnologia, Clube Esportivo.

ABSTRACT

Objective: this work is developed and applied the solution to a problem of late payments by members of a sports club, with more than 40% of its active members with annual fees in arrears, part of a relevant group of family businesses, operating for more than thirty years in the trade of sports' articles.

Application: the solution developed involves the elaboration of a technological artifact responsible for communication and automated management with the purpose of reducing the number of defaulters and improving the company's communication with its associates.

Innovation: it is a system based on the concept of customer relationship management (CRM), capable of sending automated messages through the WhatsApp app.

Complexity: implant a low-cost solution, with a fast implementation, investment return in the first year, adapted to the centralized management family company's cultural values and without loss of identity to the business.

Impact: the technological solution resulted in an 89% reduction in late payments, an increase of 16% in current active members, an improvement in effectiveness and efficiency in communication, a reduction in operational costs by 75%, an increase in financial fundraising estimated at 7%.

Method: to develop the solution, the Design Science Research (DSR) method was adopted (Hevner, March, Park, & Ram, 2004), through the development of a technological artifact following the framework of Aken & Berends (2012).

Keywords: Automation, Late Payments, Technology, Sport Association.

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo de processo do projeto 12
Figura 2 - Total de Geral de Sócios do Ano de 2022 no CEA 19
Figura 3 - Gráfico de Novos Associados e Cancelamentos por Mês no Ano de 2022 do CEA 20
Figura 4 - Comunicação com Sócios em Atraso em 2022 21
Figura 5 - Comunicação com Sócios com Vencimento Próximo em 2022 21
Figura 6 - Framework Ex-Ante do Processo de Cobrança 24
Figura 7 - Modelo Conceitual para CRM 30
Figura 8 - Framework Ex-Post do Processo de Cobrança 40
Figura 9 - Modelo da plataforma de envio de mensagens do Artefato 43
Figura 10 - Cronograma de implementação do artefato 49
Figura 11 - Total de Geral de Sócios de janeiro de 2022 até março de 2024 no CEA 53
Figura 12 - Gráfico de Novos Associados, Renovações e Cancelamentos por Mês, de Janeiro de 2022 até Março de 2024 no CEA 55

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Categorização dos Entrevistados na Pesquisa Qualitativa 17
Tabela 2 - Aspectos do Uso de CRM 28
Tabela 3 - Perspectivas Dominantes de CRM 29
Tabela 4 - Passos de Implementação de CRM em Empresas de Pequeno e Médio Porte 33
Tabela 5 - Vantagens e Desvantagens de Implementação de CRM em Empresas de Pequeno e Médio Porte 34
Tabela 6 - Matriz de requisitos do sistema 37
Tabela 7 - Princípios de design 39
Tabela 8 - Exemplos de Mensagem do Artefato 41
Tabela 9 - Condição de envio de mensagens de Lembrete de Visitas 43
Tabela 10 - Análise financeira do desenvolvimento e operação do sistema 46
Tabela 11 - Matriz de Probabilidade e Impacto 47
Tabela 12 - Índices do CEA em janeiro de 2022 e março de 2024 54
Tabela 13 - Comparativo de problemas antes e depois da implementação do sistema no CEA 58
Tabela 14 - Percepção dos associados quanto a comunicação do CEA 59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 9
2 DESENVOLVIMENTO 12
2.1 Método Adotado 12
2.2 A Organização, Serviços e Mercado 13
2.3 Diagnóstico da Situação 16
2.3.1 Procedimentos Adotados no Diagnóstico 16
2.3.2 Análise dos Resultados 19
2.3.2.1 Análise Quantitativa 19
2.3.2.2 Resultados das Entrevistas 22
2.3.2.3 Resultados Observados pelo Pesquisador 24
2.3.3 Problema Definido 27
2.4 Aporte Teórico para apoio à Solução do Problema 27
3 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA 37
3.1 Proposta Definida 37
3.2 Inovação da Proposta 44
3.3 Criação de Valor da Proposta 45
3.4 Viabilidade do Projeto 46
3.5 Plano de Implantação 48
4 INTERVENÇÃO 50
5 AVALIAÇÃO 52
5.1 Procedimentos Adotados na Avaliação 52
5.2 Análise dos Resultados 53
5.2.1 Análise Quantitativa 53
5.2.2 Resultados das Entrevistas 55
5.2.3 Resultados Observados pelo Pesquisador 60
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES 63
REFERÊNCIAS 66

1 INTRODUÇÃO

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

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

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

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

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

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

Ao gerenciar o conhecimento de seus consumidores, as empresas são capazes de visualizar tendências emergentes de mercado antes de seus competidores e rapidamente criar valor econômico atrelado as suas operações e estratégias, em conjunto com seus processos de inovação e criação de novos produtos e/ou serviços (Gibbert, Leibold, & Probst, 2002). A

capacidade da empresa em criar conhecimento provém de sua habilidade em converter conhecimento por múltiplas fontes (Khodakarami & Chan, 2013).

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

As relações entre as companhias e o mercado moldaram as tendências de marketing para uma abordagem focada nas interações com o consumidor. A literatura enfatiza que a implementação de CRM em conjunto a sua automação em distintas empresas implica em um resultado positivo ao reter consumidores, firmando uma relação de longo prazo, ao invés de focar em captação de novos clientes, consequentemente aumentando o número de vendas. Os sistemas de CRM promovem um modelo interativo com o negócio centrado no cliente, melhoram a habilidade da empresa em alcançar seu cliente por meio da construção de uma relação personalizada e aumento da percepção do cliente à empresa e aumentam o potencial de alcance a novos clientes (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011; Kis, Chyrun, Tsymbaliak, & Chyrun, 2019).

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

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

Com baixa taxa de implementação de CRM, pequenas e médias empresas são justificadas por incompreensão e falta de entendimento da tecnologia, baixo custo benefício, falta de informação e falta de equipamentos tecnológicos necessários. Durante os eventos de 2020 relacionados a pandemia do COVID19, as pequenas e médias empresas foram privadas da oportunidade de lidar diretamente com seus clientes, impulsionando uma maior tendencia

no surgimento e implementação de novos sistemas de CRM (Matraeva, Vasiutina, & Korolkova, 2022).

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

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

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

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Método Adotado

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

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

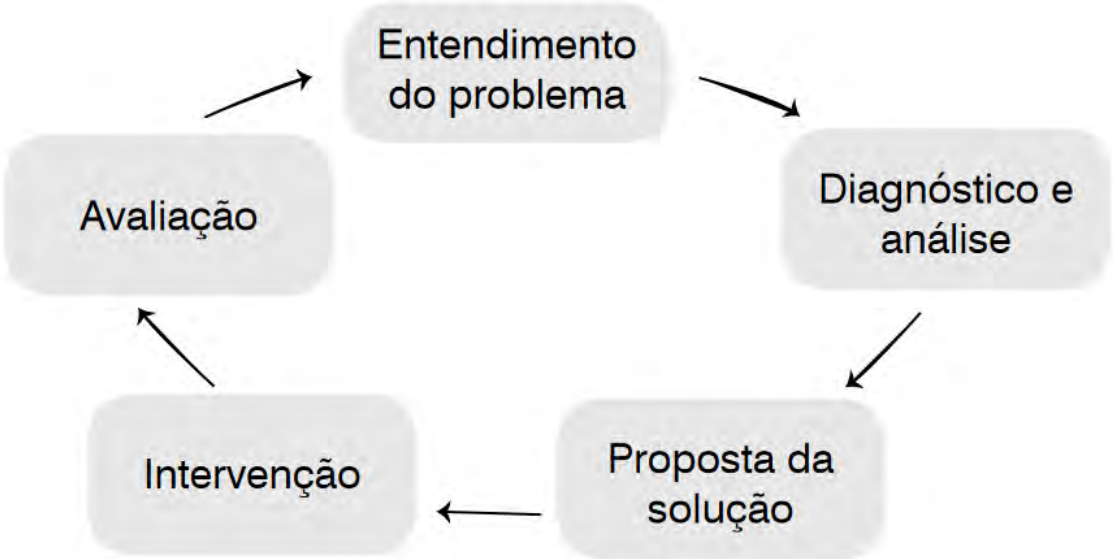

Figura 1 - Modelo de processo do projeto
Fonte: Adaptado de Aken, 2012 e Marcondes et al., 2017

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

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

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

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

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

2.2 A Organização, Serviços e Mercado

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

O Grupo Alfa teve sua ideia concebida por seus sócios fundadores recém-casados em transformar um gosto pessoal em negócio. A paixão partilhada por ambos os fundadores sobre o cenário *outdoor*, e a prática esportiva, foram o gatilho inicial para inaugurar, no início dos anos 90, aproveitando o ponto comercial já utilizado pela família de um dos sócios desde os anos 60. Nesse primeiro instante foi criada a Loja Alfa, a primeira empresa do grupo.

Os sócios fundadores do Grupo trabalham com um modelo de negócio muito oposto ao do mercado de varejo comum. Optou-se um modelo de negócio extremamente voltado a segurança do ambiente físico e não possui nenhum tipo de divulgação física ou digital, não possuindo em sua fachada letreiros e nem vitrine.

Ao longo dos anos, o Grupo cresceu fisicamente e houve aumento do espaço, consequentemente, o número de funcionários também evoluiu, contando atualmente com uma equipe de 15 pessoas, além da demanda em constante crescimento e oportunidade.

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

A distribuição dos funcionários do Grupo Alfa segue a seguinte divisão: Clube, funcionários responsáveis pela manutenção dos associados do CEA; setor de documentação, equipe responsável por todo o processo de documentação dos clientes, monitorando suas emissões, dando entrada em processos novos e realizando o controle de vencimentos; setor de vendas, equipe que lida diretamente com a venda de produtos e serviços do grupo para os clientes; manutenção, área responsável pela parte de manutenção, reparos e limpezas e customizações das peças e artigos dos clientes; serviços gerais, responsável pela manutenção do espaço físico do GA, além da limpeza e amenidades servidas aos clientes e sócios.

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

Durante o período de 2019 a 2022, houve um incentivo grande, por parte do governo federal, às práticas esportivas oferecidas pelo Grupo, gerando assim um período de crescimento financeiro considerável: ao final de 2022, o Clube contava com um cadastro de 1700 sócios, e desses com 1000 em situação ativa. Neste período, várias novas empresas surgiram no mercado e também novos clubes esportivos. Ainda assim, dada a alta procura de novas pessoas pelo segmento, o surgimento desses novos concorrentes não exerceu nenhum tipo de decréscimo para o GA.

A Loja é a porta de entrada para o cliente que deseja entrar no ramo esportivo ou colecionismo. Seu foco principal é o varejo. Além disso, conta também com representações oficiais de marcas nacionais e internacionais, com serviços de manutenção e customização de artigos esportivos, restauração de artigos de coleção, e conta com um grupo de restauradores renomados a nível mundial.

A Despachante Alfa atuante com a prestação de serviços de Despachante, é voltada exclusivamente para a área a documentação de artigos esportivos de caráter controlado e licenciamento dos Esportistas e Colecionadores. A despachante da empresa também é sócia fundadora do Grupo e a prestação de serviços da DA é focada exclusivamente na parte da documentação dos itens comercializados pela Loja e Licenciamento de seus clientes.

Já o Clube Esportivo Alfa, é o espaço para a prática esportiva. Homologado em 2009, o Clube foi concebido com a finalidade de neutralizar o último pilar faltante no grupo, expandindo o portifólio de atuação com uma gama de serviços mais completa.

Os clientes, em sua grande maioria, são indicados por outros clientes e o Grupo Alfa trabalha com a satisfação do cliente. Inclusive uma solicitação do grupo ao cliente é sempre notificar quando está indicando alguém, assim o cliente novo já chega com um atendimento personalizado e voltado à sua necessidade. Essa maneira pessoal de lidar com o cliente cria uma experiência de exclusividade, e se soma ao fato de que o Grupo oferece a gama completa de serviços e o espaço para a prática esportiva num ambiente reservado e com a possibilidade de marcar horários.

O Grupo Alfa não possui um tipo específico de perfil nos seus clientes, diariamente, novos clientes procuram o Grupo com as mais distintas necessidades relacionadas ao esporte. Pessoas de todas as idades, entusiastas ou não de práticas esportivas, amadores ou profissionais, colecionistas ou iniciantes, distintas classes sociais, gêneros, etnias ou profissões.

O Colecionador, por exemplo, é aquele que almeja apenas colecionar artigos esportivos, já o Esportista Praticante é aquele que realiza a prática esportiva, e dentre seus deveres, seguindo a demanda legislada pelos órgãos federais, deve estar filiado a um Clube Esportivo e deve realizar visitas, chamadas de habitualidades, à clubes oito vezes ao ano (atividades como treinamentos ou competições). Tais habitualidades são atestadas por clubes esportivos e necessárias para a renovação de documentos e licenças dos praticantes.

Contudo, o plano de gestão dos sócios fundadores do grupo foca esforços em manter arquivos em sua maioria físicos e redigidos à mão, como pastas para cada cliente e espaços para armazenamento dos documentos. Além disso, existe uma grande preocupação com sigilo das informações pessoais dos clientes, para com a não divulgação dos dados, principalmente de clientes específicos: tais como políticos, figuras públicas e grandes empresários.

Ao longo do ano de 2022 foi observado no CEA uma taxa de inadimplência constante de aproximadamente 40%, mesmo com procedimentos de cobrança ativos durante esse período.

2.3 Diagnóstico da Situação

2.3.1 Procedimentos Adotados no Diagnóstico

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

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

A coleta de dados foi realizada mensalmente durante o período de janeiro a dezembro de 2022, esses dados foram utilizados para gerar o relatório de controle apresentados a gerência do grupo ao início de cada mês subsequente. Os parâmetros que foram mensurados seguem abaixo:

- Índices de comunicação via e-mail, englobando comunicações com sócios atrasados e sócios com vencimento de anuidade próxima (30 dias ou menos) e a quantidade desses e-mails que obtiveram qualquer tipo de resposta. O objeto quantificado nessa parte, em suas respectivas categorias, foram quantos e-mails haviam sido enviados no aferido mês e quantos deles os sócios responderam;
- Total de novas filiações no mês;
- Total de cancelamentos de filiação durante o mês;
- Total de renovações de anuidades durante o mês, diferenciando se o pagamento veio de sócios com vencimento próximo, ou de sócios que estavam com situação de atraso;
- Total de sócios ativos do período, os sócios ativos são compostos pela soma dos sócios com anuidade em dia, com a anuidade em atraso, e dos sócios com validade indeterminada;
- Total de sócios falecidos;
- Total de sócios cancelados.

Os e-mails contabilizados na planilha de relatórios se tratam de e-mails padrão enviados aos sócios em atraso e incluem o referencial do período em aberto e o valor necessário para a quitação. Também é explicitada as opções de pagamento disponíveis, para quitação mediante a

visita ao Clube, onde o cliente pode pagar com cartão de crédito, débito ou dinheiro, ou para quitação imediata a opção do depósito bancário, com os dados bancários do Clube, ou PIX, introduzido em junho de 2022 como método de pagamento para o clube.

Em agosto de 2022, foi conduzida a segunda etapa, onde realizou-se uma análise qualitativa, por meio de entrevistas conduzidas com quatro funcionários do Grupo Alfa que realizam atividades relacionadas aos procedimentos de cobrança e comunicação com os sócios do Clube CEA com a finalidade de entender as dificuldades relacionadas ao processo atual de cobrança e de comunicação, e assim determinar pontos positivos e negativos da situação. A pesquisa qualitativa buscou identificar práticas e ações do cotidiano, além de conhecimentos, relatos e histórias (Flick, 2009), e contextualizou o problema enunciado do Clube relacionado a inadimplência.

Estudos quantitativos que envolvem dados primários buscam, após explorar dados, indicadores que possam ajustar o modelo proposto, assim a abordagem qualitativa representará a teoria e possuirá indíces que auxiliarão em hipóteses, inferências e validaçoes pela análise quantitativa (Bizarrias, Silva, & Penha, 2023 e Hair JR., Anderson, Tatham, & Black, 2005).

As entrevistas foram realizadas de maneira individual com os quatro funcionários, no próprio ambiente do Grupo Alfa, em agosto de 2022, por meio de uma pergunta aberta, “Qual a sua perspectiva quanto ao número de sócios em atraso e os procedimentos de cobrança do Clube Esportivo Alfa?”. Os entrevistados foram incentivados a compartilhar suas experiências pessoais, dificuldades, desafios diários, frustrações, ineficiências e, por final, suas sugestões e críticas ao processo de cobrança e comunicação da empresa. A tabela a seguir apresenta a categorização dos funcionários envolvidos na entrevista:

Tabela 1
Categorização dos Entrevistados na Pesquisa Qualitativa

Cargo	Código	Ano de Contratação
Gerente LA	GLA	2001
Analista CEA	ACEA	2020
Gerente Geral	GGA	1995
Balconista LA	BLA	2016

Nota. Elaboração do autor.

Os funcionários selecionados para a entrevista possuem funções chave atreladas as operações do Clube conforme descrito abaixo:

- ACEA é responsável pela cobrança e controle dos associados do CEA, dessa maneira, recai em sua responsabilidade a iteração e comunicação via e-mail com o sócio, realizando cobranças aos atrasados e lembretes de vencimento prévio um mês antes do vencimento da anuidade, atribuída também às suas atividades o monitoramento do banco de dados do CEA atualizado, elaboração de relatórios mensais e controle da quantidade de visitas dos associados;
- BLA é responsável pela abordagem inicial, na maioria das vezes, do cliente que visita fisicamente o GA, sendo a pessoa responsável por guiar o cliente para o setor que ele deseja serviços ou produtos, incluindo os sócios do CEA. No caso de o cliente ser um sócio do CEA, BLA solicita a ACEA a ficha cadastral do associado, determinando sua situação (anuidade em aberto, em dia, ou com vencimento próximo). BLA prossegue verificando se o associado necessita de algum produto ou serviço adicional para a sua prática esportiva e monta seu orçamento para utilização daquela visita;
- GLA assume a mesma gama de serviços e abordagens da BLA no caso de sua ausência, além da responsabilidade adicional junto ao setor de vendas da LA. Alguns dos produtos vendidos na LA demandam a filiação do cliente como sócio de entidade esportiva e com sua situação financeira quitada, regulamentação estipulada pelos órgãos federais fiscalizadores, atrelando junto a venda a quitação dos sócios, ou captação de novos associados;
- GGA supervisiona todos os funcionários e se reporta diretamente aos sócios do GA. É responsável pelo caixa no GA, recebe os orçamentos dos clientes visitantes e realiza as cobranças financeiras dos mesmos. Além disso é responsável pelo estoque e controle de produtos utilizados no CEA.

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

2.3.2 Análise dos Resultados

2.3.2.1 Análise Quantitativa

Ao compilar os dados coletados do Clube ao longo do período de janeiro a dezembro de 2022, é possível observar o comportamento da atividade dos sócios quanto sua adimplência durante o período estudado conforme as próximas figuras:

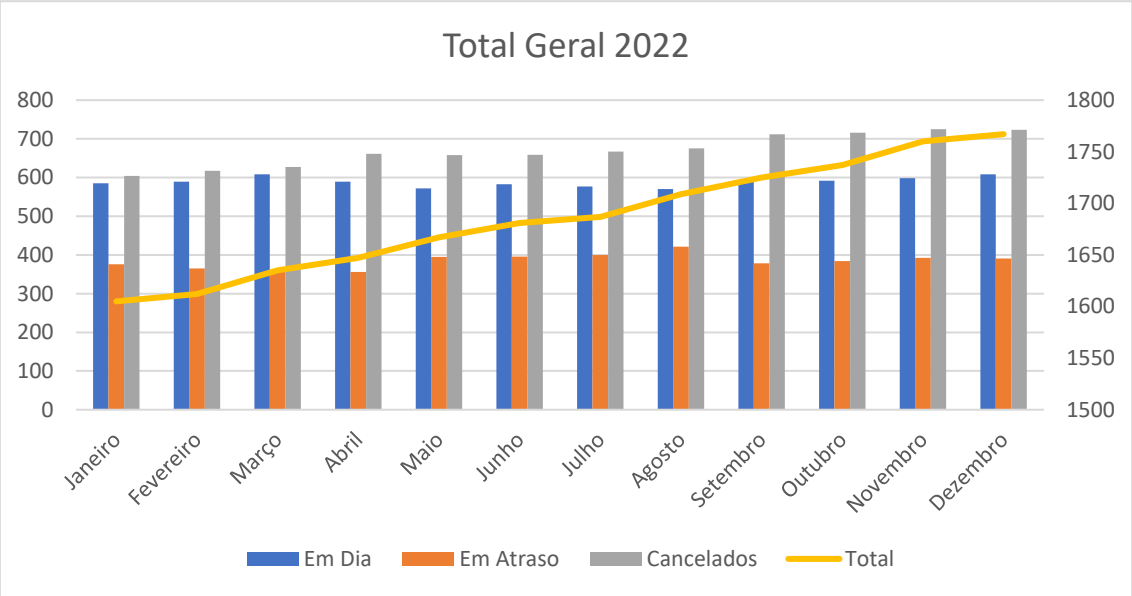

Figura 2 - Total de Geral de Sócios do Ano de 2022 no CEA
Fonte: elaborado pelo autor.

Na Figura 2 é possível observar que total de sócios ativos (soma dos sócios em atraso e em dia) se mantém constante ao longo do ano, sócios em atraso na faixa média próxima a 400 associados, atingindo o maior valor em agosto de 2022 com 421 associados em atraso, representando a maior taxa de inadimplência, no valor de 41,4%, já registrada no Clube Esportivo Alfa. Já a quantidade de sócios em dia flutua num valor próximo de 600 associados.

Observa-se ainda na Figura 2 que ao longo do ano de 2022, o total geral de sócios teve crescimento, no início de janeiro o total era de 1602 sócios e ao final de dezembro era de 1767. Ao comparar o total geral junto ao comportamento estável da quantidade de sócios ativos ao longo de 2022, o aumento de 165 sócios não é correspondido de maneira expressiva no número de sócios ativos apresentados na Figura 2 e nota-se o aumento do número de sócios cancelados. Considerando-se o aumento dos sócios cancelados, foi analisado o número de cancelamentos mensais ao longo de 2022 e comparados ao número de novos sócios:

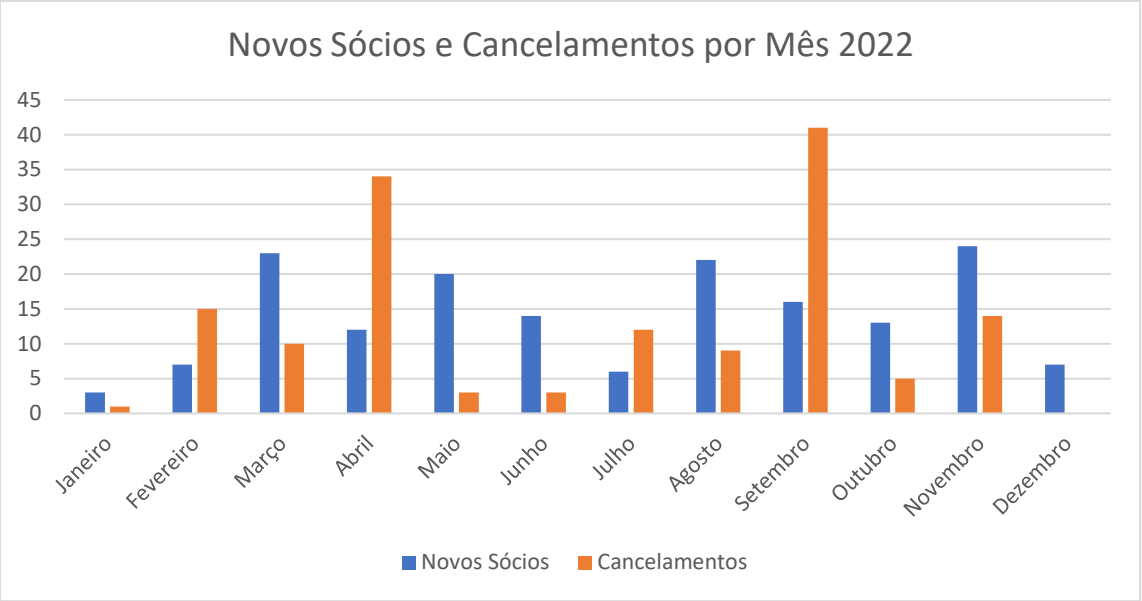

Figura 3 - Gráfico de Novos Associados e Cancelamentos por Mês no Ano de 2022 do CEA
Fonte: elaborado pelo autor.

Embora o Clube tenha obtido 165 novos sócios ao longo do ano de 2022, o Clube também teve 147 cancelamentos ao longo do mesmo período, conforme a Figura 3. Durante o período em questão, ao analisar a Figura 2 e levar em conta os dados da Figura 3, é possível inferir que o número relativamente estável de sócios ativos está relacionado à relação entre os quantitativos semelhantes de novos associados e de cancelamentos, indicando que apesar da quantidade de sócios em atraso ser estável, os sócios que compõem essa parcela não são os mesmos durante o ano de 2022.

De maneira pontual, o número de cancelamentos nos meses de abril de 2022 e setembro de 2022 apresentados na Figura 3, deve-se aos cancelamentos de sócios com mais de três anuidades em aberto, procedimento realizado pela gestão do Clube.

Como citado anteriormente, também foi monitorado em 2022 a quantidade de e-mails de comunicação referente a anuidades conforme as figuras abaixo:

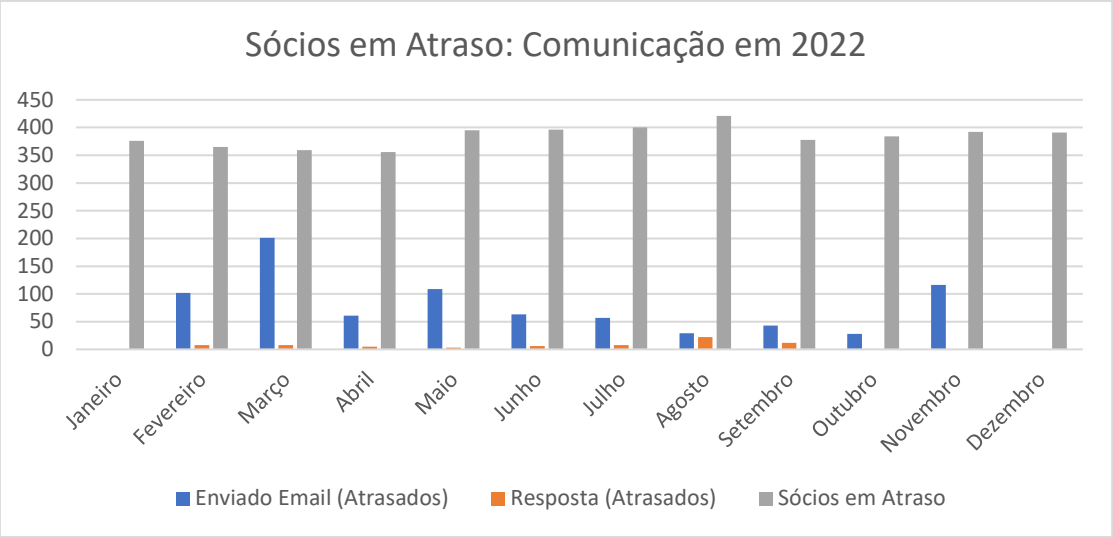

Figura 4 - Comunicação com Sócios em Atraso em 2022
Fonte: elaborado pelo autor.

Na Figura 4, é possível observar os parâmetros de comunicação com os sócios em atraso ao longo de 2022, na primeira coluna de cada mês, a quantidade de e-mails enviados, na segunda a quantidade de respostas, e na terceira a quantidade de sócios em atraso daquele mês.

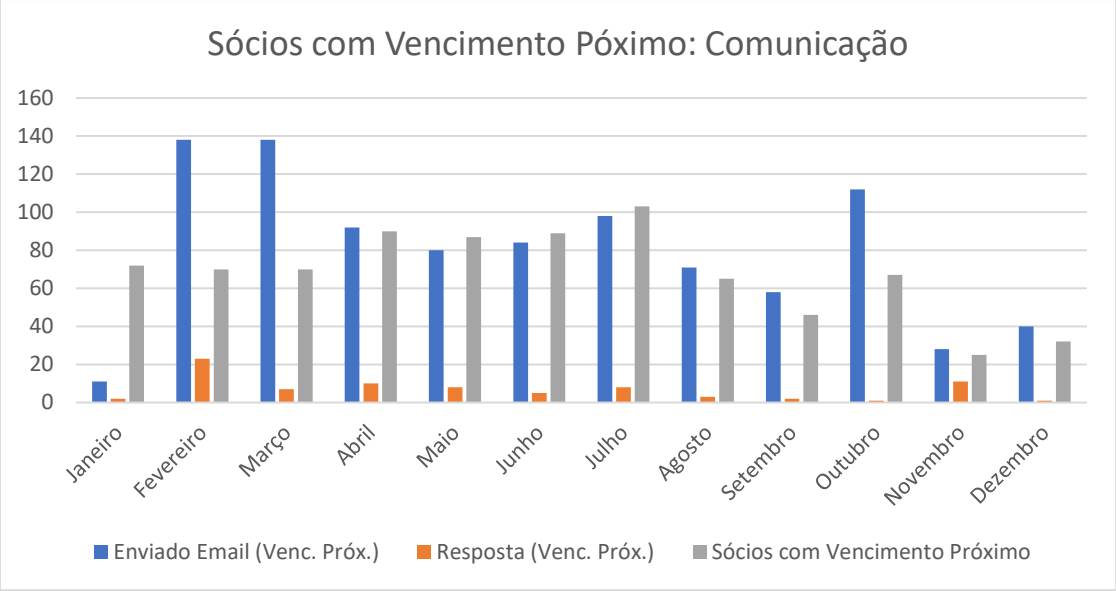

Figura 5 - Comunicação com Sócios com Vencimento Próximo em 2022
Fonte: elaborado pelo autor.

Na Figura 5, é possível observar os parâmetros de comunicação com os sócios com vencimento próximo de sua anuidade ao longo de 2022, tal como na Figura 4, a primeira coluna de cada mês, a quantidade de e-mails enviados, na segunda a quantidade de respostas e na terceira a quantidade de sócios em atraso daquele mês.

Os gráficos das Figura 4 e Figura 5 demonstram o baixo alcance ao utilizar os e-mails como forma de comunicação. Para os sócios em atraso ao longo de 2022 foram enviados 809 e-mails e desses apenas 73 tiveram respostas, representando 9,02%. Para os sócios com vencimento próximo no mesmo período. 950 e-mails foram enviados e 81 foram respondidos, representando 8,53%.

Vale citar que a resposta não significa o pagamento imediato, mas sim que o associado contactado respondeu ao e-mail daquele mês. A taxa média mensal de respostas do ano de 2022 para a quantidade de e-mails enviados foi de 10,44% e dos 950 e-mails totais enviados no ano de 2022, somente 81 foram respondidos, representando uma taxa total de respostas para o ano de 2022 de 8,53%.

Outro ponto observado, considerando um envio de uma mensagem mensal para o sócio em situação de inadimplência, o valor acumulado de mensagens necessárias em 2022 para se alcançar o número considerado seriam 4613 e-mails, como apenas 809 foram enviados, demonstra que cada sócio inadimplente era contactado em média 2,1 vezes por ano.

Ao considerar os sócios com vencimento próximo, utilizando a mesma metodologia dos sócios em atraso, um cenário diferente é exposto: valor acumulado de 816 mensagens, com 950 mensagens enviadas, indicando que cada sócio com vencimento próximo era contactado mais de uma vez em média antes do seu vencimento.

Pode ser inferido que durante o ano de 2022, ACEA priorizou contactar os sócios com vencimento próximo em relação aos atrasados e não era capaz de se comunicar mensalmente com todos os inadimplentes. Além disso, o baixo índice de respostas demonstra ineficácia de comunicação via e-mail com os associados.

2.3.2.2 Resultados das Entrevistas

Durante a etapa qualitativa do diagnóstico os funcionários selecionados foram questionados sobre a sua perspectiva quanto à inadimplência crescente do Clube, eles puderam explanar como realizam seus procedimentos e abordagens aos sócios e por final descreveram suas maiores dificuldades. Dos dados obtidos durante as entrevistas com os funcionários sobressaem-se:

1) Não responsividade dos sócios inadimplentes e dos sócios com vencimento próximo:

> [...] quando ele (associado CEA) chega no balcão, independente da situação (em dia ou atrasado), peço os dados atualizados de telefone e e-mail, alguns comentam que estão recebendo os e-mails de cobrança sim, ao repassar isso para ACEA, ela comenta que

> desses casos a maioria não responde aos e-mails. Ainda assim eles (sócios que estão visitando), na sua maioria não se opõe a pagar e deixar sua situação em dia.
>
> Dos casos que criam mais dificuldades no balcão são aqueles que devem mais de uma anuidade, a gente perde um tempo explicando que os órgãos fiscalizadores demandam que eles estejam em dia para sua correta documentação, mas mesmo assim questionam e tentam negociar valores. (BLA)

2) Dificuldade e o tempo dedicado em se cobrar de maneira singular cada cliente (via e-mail ou telefone):

> [...] chego a perder próximo a cinco minutos montando um e-mail para ele (sócio), tenho que checar, data de vencimento (no caso do sócio com vencimento próximo) ou a data que venceu (para os sócios inadimplentes), e somar todos anos. (ACEA)
>
> [...] quando consigo entrar em contato com o sócio (via telefone), já tenho que ter de antemão o quanto ele deve ou quando vai vencer (anuidade), se não acabo perdendo mais um ou dois minutos pedindo para ACEA esses dados.
>
> Perco tempo também explicando ao cliente o porquê de ele ter que estar com tudo em dia e a seriedade dos órgãos fiscalizadores, isso quando o cliente não quer comentar assuntos pessoais, relevantes ou não a sua situação com o CEA. (GLA)

3) Banco de dados com dados de contato faltantes, desatualizados ou divergentes do banco de dados do setor de documentação:

> [...] logo depois de perder um tempo montando o e-mail para a pessoa (associado) o e-mail volta (mensagem com erro no endereço do e-mail, ou foi desativado), aí peço para ele (gerente de documentos) se ele tem um contato atualizado dessa pessoa. (ACEA)

4) Ausência de informações com o pessoal de vendas que poderiam estar lidando com alguns dos clientes inadimplentes em momentos em que os mesmos visitam o Grupo, mas não para utilizar o ambiente do Clube:

> [...] só descubro depois que aquela pessoa estava devendo, eu nem lembrava que ela era sócia. (GLA)
>
> [...] têm vezes que eu lembro de cobrar quando ele (sócio) já está no caixa (GGA)

5) Associados que esquecem de pagar e voltam meses ou até anos depois e realinham sua situação junto ao Clube:

> [...] mais de uma vez peguei clientes que cancelamos porque deviam três, às vezes quatro anuidades, ele (cliente) vem, paga todas as anuidades e ainda utiliza o CEA feliz falando que estava com saudades. (GLA)

6) Métodos de pagamento não tão práticos, ir fisicamente ao Grupo ou via depósito bancário:

> [...] muitos (clientes), principalmente os mais jovens, reclamam comigo de ter que vir até aqui para passar o cartão (de crédito ou débito), e ainda perguntam porque não temos um PIX ou para passar o cartão online. [...] os mais idosos não gostam ou nem sabem fazer (pagamento via) depósito. (GGA)

2.3.2.3 Resultados Observados pelo Pesquisador

Durante o ano de 2022, o pesquisador pode notar a existência de um problema de inadimplência dos associados do Clube, e por meio dos dados fornecidos pelos relatórios gerenciais mensais que foram apresentados na pesquisa quantitativa, observou número de sócios que não pagavam as anuidades após o vencimento. A partir desse dado, notou que não só vencimentos ocorriam mensalmente, mas a quantidade de sócios em atraso estava alta.

Com o objetivo de ampliar a compreensão do problema da inadimplência, o pesquisador mapeou o processo de cobrança que estava sendo utilizado:

Figura 6 - Framework Ex-Ante do Processo de Cobrança
Fonte: elaborado pelo autor.

O processo de cobrança apresentado na Figura 6 representa o ciclo de cobrança existente no Clube durante o ano de 2022. O ciclo se inicia a partir do banco de dados do Clube que armazena os dados pessoais de cada associado, incluindo a data de vencimento e a situação de adimplência. Com isso, determinam-se três categorias principais: sócios em dia, sócios com vencimento próximo (faltando um mês para vencer) e sócios em atraso.

Os sócios com vencimento próximo foram determinados todo início de mês, incluindo os associados com vencimento no mês subsequente, dos sócios em dia, nenhuma ação era

tomada, e os sócios em atraso são aqueles que não quitaram a sua anuidade antes do vencimento. Para os sócios em atraso e para os sócios com vencimento próximo, iniciava-se o processo de cobrança através de e-mail e ligações telefônicas, o sócio era notificado e recebia as possíveis alternativas de como proceder para quitar sua anuidade.

Em caso de pagamento, seu cadastro era atualizado e assim era reclassificado como sócio em dia. Já aqueles que não quitavam, permaneciam classificados como sócios em atraso, ou no caso dos sócios que deixavam sua anuidade vencer, eram reclassificados como sócios em atraso. Ambos os casos que não efetuavam o pagamento de sua anuidade ficavam impedidos de usar o espaço do Clube e consequentemente impedidos de renovar sua documentação junto aos órgãos federais.

Logo após a análise inicial dos dados quantitativos referentes aos associados do Clube, foi iniciado um empenho de cobrança aos associados. Iniciado em janeiro de 2022, os sócios eram contactados via e-mail, mensagens e telefone. Desta forma, durante todo o ano de 2022, foi observada a baixa quantidade de respostas dos associados ao conforme demonstrado nos controles de relatórios do CEA.

Junto da pesquisa qualitativa realizada, foi notado pelo pesquisador o demasiado tempo dedicado para contactar um associado. A baixa eficácia desse processo, ao focar o monitoramento dos funcionários envolvidos na cobrança, o pesquisador observou que ACEA e BLA dedicavam uma hora por dia, em média cada. E ao longo dessa hora, apenas dez pessoas, em média, eram contactadas, seja por telefonemas, mensagens ou e-mails.

Concomitantemente, muitos associados acabavam esquecendo de quitar sua anuidade após os avisos, mesmo recebendo e reconhecendo e respondendo a cobrança, como citado por GLA na análise qualitativa. Outro caso comum observado pelo pesquisador, foi de associados que visitavam o Clube, a fim de quitar sua anuidade, e acabavam realizando alguma compra na Loja, tal como acessórios ou até mesmo artigos novos.

O pesquisador também se atentou ao fato de não ser realizada nenhuma comunicação de maneira geral aos associados em dia e que o Clube não gerava nenhum tipo de engajamento com seu sócio, nem mesmo os eventos e competições realizados no CEA eram comunicados, o foco de comunicação era voltado totalmente para realização das cobranças.

Ao analisar a data de vencimento dos sócios que já se encontravam inadimplentes, o pesquisador tomou conhecimento de casos de associados que estavam com mais de três anuidades atrasadas, o pior caso chegando a cinco anos. Em abril e setembro de 2022 foram filtrados os sócios com mais de três anos de atraso e realizou-se cancelamentos automáticos.

Foi notado sobre o cadastro de cada sócio, dados armazenados no banco de dados, que em vários casos os associados não tinham preenchido todas as informações de contato ou em alguns casos faltava sua informação de e-mail, em outros seu telefone, e para alguns ambos. Ao comparar o banco de dados do Clube com os dados armazenados na Despachante Alfa, notou-se que muitos dos dados faltantes poderiam ser obtidos pelos dados da DA e, principalmente, muitos dados estavam divergentes ou desatualizados.

Em paralelo, observou-se que os clientes que necessitavam renovar outros documentos com a Despachante Alfa, dada a demanda requisitada pela regulamentação federal, e deveriam estar com as anuidades quitadas com a sua entidade esportiva, a fim de iniciar os processos de renovação, assim acabavam pagando as anuidades do Clube em aberto.

O pesquisador também pode analisar a cultura presente da equipe do Grupo Alfa. Os sócios fundadores eram aversos a digitalização e modernização de processos e documentos, sendo assim, era incentivado o armazenamento físico de dados em pastas para cada cliente e associado. Uma das maiores inseguranças dos sócios fundadores era o vazamento de dados de seus clientes, principalmente de clientes com perfis específicos como políticos, juristas, celebridades e empresários. Para lidar com a documentação e homologação dos produtos adquiridos por esses clientes, eram fornecidos por eles dados sensíveis como seus documentos pessoais, informações de contato e endereços comerciais ou residenciais.

Tal preocupação já impediu implementações de serviços digitais com finalidade de automatizar alguns dos processos internos com base do banco de dados em nuvem, por medo de ataque *Hacker* ou por possibilidade de venda de dados. Dessa maneira, existem poucas automações nos processos de monitoramento e cobrança da enorme carteira de clientes do Grupo Alfa. A maior parte dos processos que envolvem documentação requer uma pessoa ciclicamente checando as planilhas de bancos de dados dos clientes e seu bom funcionamento requer a correta e constante alimentação dessas planilhas.

Foi observado uma tendência dos clientes a utilizar o WhatsApp como meio de comunicação com o Grupo, tirando dúvidas sobre legislação, produtos e serviços, marcando horários para utilização do Clube ou até mesmo respondendo por esse canal e-mails de cobrança de anuidade.

2.3.3 Problema Definido

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

A maneira utilizada de comunicação, sobretudo, de característica manual e pouco otimizada, a baixa praticidade dos métodos de pagamento, o banco de dados do Clube defasado e divergente dos outros bancos de dados do Grupo e a ineficiência no processo de cobrança, são fatores que não auxiliam à redução da inadimplência.

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

2.4 Aporte Teórico para apoio à Solução do Problema

Dentre os três tipos de empresa definidos por Cury (2015), o Grupo Alfa se classifica como empresa de primeiro tipo, caracterizada por ser “tradicional, de tecnologia simples, de produção rotineira, de ambiente estável, mecanicista, com ênfase em suas próprias atividades”.

No campo de estudos de gerenciamento de qualidade, eficiência se refere a como os processos são executados e sobre sua performance, do que pode ser mensurado, com os recursos disponíveis; efetividade se refere em realizar uma tarefa ou grupo de atividades da maneira esperada, focando recursos e produzindo um resultado que preencha uma demanda (Sundqvist, Backlund, & Chronéer, 2014). “Eficiente: compreende todos os requerimentos internos para custos, margens, utilização de recursos {...} e outras medidas de eficiência; Efetivo: satisfaz ou excede as demandas do consumidor” (DeToro & McCabe, 1997).

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

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

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

Boulding, Staelin, Ehret & Johnston (2005) informam alguns aspectos relacionados com o uso de CRM em empresas na Tabela 2:

Tabela 2
Aspectos do Uso de CRM

Dimensão	Detalhamento
Integração "CRM é o resultado da evolução contínua e integração de ideias do marketing e novos dados disponíveis, tecnologias e modelos organizacionais" (Boulding *et al.,* 2005, p. 156).	CRM constrói relações com o uso de sistemas e análise de dados, incluindo a integração de todas as atividades dentro da empresa, ligando a firma e a criação de valor ao cliente;
Convergência "O campo de CRM converge em uma definição comum" (Boulding *et al.,* 2005, p. 157).	Ao relacionar a teoria de CRM à estratégia, ao gerenciamento da criação de valor, a inteligência no uso de dados e tecnologia, na aquisição de conhecimento da base de consumidores e a difusão desse conhecimento para as partes de interesse apropriadas, o ato de estabelecer apropriadamente relações de longo termo com consumidores e/ou grupos de consumidores e a integração de processos dentro dos múltiplos setores da empresa colaborando para gerar criação de valor ao cliente. A prática aplicada de CRM deve ser capaz de demonstrar crescimento financeiro e melhora de performance da empresa;

Dimensão	Detalhamento
Implementação "Implementação efetiva de CRM não necessariamente requer sofisticação em análises, conceitos ou tecnologias" (Boulding *et al.,* 2005, p. 158).	Por meio de vários exemplos de estudos de caso onde a implementação de CRM utilizando processos existentes ou capacidades pré-existentes, constringindo-se a um orçamento fixo e limitado, obtendo resultados otimistas e eficazes, Boulding *et al.* (2005) inferem que o elemento principal da implementação de CRM é a aquisição de conhecimento da base de consumidores da empresa com a finalidade de usar esse conhecimento para criação de valor para a empresa e para o cliente;
Uso "Uso inapropriado e incompleto de métricas de CRM pode colocar a empresa em risco de desenvolvimento e consequentemente a fracasso em longo prazo" (Boulding *et al.,* 2005, p. 160).	A maioria das metodologias de medição de resultados em sistemas de CRM são valores medidos por meio dos resultados financeiros, apesar de importantes e necessários, os resultados podem não estar ligados diretamente a criação de valor, é considerado o cenário ideal que as empresas desenvolvam maneiras de medir seu processo de criação de valor.

Nota. Elaborado pelo autor, adaptado de Boulding *et al*. (2005).

Zablah, Bellenger, & Johnston (2004) compilaram uma análise de CRM revisada por Hendrayati & Syahidah, (2018) onde, por meio do trabalho de diversos pesquisadores, foi possível estabelecer diferentes perspectivas dominantes: processo, estratégia, filosofia, capacidade e tecnologia, conforme a Tabela 3:

Tabela 3
Perspectivas Dominantes de CRM

Perspectiva	Descrição
Processo	A relação vendedor-comprador se desenvolve ao longo do tempo, e precisa evoluir para perdurar, implica-se que o sucesso está relacionado à capacidade da empresa em detectar a evolução das necessidades e preferências do cliente;
Estratégica	O valor vitalício de cada cliente determina o quanto a empresa deve investir nessa relação em particular, seu sucesso requer uma contínua medição por parte da empresa de seu cliente e priorizar sua relação baseado no lucro em longo prazo, CRM nesse caso permite a empresa em focar seus investimentos em estabelecer perfis e aprimorar relações com clientes potencialmente valiosos;
Filosófica	A retenção de clientes é alcançada por meio do foco em construir uma relação e sua manutenção, conceitualizam que CRM não é um projeto discreto, mas sim uma filosofia de negócios focada em obter um resultado da empresa voltado ao cliente, escutando duas demandas e sugestões e entendendo suas necessidades em constante mudança;
Capacidade	Relações lucrativas de longo prazo apenas ocorrem quando as empresas se adaptam as necessidades individuais dos seus clientes, por meio de recursos tangíveis e intangíveis, é implicado que o sucesso do CRM está correlacionado com a flexibilidade em mudar o comportamento da empresa com cada cliente constantemente, é sugerido que as mudanças devem ser elaboradas ao analisar-se as informações fornecidas pelos próprios clientes e por todas a informações já conhecidas desses clientes;

Perspectiva	Descrição
Tecnológica	Tecnologias de gerenciamento de conhecimento e gerenciamento de iterações são recursos essenciais para relações lucrativas de longo prazo, a tecnologia utilizada tem seu sucesso medido por meio de sua capacidade de construir a relação empresa-cliente enquanto agrega marketing, vendas e serviços de informação nessa relação, de maneira análoga, o sucesso também está correlacionado na aceitação de funcionalidades tecnológicas, focadas em construir uma base de conhecimento do cliente e gerenciamento de iterações, implementadas pela empresa por parte do cliente, incrementando a habilidade da empresa em construir relações de longo prazo e aumento da retenção de consumidores;

Nota. Adaptado de Hendrayati & Syahidah (2018) e Zablah, Bellenger, & Johnston (2004).

A próxima figura, apresenta a ideia sugerida por Payne & Frow (2005) para CRM estratégico, a se iniciar pelo processo de desenvolvimento estratégico, a estratégia de negócio é o ponto inicial de qualquer empresa, por meio da visão da empresa, seus objetivos, seu cenário inserido e a competitividade de sua indústria, sua responsabilidade recai aos gestores ou a um corpo diretivo da empresa. A estratégia do consumidor, tipicamente de responsabilidade do time de marketing, envolve examinar bases de clientes potenciais e existentes e como abordar essas bases (agrupando de maneira macro ou micro, ou abordando de maneira singular).

Por meio de revisão da literatura Payne & Frow (2005) sugerem um modelo conceitual para CRM:

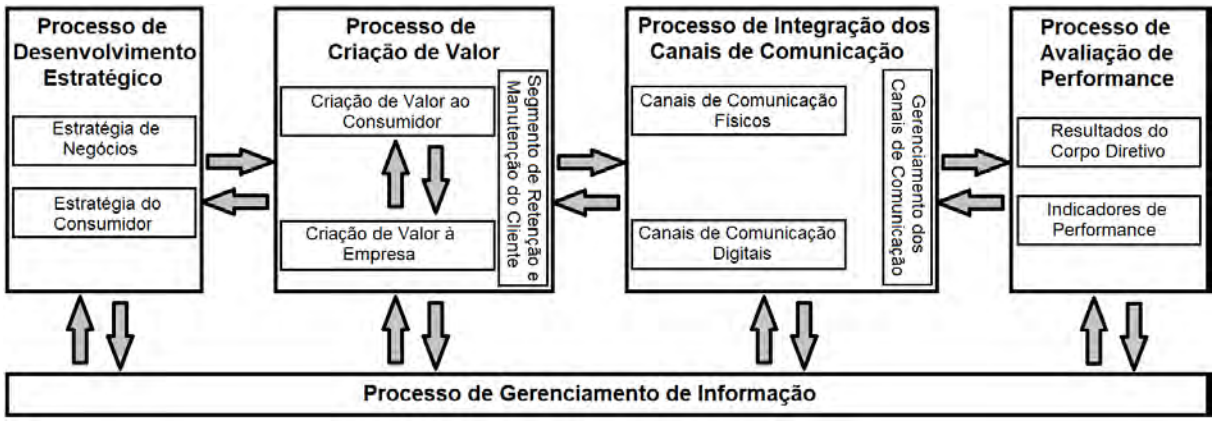

Figura 7 - Modelo Conceitual para CRM
Fonte: Adaptado de Payne & Frow (2005, p.171)

O processo de criação de valor da Figura 7 é apontado como o processo que transforma os resultados da estratégia em programas que extraem e entregam valor a empresa e ao consumidor, juntos a seu amplo gerenciamento. O valor dedicado ao consumidor, recebido pela organização, está correlacionado com a experiência do cliente, performance do produto ou serviço, atendimento das necessidades e expectativas do cliente. Já o valor absorvido pela

organização, é representado pela retenção e aquisição financeira. Da relação da criação de valor ao cliente e à organização, é estabelecido o segmento de retenção e manutenção do cliente.

No processo de integração dos canais de comunicação da Figura 7, Payne & Frow (2005) consideram esse processo o núcleo de CRM, onde a estratégia do negócio e a criação de valor se concretizam com a comunicação ao cliente. O gerenciamento dos canais de comunicação com o cliente, engloba como serão abordados e quais meios são os mais apropriados, por meio da padronização ou customização dos métodos comunicativos integrados ao retorno de informações sobre seus clientes, a empresa é capaz de adaptar suas metodologias comunicativas conforme a necessidade apresentada pelo mercado ou singularmente por cada cliente, com a finalidade de alcançar o conceito de "*experiência perfeita do consumidor*".

O processo de gerenciamento de informação da Figura 7, é formado por uma compilação de informações oriundas da empresa, como seu histórico de transações ou bancos de dados, onde é estabelecida a memória corporativa da empresa. A partir dessa memória corporativa, por meio de repositórios de dados e de sistemas de tecnologia da informação, a empresa deve ser capaz, por meio de softwares e ferramentas, compilar e permitir eficiente uso dados, definir processos, obter quantitativos, gerenciar operações internas e externas e expor padrões significativos e relações.

O processo de avaliação de performance da Figura 7, é processo responsável por garantir que a estratégia visionada pela empresa tem a capacidade de entregar resultados aceitáveis e lucrativos e que possuam a capacidade de garantir uma base para um crescimento futuro. Os resultados são divididos em duas categorias: resultados do corpo diretivo e indicadores de performance. Os resultados ao corpo diretivo focam numa visão macro da empresa, onde é estudado os custos da empresa e seu rendimento geral. Os indicadores de performance monitoram dados quantitativos e qualitativos e observam tendências de mercado e comportamento, balanceando resultados obtidos com projeções futuras.

Durante o processo de implementação de CRM, o sucesso da implementação está associado a atenção dos gestores quanto ao alinhamento de interesses organizacionais da companhia, a identificação de atividades chave na empresa para implementação em conjunto com a busca de tecnologias, em desenvolvimento ou existentes, apropriadas para sua correta e eficaz aplicação e o engajamento de setores além do marketing durante o desenvolvimento de CRM, dado o impacto generalizado possível da implementação quanto as atividades internas da empresa (Reinartz, Krafft, & Hoyer, 2004).

Por meio da investigação empírica de Azad & Ahmadi (2015) sobre os sucessos de implementação e desenvolvimento de sistemas de CRM, foram possíveis determinar cinco

fatores cruciais: tecnologia, orientação e direcionamento da empresa voltados ao consumidor, estratégia de desenvolvimento do empreendimento, serviços aos consumidores e ao final plano de negócios. Seus estudos também indicaram que no fator tecnologia a eficiência do sistema deve ser tratado como prioridade quanto a perspectiva de sucesso de CRM, junto a isso deve exibir características de como converter e utilizar dados de gerenciamento de conhecimento e gerenciamento de conhecimento do consumidor em retenção do consumidor e fortalecimento da empresa.

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

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

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

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

Galvão, de Carvalho, Oliveira, & Medeiros (2018), por meio de um estudo de caso, identificaram os passos de implementação de um sistema de CRM em uma empresa de médio porte conforme a Tabela 4:

Tabela 4
Passos de Implementação de CRM em Empresas de Pequeno e Médio Porte

Passo	Descrição
1 Identificação	Por meio de pesquisas a empresa seus diferentes perfis de cliente, a frequência ideal e o método de comunicação, qual tipo de comunicação realizar com cada perfil e a percepção do cliente quanto à empresa;
2 Diferenciação	Ao constatar os distintos perfis de clientes observados na etapa de identificação, a empresa deve realizar a diferenciação do seu cliente com a finalidade de mapear a abordagem a ser realizada e o grau de singularidade que será atribuído aos diferentes tipos de perfis identificados;
3 Interação	Nesse passo a voz do cliente é necessária para ajustar e moldar comportamento e segmentos internos da empresa, para tanto a perspectiva do cliente deve ser capaz de ser captada, por meio do sistema de CRM, por distintos setores da companhia, armazenar essa informação captada e computar em forma de dados que a empresa possa utilizar. A disponibilidade de distintos métodos de comunicação, tais como mensagens, e-mails, ou telefonemas, auxiliam na interação e captação de informações pela empresa;
4 Customização	A customização é o passo onde as informações coletadas ao longo dos passos anteriores são computadas em favor de ajustar o sistema, priorizar ações relevantes e mapear planejamento futuro, com o objetivo de manter ou melhorar índices de satisfação e retenção dos clientes, garantindo a sobrevivência da empresa tal como aumentando sua rentabilidade;

Nota. Elaborado pelo autor, adaptado de Galvão, Carvalho, Oliveira, & Medeiros (2018).

Galvão, de Carvalho, Oliveira, & Medeiros (2018) apontam como boa prática de utilização de CRM o preparo de relatórios periódicos com a função de monitorar os resultados obtidos no período estudado e verificar se os resultados se alinham as metas estabelecidas e objetivos da empresa. Defendem que ações proativas auxiliam na prevenção de possíveis problemas e mudanças de necessidades.

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

Garcia, Pacheco & Martinez (2012) com a revisão de Farhan, Abed, & Ellatif, (2018) sumarizam os fatores de sucesso de implementação de CRM, a nível organizacional, em pequenas e médias empresas em: arquitetura do sistema, motivação, treinamento e comprometimento da equipe, comprometimento e envolvimento dos gestores, gerenciamento das informações dos consumidores, integração dos sistemas de informação, gerenciamento do contato ao consumidor, comunicação, adoção ou implementação junto à cultura organizacional,

aceitação da equipe ao sistema, envolvimento dos consumidores, processos claramente definidos, monitoramento e rastreabilidade, objetivos definidos, retenção de antigos clientes e identificação de potenciais clientes.

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

Tabela 5
Vantagens e Desvantagens de Implementação de CRM em Empresas de Pequeno e Médio Porte

Vantagens	**Desvantagens**
Processos internos simplificados;	Poucos recursos financeiros;
Estabelecimento de relações informais e pessoais com seus clientes;	Pouca liberdade de escolha de ferramentas, recrutamento e seleção;
Produtos e serviços especializados;	Pouco conhecimento técnico;
Gestão geralmente atribuída aos donos	Dificuldade de acesso a tecnologias;
Rapidez em visualizar processos que podem ser aprimorados;	Dificuldade em monitorar tendências de mercado;
CRM já é uma ferramenta informalmente estabelecida na formação da empresa;	Falta de tempo e foco para planejamento estratégico;
Não necessita de programas e softwares complexos;	Dificuldade em executar simultaneamente múltiplas atividades de gestão;

Nota. Elaborado pelo autor, adaptado de Hendrayati & Syahidah (2018) e Pedron, Monteiro & Marques (2012).

Dentre os fatores estabelecidos na Tabela 5, destaca-se o tópico da vantagem nas pequenas empresas em visualizar os processos que podem ser aprimorados, onde a gestão centralizada de uma pequena empresa é capaz de traçar uma estratégia baseada na percepção pessoal do gestor em entender os pontos fracos de sua operação e focar em soluções que enalteçam a operação da empresa (Pedron, Monteiro, & Marques, 2012). Ao analisar as desvantagens, a gestão simplificada de uma pequena ou média empresa (ao compará-las às de grandes empresas) é limitada, a necessidade de polivalência de um gestor em executar múltiplas tarefas de maneira simultânea, falta de tempo e recursos e somadas a percepção limitada dos

donos e gestores envolvidos, acabam por impedir ou restringir a realização de atividades mais complexas voltadas ao desenvolvimento da empresa (Hendrayati & Syahidah, 2018).

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

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

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

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

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

da empresa, ou quando implementado integrando a tecnologia à estratégia de gestão orientada ao consumidor e capacidade de gerenciamento e desenvolvimento da equipe envolvida.

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

Empresas tem que escolher cuidadosamente quais aspectos de implementações de CRM são prioritários, iniciação, manutenção e retenção do consumidor devem ser abordadas de maneiras distintas e uma empresa não necessita ter a mais sofisticada solução tecnológica para obter sucesso na implementação. Empresas não devem subestimar a influência de sua equipe e gerenciamento de suporte sobre a performance da implementação de CRM e não deve superestimar o potencial das implementações de CRM, a rotina de utilização das soluções de CRM devem ser incentivadas à equipe afim de obter o máximo retorno de investimento da plataforma adotada, cada indústria possui sua especificidade e cada empresa possui sua própria cultura e maneira de operar (Becker, Greve, & Albers, 2009; Cruz-Jesus, Pinheiro, & Oliveira, 2019).

3 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA

3.1 Proposta Definida

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

Dentre as soluções já estudadas pela gerência do Grupo Alfa, a fim de alinhar-se com os valores do grupo quanto à segurança dos dados sensíveis dos distintos associados e baixa aderência a tecnologia, optou-se por não utilizar soluções prontas do mercado, pois as soluções disponíveis não atenderiam as demandas específicas do grupo, tais como envio automatizado por WhatsApp como canal comunicativo principal ou ferramentas de gerenciamento e monitoramento, abrangiam funções desinteressantes ao escopo e proporção operacional do grupo, possuíam um investimento inicial significativo e necessitariam um investimento em treinamento da equipe, a dificuldade de desenvolver e operacionalizar essas plataformas somado ao preço, inviabilizavam sua implementação, apontando as desvantagens observadas na Tabela 5 por Hendrayati & Syahidah (2018) e Pedron, Monteiro & Marques (2012).

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

O objetivo do sistema foi criar um engajamento do associado ao GA por meio da constante e automatizada comunicação, por consequência, o Grupo Alfa ganha exposição de informações sobre seus associados, permitindo moldar novas ideias futuras para o desenvolvimento contínuo do grupo. Os requisitos do sistema foram identificados e descritos na tabela a seguir:

Tabela 6
Matriz de requisitos do sistema

ID	Requisito	Descrição
01	Canal de comunicação geral	Comunicar eventos, mudanças de legislação, informativos e mensagens gerais;
02	Lembretes	Lembretes de visitas, através do controle de habitualidade dos associados;

ID	Requisito	Descrição
03	Prevenção	Mensagens enviadas antes do vencimento da anuidade do sócio com objetivo de enunciar a quitação prévia;
04	Cobrança	Mensagens de cobrança para associados que estão inadimplentes
05	Período de envio	Mensagens só serão enviadas em horário comercial de segunda-feira a sábado;
06	Tratativa	O sistema deverá fazer a tratativa dos clientes nominalmente, utilizará o título correto (senhor, senhora, doutor, ilmo., exmo., etc.) seguido de seu nome, ou sobrenome ou até mesmo apelido;
07	Singularidade	As mensagens enviadas deverão ter uma variedade de textos distintos para evitar repetição;
08	Retorno	Retornar relatórios de contato bem sucedido, e se as informações cadastrais estão corretas e alcançando o sócio;
09	Gestão	Relatórios de monitoramento quantitativos de sócios ativos, atrasados e cancelados;
10	Segurança	Os dados dos clientes estarão armazenados em plataforma acessada apenas pelo GA;

Nota. Elaborado pelo autor.

Para lidar com os problemas evidenciados no diagnóstico, como inadimplência, banco de dados falho, e comunicação de baixa eficácia, foi proposta a solução com desenvolvimento de um artefato tecnológico, com a finalidade de reduzir o impacto dos problemas identificados por meio de um sistema automatizado de mensagens via WhatsApp, capaz de melhorar as capacidades de comunicação do CEA, aumentar a eficiência das metodologias comunicativas, auxiliar no gerenciamento de dados e informações, diminuir a necessidade de dedicar funcionários em operações de baixa eficácia, voltado a engajar os clientes do GA e sócios do clube, com a finalidade de captar esses clientes e sócios com a venda de produtos e serviços já oferecidos pelos Grupo Alfa.

Com a identificação dos requisitos na Tabela 6, a tabela a seguir apresenta os resultados esperados pelo sistema e suas justificativas:

Tabela 7
Princípios de design

Princípio	ID	Resultado Esperado	Indicação bibliográfica
Engajamento com os associados	01 02 03 05	Comunicar-se ativamente com os sócios ativos, gerar engajamento com clientes e impulsionar vendas de produtos e serviços de outros setores do Grupo Alfa;	Zablah, Bellenger, & Johnston, 2004 Azad & Ahmadi, 2015 Hendrayati & Syahidah, 2018
Financeiro	03 04	Através da eficiência obtida por meio das mensagens automatizadas, envios eficazes utilizando o WhatsApp, é esperado um resultado financeiro proveniente das mensagens de cobrança de anuidades;	Cury, 2015 Jayachandran, Sharma, Kaufman, & Raman, 2005 Dados obtidos no item 2.3.2.2
Respeito aos valores dos sócios fundadores da empresa	10 06 07	Manter segura as informações e dados pessoais dos associados; Manter o ar de empresa familiar e vínculos de tratativa com o cliente de maneira individualizada;	Dados obtidos no item 2.3.2.3 Zablah, Bellenger, & Johnston, 2004 Hendrayati & Syahidah, 2018
Gerenciamento	08 09	Indicar se o associado recebeu a mensagem; Retorno de informações de gerenciamento e indicadores necessários aos gestores em forma de relatórios semanais e mensais;	 Boulding *et al.,* 2005 Ahani, Rahim, & Nilashi, 2017 Payne & Frow, 2005

Nota. Elaborado pelo autor.

Além do desenvolvimento do sistema, foi feita uma ação de correção das informações contidas no banco de dados, atualizando os cadastros dos associados, principalmente os dados de contato do associado, e-mail e número de telefone. Foi feita uma planilha capaz de confrontar o banco de dados da Despachante Alfa com o banco de dados do Clube e visualizada as divergências de maneira clara, seguido da apropriada correção em ambos os bancos de dados.

Já a realização de um empenho de cobrança via WhatsApp tornou-se uma alternativa remediativa para a operação do CEA enquanto a solução através do artefato não era implementada. Este empenho conseguiu manter estabilizado o número de inadimplentes, mas não conseguiu reduzi-lo de maneira efetiva. Ao mesmo tempo que alguns sócios quitavam sua situação, outros acabavam com seu prazo em vencimento, mesmo com avisos prévios por e-mail. Por outro lado, o empenho de cobrança auxiliou indiretamente na atualização das informações de contato dos associados do CEA, e engajamento dos sócios junto ao GA com esse contato direto.

No segundo semestre de 2023, o Grupo Alfa adotou a plataforma do PIX para auxílio em recebimento de pagamentos, em adição a metodologia de depósito bancário para pagamentos não presenciais. Ainda assim, as metodologias de pagamento não presencial, somadas ao esforço de comunicação para o mesmo chegar até o associado, demandavam tempo e dedicação exclusiva à essa tarefa, e não se provaram eficientes o suficiente para diminuir a quantidade de inadimplentes do CEA, porém foi observado que os sócios contactados dessa maneira desejavam regularizar sua situação e assim procediam com o pagamento, demonstrando eficácia da comunicação direta através de uma mensagem no WhatsApp.

Enquanto a solução do empenho de cobrança manual agiu de maneira provisória, foi iniciada a elaboração de um artefato tecnológico com a finalidade de automatizar o envio de mensagens de WhatsApp e capaz de quebrar as limitações de eficiência relacionadas à comunicação manual individual. O resultado esperado por esse artefato tinha como expectativas um eficiente sistema CRM, que retire a necessidade de futuros empenhos manuais de cobrança de caráter remediativo, capaz de gerar relatórios de monitoramento automaticamente, e permitir a flexibilização dos funcionários antes necessários para o processo de cobrança para com outras funções.

Afim de criar uma relação de caráter vitalício do cliente junto ao Grupo Alfa (Hendrayati & Syahidah, 2018 e Zablah, Bellenger, & Johnston, 2004), dentre as funções esperadas da solução proposta, não só de cobrança, mas também que o artefato tecnológico seja capaz de realizar comunicação e gerar engajamento, através de lembretes mensais de visitas e boletins informativos de eventos ou informativos em geral.

Figura 8 - Framework Ex-Post do Processo de Cobrança
Fonte: elaborado pelo autor.

A Operação do sistema espera usar da base de dados existente e ter a capacidade de enviar mensagens automatizadas conforme a Figura 8, onde é possível observar uma das frentes de ação do artefato, a evolução do processo de cobrança em comparação à Figura 6 onde a mudança do processo está vinculada as capacidades de comunicação automatizada, feitas por WhatsApp e e-mail, permitindo a iteração periódica com os sócios em geral e incluindo os sócios em dia que anteriormente não recebiam nenhum tipo de contato.

A retroalimentação cíclica, em conjunto com a avaliação dos dados gerados, pontos básicos de organização de sistemas e métodos (OSM) reforçados por Oliveira (2011) tornam-se ferramentas de gestão imprescindíveis para o controle e gestão do CEA junto ao artefato. Trata-se de uma Adaptação de Sistema versus Sistema (Oliveira, 2011), uma mudança com a introdução de uma ferramenta que promove evolução no método de comunicação do CEA.

As capacidades principais esperadas pelo sistema podem ser categorizadas de cinco maneiras: Prevenir sócios de ficar em situação de inadimplência; Lembretes para os sócios com anuidade em atraso; Lembrete de Visitas; Comunicação em Geral; Geração dos Relatórios. Além disso os tipos de mensagens enviadas contam com uma variedade de mensagens padrão, para cada tipo de mensagem foram desenvolvidas de oito a dez mensagens tipo, com a proposta de fazer as mensagens não soarem como automatizadas, mantendo o ar de individualidade no tratamento e com uma tonalidade levemente informal e familiar do GA junto ao seu cliente, tais como apresentados na tabela a seguir:

Tabela 8
Exemplos de Mensagem do Artefato

Mensagem	**Tipo Mensagem**	**Frequência**
{Sr./Sra.} {Primeiro Nome} bom dia tudo bom? Somente passando para avisar que o vencimento da anuidade do Clube Esportivo Alfa ocorrerá em {XX} dias.	Lembrete de vencimento	10 em 10 dias
{Sr./Sra.} {Primeiro Nome} bom dia, como está? Lembrando que a anuidade do Clube Esportivo Alfa está vencendo em {XX} dias.	Lembrete de vencimento	10 em 10 dias
{Sr./Sra.} {Primeiro Nome} tudo bem? Passando para lembrar que vai estar vencendo a anuidade do Clube Esportivo Alfa em {XX} dias.	Lembrete de vencimento	10 em 10 dias

Mensagem	Tipo Mensagem	Frequência
{Sr./Sra.} {Primeiro Nome} tudo bem? A anuidade do Clube Esportivo Alfa encontra-se em aberto, e para estar com a sua situação ok, podemos prosseguir para regularizar a sua filiação?	Cobrança	13 em 13 dias
{Sr./Sra.} {Primeiro Nome} tudo bom? Checamos que a sua anuidade do Clube Esportivo Alfa ainda se encontra em aberto. Podemos prosseguir para regularizar a sua anuidade?	Cobrança	13 em 13 dias
{Sr./Sra.} {Primeiro Nome} como está? Sua anuidade encontra-se em aberto com o Clube Esportivo Alfa, e nesse momento atual é imprescindível estar com toda a sua situação regularizada. Existe interesse na quitação da anuidade?	Cobrança	13 em 13 dias
{Sr./Sra.} {Primeiro Nome} bom dia, tudo bem? Nós do Clube Esportivo Alfa contabilizamos {X} das 8 visitas desse ano, vem visitar a gente e cumprir mais uma!	Lembrete de Visita	Quinto dia do mês
{Sr./Sra.} {Primeiro Nome} bom dia, tudo bom? Ainda falta {8-X} das 8 visitas anuais para cumprir! Bora praticar!	Lembrete de Visita	Quinto dia do mês
{Sr./Sra.} {Primeiro Nome} tudo bem? Estamos achando que você veio praticar muito pouco esse ano ein? A regulamentação é exigente com as 8 visitas anuais, mas a gente sempre te lembra, ficamos no aguardo!	Lembrete de Visita	Quinto dia do mês

Nota. Elaborado pelo autor.

Prevenir sócios de ficar em situação de inadimplência, fazendo lembretes automatizados do pagamento da anuidade, iniciando-se trinta dias antes do vencimento, repetindo a cada de dez dias, até a data do vencimento, enviando mensagens via WhatsApp e/ou E-mail para a notificação do mesmo. Na mensagem é relembrado ao cliente quantos dias faltam para o vencimento. Com o cliente demonstrando interesse, são fornecidos os dados de pagamento e o valor para a quitação, ou caso o cliente deseje realizar uma visita, é agendado um horário.

De maneira análoga, os lembretes automatizados para os sócios com pagamento de anuidade em atraso operam em caráter de frequência e qualidades semelhantes aos do processo para o de sócios com vencimento próximo, com a frequência a cada 13 dias pulando dias de domingo e com seu cadastro sendo explicitado nos relatórios junto à contagem de quantas mensagens já foram enviadas, caso outras medidas sejam necessárias, tal como cancelamento de filiação.

Para o lembrete de visitas, é extraído do banco de dados quantas visitas foram realizadas pelo sócio ao longo do ano vigente, os órgãos regulamentadores exigem oito visitas a cada 12

meses, dessa maneira seguindo as condições apresentadas a seguir na Tabela 9, no quinto dia de cada mês, o sistema envia mensagens para os sócios com número de visitas inferior ou igual ao do o valor estipulado para aquele mês:

Tabela 9
Condição de envio de mensagens de Lembrete de Visitas

Mês vigente	**Número de Visitas**
Janeiro	≤1
Fevereiro - Maio	≤2
Junho - Agosto	≤3
Setembro	≤4
Outubro	≤5
Novembro	≤6
Dezembro	≤7

Nota. Elaborado pelo autor.

O artefato também deve contar com uma plataforma de comunicação geral, capaz de filtrar o envio pela condição dos sócios conforme o banco de dados: OK (para sócios em dia), Atrasado, Cancelado (para pessoas que já não são mais associados ao clube) e Indeterminada (para sócios fundadores e conselheiros), a plataforma permite enviar mensagens pessoais para cada membro cadastrado no grupo desejado conforme a figura a seguir:

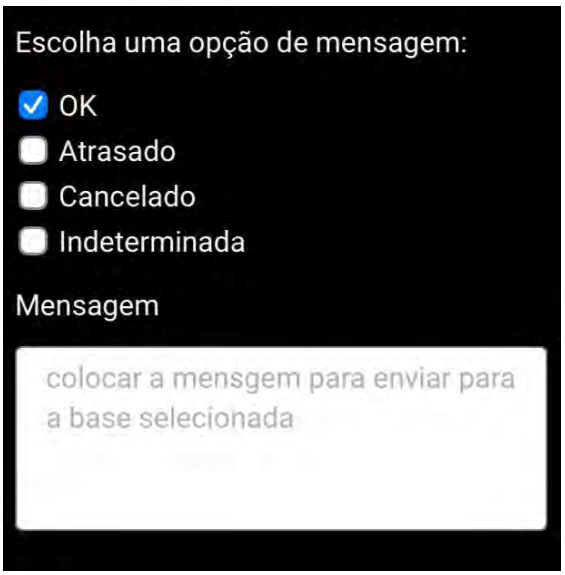

Figura 9 - Modelo da plataforma de envio de mensagens do Artefato
Fonte: Elaborado pelo autor.

A geração dos relatórios automatizados semanais e mensais para a gestão do CEA, informa os quantitativos de novos sócios, pagamentos, gestão de vencimentos de anuidades próximos, controle de presença e controle de comunicação com o sócio (quantidade de mensagens automatizadas enviadas e datas dos últimos envios). O Sistema também retorna se o número do cliente é um número de WhatsApp, se ele está ou não recebendo as mensagens e quantas mensagens foram enviadas.

Considerando outros possíveis usos do artefato, e levando em conta que essas opções podem ser eventuais possíveis upgrades do sistema, trata-se do banco de dados de documentação da DA, cadastrando as datas de vencimento dos distintos documentos, um monitoramento automatizado das datas com comunicação automatizada, permite uma flexibilização maior dos funcionários, e a possibilidade de dar segmento em protocolar documentos e certificados, com ou sem a visita direta do cliente. O mesmo também pode ser considerado ao banco de dados de cursos oferecidos no Grupo Alfa, levando em conta os módulos já realizados pelo aluno e realizando convites para novos módulos. Cury (2015) defende a integralização e o cruzamento dos bancos de dados nas organizações de maneira eficiente, além de sua comunicação com o cliente como bases de desenvolvimento administrativo das empresas de primeiro tipo.

3.2 Inovação da Proposta

O desenvolvimento do artefato por meio da criação de um sistema novo permite que a solução possa ser moldada conforme as necessidades não só do CEA, mas também do Grupo Alfa como um todo. A existência de plataformas de pagamento como o PIX, possibilita o pagamento não presencial de maneira ágil. Além disso a ferramenta poderá facilitar o gerenciamento de informações podendo gerar relatórios de maneira automatizada.

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

Seguindo as definições de Tidd, Bessant, (2015) o artefato a ser desenvolvido pode ser classificado como uma Inovação de Processos, pois gera uma mudança em como o processo de comunicação é entregue, e de Grau Incremental, já que não haverá mudança nos meios de comunicação utilizados, mas sim a eficiência de como eles são utilizados. A criação de inovação por meio do desenvolvimento de um artefato tecnológico seguindo os princípios de DSR auxilia

na resolução de problemas no mundo real e endereça oportunidades promissoras (Hevner & Chatterjee, 2015).

3.3 Criação de Valor da Proposta

Embora a solução de automatizar o envio de mensagens ofereça uma solução comunicativa transparente ao cliente, já que a mudança seria apenas na frequência da comunicação e não na maneira que é escrita a mensagem ou da maneira que é feita a comunicação, a economia de horas de trabalho dedicadas em comunicação com o associado do CEA permitirá aos funcionários alocados na atividade de cobrança uma versatilidade maior em outras atividades, além da captação financeira esperada atribuída a comunicação constante em cobranças.

As mensagens enviadas estarão acompanhadas do título e nome da pessoa, as vezes até um apelido, para manter o ar de familiaridade com o cliente e a relação pessoal e familiar já estabelecida no GA, mesmo com as mensagens mesmo sendo automatizadas, para cada tipo de mensagem que o sistema pode vir a usar e enviar, ele dispõe de uma gama de mensagens que podem ser usadas, e de maneira aleatória o associado do CEA receberá uma delas, assim diminui a chance do associado de receber mensagens extremamente repetitivas.

A proposta do artefato está em criar um veio de comunicação mais efetiva ao associado, utilizando-se dos mesmos meios de comunicação já utilizados. Com a inclusão da capacidade de comunicar-se com sócios em dia, antes não alcançados, a meta do sistema é trazer a atenção do cliente para o GA e relembrar o associado de visitar o CEA.

O resultado esperado quanto à criação de valor ao cliente está relacionado à experiência do associado que vai receber mensagens do sistema, ter incentivo à sua visita e engajamento com o esporte, interação com o Grupo Alfa, ou até mesmo quitar suas pendências financeiras de maneira prática e eficiente.

O ensaio teórico retratado por Silva, Machado, Neto e Luiz (2018), exemplifica de maneira coerente o Grupo Alfa, o atendimento ao cliente, caracterizado por um atendimento *High Touch*, valorizando a sua relação direta com o cliente no seu ambiente físico (Blasingame, 2008) onde o espaço unificado e a equipe de funcionários altamente especializada promovem uma prestação de serviço focada na experiência do cliente e sua satisfação, ao introduzir uma ferramenta que gera automação da comunicação ao cliente, cria-se um incentivo a visita ao espaço físico e aumenta o reconhecimento da marca do grupo no ramo dos esportes.

Para a criação de valor para a empresa, o resultado esperado condiz com a redução de horas de trabalho dedicadas a cobrança, expressão no mercado de maneira mais eficiente o

reconhecimento da marca do Grupo Alfa, crescimento no número de visitas atreladas a práticas e eventos esportivos, aumento da captação de recursos financeiros e redução do risco de associados migrarem a outro clube esportivo.

3.4 Viabilidade do Projeto

O custo aproximado voltado para a atividade de comunicação com sócios, considerando os salários de quatro mil reais para GGA e dois mil reais para ACEA, os encargos sociais na faixa de 85%, e a operação de segunda a sábado englobando seis das 44 horas semanais, totalizava um custo aproximado para o Grupo Alfa de R$18.000,00 por ano.

Após um processo de cotação extenso, o artefato terá seu desenvolvimento com uma equipe de programadores especialistas em sistemas de comunicação, integração com WhatsApp, e automação. O custo do projeto possuirá um valor aproximado de cinco mil reais, e custo anual de dois mil e quatrocentos reais. Além disso o tempo dedicado necessário para o controle de associados previsto após a implementação do sistema cairá para uma hora por dia pela ACEA, e representa um custo atrelado aproximado de quinhentos reais por mês, reduzindo assim anualmente o custo de mão de obra no processo de cobrança em aproximadamente doze mil reais por ano.

Dado o grau de especificidade do projeto, a operação do CEA já engloba os custos gerais de suas atividades e necessidades, o projeto visa apenas diminuição de custos e aumento de eficiência operacional e comunicativa. A tabela a seguir explicita os custos atrelados ao desenvolvimento e operação do sistema, bem como onde é esperado a redução de gastos e a receita envolvida:

Tabela 10
Análise financeira do desenvolvimento e operação do sistema

Custos do Sistema	**Economia/ Fontes de Receita do CEA**
Desenvolvimento do sistema R$ 5.000,00	Anuidade R$ 1500,00 por sócio
Custo anual do sistema R$2.400,00	Redução anual de custos R$ 12.000,00

Nota. Elaborado pelo autor.

Considerando que a anuidade durante os anos de 2022 e 2023 custavam para o associado R$1.500,00, e não haveria necessidade de nenhuma mudança estrutural no Clube Esportivo Alfa vinculada à implementação do sistema, seu único custo introdutório será o custo de desenvolvimento no valor aproximado de R$5.000,00 e custo anual aproximado de R$2.400,00

para programas e licenças, com apenas cinco anuidades sendo pagas anualmente, já cobriria os custos atrelados ao primeiro ano, alcançando o ponto de equilíbrio, isso sem considerar a estimada redução de custos de R$12.000.00 anuais atreladas a operação do sistema pela parte das funcionárias envolvidas no processo de cobrança.

A representatividade de cinco anuidades, o ponto de equilíbrio financeiro do projeto, equivalem a aproximadamente 1,2% da quantidade de sócios em atraso, que são apenas um dos grupos que serão alcançados pelo artefato, o custo de desenvolvimento e uso é irrisório comparado ao potencial financeiro que o sistema poderá prover.

Ao considerar a iteração com os outros grupos de associados, em conjunto com o incentivo a visitas físicas e divulgação assertiva da marca do Grupo Alfa com sua base de consumidores, representa a possibilidade de um aumento de venda de produtos e serviços não só do Clube, mas do Grupo Alfa como um todo.

Para exemplificar os riscos do sistema e seus possíveis impactos no Grupo Alfa, apresenta-se a tabela a seguir:

Tabela 11
Matriz de Probabilidade e Impacto

		Impacto		
		Baixo	Médio	Alto
Probabilidade	Alta	Bugs		Política
	Média	Automação x Impessoalidade	Treinamento e Utilização	Funcionalidade e Acessibilidade
	Baixa		Impacto do Sistema	Vazamento de Dados

Nota. Elaborado pelo autor, adaptado de PMI (2013).

Uma das principais características do Grupo Alfa como um todo é a humanização da relação com o cliente. O cliente tem a sensação de ser um amigo das pessoas envolvidas na operação do grupo, e toda e qualquer cobrança sempre possui algum tipo de impacto nesse tipo de relação. A abordagem automatizada de uma cobrança pode não ser vista de maneira positiva, apesar de gerar praticidade ao associado, a impessoalidade pode impactar a identidade da relação com o cliente de forma negativa, considerado um risco moderado com impacto leve, ainda assim, como citado anteriormente, esse impacto é reduzido com a utilização de várias mensagens possíveis para cada situação, sendo essas escolhidas de maneira aleatória.

A qualidade do sistema, sua funcionalidade e sua acessibilidade são um risco quando considerado um sistema criado do zero, porém o fato do sistema estar sendo desenvolvido exclusivamente ao CEA e não ser uma solução genérica de mercado, cria uma solução simples, mas customizada as necessidades do Grupo Alfa, trata-se de um risco moderado com impacto alto, que pode ser mitigado com constante contato com os programadores durante o planejamento, desenvolvimento e implementação do artefato.

O desenvolvimento do zero e utilização de plataformas de execução já estabelecidas, também permite uma baixíssima probabilidade de vazamento de dados, algo que se ocorrido, geraria um altíssimo impacto.

Além disso é esperado que em fase inicial o programa apresente *bugs* (erros de programação ou lógica operacional que podem interferir no funcionamento esperado do sistema), mas mitigados para terem um baixo impacto e sanados de maneira eficiente preferencialmente antes da implementação do artefato, ou durante seus testes.

O correto treinamento da equipe para a utilização correta do sistema é um risco moderado com impacto moderado, em contrapartida, caso algum imprevisto ocorra, a equipe ainda poderia trabalhar de maneira manual até a resolução do problema, o que importaria mais é manter o banco de dados atualizado durante esse período. Outro aspecto a ser analisado seria de o sistema não impactar de maneira efetiva na diminuição das inadimplências, tratando-se de um risco baixo com impacto financeiro moderado.

Por último, considerando o ramo do comércio de artigos esportivos, somado aos diferentes cenários políticos dos últimos 30 anos de existência do Grupo Alfa, onde já houveram políticas tanto favoráveis como desfavoráveis, e distintos cenários econômicos, mudanças de legislação são um risco alto com impacto altíssimo para o sucesso do Grupo.

3.5 Plano de Implantação

Após realizar orçamentos e explorar possíveis soluções de sistemas para o CEA, optou-se em fevereiro de 2023 por realizar o desenvolvimento de uma plataforma de comunicação com desenvolvedores autônomos com experiência em integração de programação em WhatsApp. A figura a seguir apresenta o cronograma de implementação:

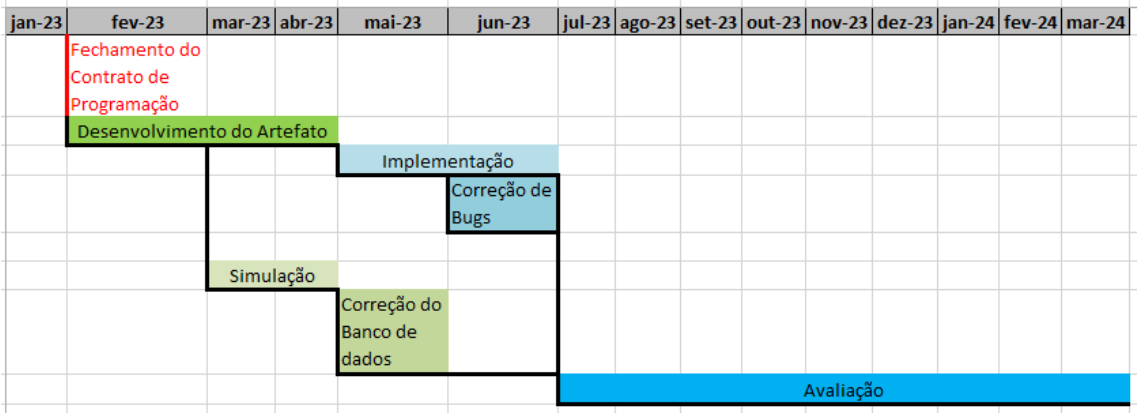

Figura 10 - Cronograma de implementação do artefato
Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o contrato de desenvolvimento iniciando no meio de fevereiro de 2023, o prazo para o desenvolvimento do sistema foi estipulado em 45 dias uteis, com sua entrega para início de operação programada para o início do mês de maio de 2023. De maneira paralela foram feitas simulações pelo pesquisador e a equipe do CEA emulando de maneira manual o funcionamento do sistema realizando mensagens de cobrança de atrasados e lembretes de vencimento por WhatsApp nos meses de março e abril de 2023.

Com o sistema assumindo em maio de 2023 suas atividades de comunicação iniciais, a equipe será capaz de analisar dados de gestão iniciais quanto às informações de contato e pode assim realizar um empenho de correção e atualização de informações do banco de dados. Além disso, o retorno de informações do sistema, após o primeiro ciclo de operações do mês de maio, capacita e informa a equipe de programadores para realizar correções de *bugs* finais do sistema.

Com as correções finais, dará início a avaliação do sistema, que poderá ser medido quantitativamente e qualitativamente por meio dos relatórios gerados pelo próprio sistema, da percepção dos colaboradores envolvidos com as atividades de comunicação, dos resultados financeiros e da análise do pesquisador.

4 INTERVENÇÃO

A cultura dos sócios fundadores do Grupo Alfa transmitida nas diretrizes operacionais da empresa, enalteciam documentos físicos e baixo uso de tecnologia, digitalização e automação. A intervenção iniciou-se no processo de convencimento dos sócios fundadores em adotar uma solução que explorasse solucionar os problemas comunicativos do CEA sem perder a identidade familiar do GA e fornecer segurança de dados para criar aceitação do sistema na operação de comunicação do clube.

Conforme a Figura 10, o cronograma de implementação desenvolvido foi executado como esperado, após o fechamento do contrato, iniciou-se a etapa de desenvolvimento do artefato, a comunicação com a equipe de programadores para suprir as necessidades do CEA somadas à simulação realizada pelo pesquisador foram essenciais para determinar o rumo que o sistema tomou.

A simulação consistiu-se de dois tipos de mensagem, enviar mensagens de cobrança para sócios em atraso e lembretes de vencimento para sócios com vencimento em menos de 30 dias, e iniciou-se de maneira antecipada, em relação ao cronograma, no meio de fevereiro de 2023.

Iniciando-se pelos sócios em atraso, foi utilizada uma das mensagens aleatórias elaboradas para cobrança, foram enviadas mensagens para aproximadamente 370 associados, após o envio para os atrasados, foi feito o envio de 56 mensagens para associados com vencimento próximo. Ainda em fevereiro de 2023 foi possível repetir o ciclo de mensagens para ambos os grupos, totalizando um envio de duas mensagens para cada associado nas condições de vencimento próximo ou atrasado.

O retorno de informações obtido nas simulações ao longo de fevereiro, março e abril de 2023 foi repassado aos programadores que foram capazes de moldar detalhes técnicos referentes ao funcionamento do sistema. Nesses meses, durante o desenvolvimento, os programadores permitiram também a visualização das funções concluídas do sistema antecipadamente, o que auxiliou e agilizou o treinamento da equipe e o entendimento do artefato de maneira fragmentada.

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

ser corrigidos e eliminados sem afetar os associados no CEA, e foram moldados os formatos de relatórios gerados pelo sistema.

Com o sistema pronto na data programada do início de maio de 2023, foi feito o upload do banco de dados do CEA e iniciada a operação do sistema. Durante o levantamento inicial das informações de contatos fornecidas, o sistema retornou com o primeiro relatório emitido após 24 horas de operação, apresentando os contatos que tinham números de telefone incorretos ou incompatíveis com WhatsApp, aproximadamente 100 associados possuíam números que não recebiam mensagens.

A correção das informações de contato dos associados ao longo de maio de 2023 somado ao primeiro ciclo de operação mensal de mensagens, permitiu aos programadores corrigirem os *bugs* finais do sistema e dos relatórios gerados. No meio de junho de 2023 o sistema já estava operando em 100% de sua capacidade.

A etapa de avaliação pode iniciar de maneira antecipada, junto com o início do desenvolvimento, dado que os relatórios gerados pelo sistema mantiveram os mesmos parâmetros quantitativos já estabelecidos na análise quantitativa do diagnóstico, possibilitando desta maneira mensurar os resultados desde a etapa de simulação do sistema de fevereiro de 2023.

5 AVALIAÇÃO

5.1 Procedimentos Adotados na Avaliação

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

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

Durante a fase de simulação do artefato e posteriormente durante a fase de implementação e avaliação do artefato, a análise quantitativa consistiu em continuar a coletar os índices mensais apresentados no diagnóstico, iniciados em janeiro de 2022 como:

- Total de novas filiações no mês;
- Total de cancelamentos de filiação durante o mês;
- Total de renovações de anuidades durante o mês, diferenciando se o pagamento veio de sócios com vencimento próximo, ou de sócios que estavam com situação de atraso;
- Total de sócios ativos do período, os sócios ativos são compostos pela soma dos sócios com anuidade em dia, com a anuidade em atraso, e dos sócios com validade indeterminada;
- Total de sócios falecidos;
- Total de sócios cancelados;

A análise qualitativa consistiu de duas entrevistas com os funcionários entrevistados para a etapa do diagnóstico do problema, a primeira durante a simulação, em março de 2023,

um mês após o início da simulação, foi questionado: “Qual a sua perspectiva da maneira que os associados estão sendo cobrados, e seus resultados para o Clube?”. Os entrevistados foram incentivados a compartilhar suas experiências pessoais e diferenças notadas nesse momento.

Já a segunda entrevista ocorreu em agosto de 2023 com a plataforma já implementada e durante a avaliação do sistema. Nessa entrevista cada funcionário foi questionado de maneira personalizada, utilizando a sua resposta na etapa de diagnóstico como referência inicial e questionando se os problemas apresentados um ano antes havia diminuído ou cessado. Também ao longo do período de avaliação, os associados do clube, em suas visitas e respostas das mensagens de WhatsApp, foram entrevistados sobre a experiência para com a comunicação mais frequente do CEA.

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

5.2 Análise dos Resultados

5.2.1 Análise Quantitativa

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

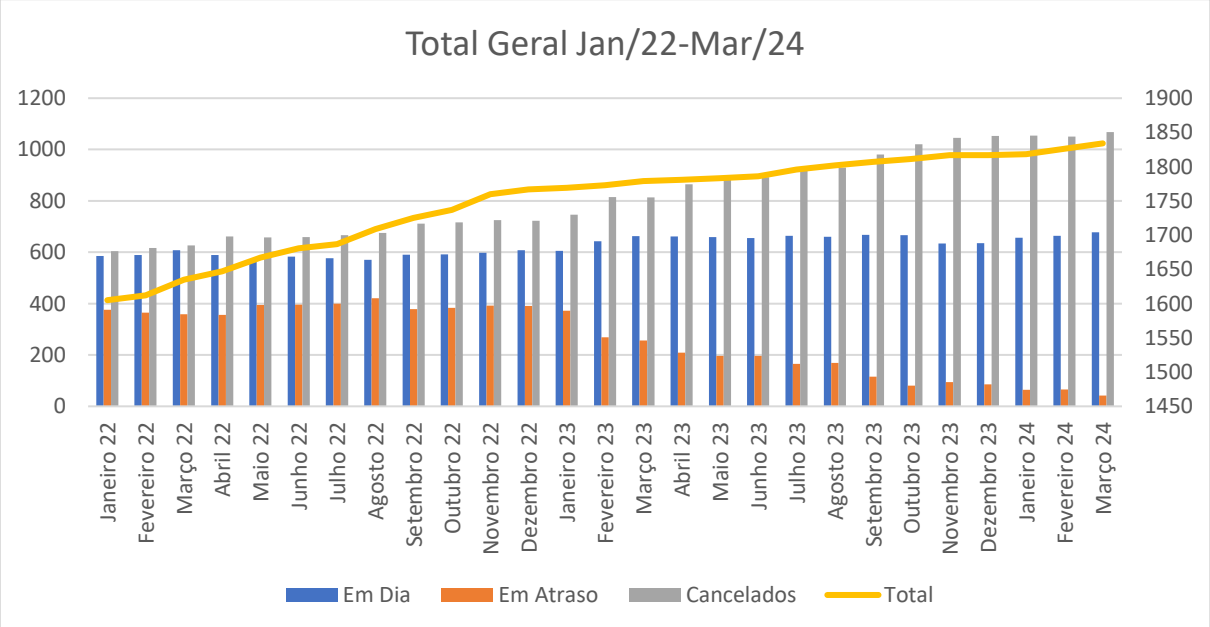

Figura 11 - Total de Geral de Sócios de janeiro de 2022 até março de 2024 no CEA
Fonte: elaborado pelo autor.

Na Figura 11 conforme o diagnóstico apontou, o ano de 2022 teve um número constante de sócios ativos (soma dos sócios em atraso e em dia) num valor aproximado de 1000 associados, de sócios em dia numa média de aproximadamente 600 sócios e de sócios em atraso numa média de aproximadamente 400 sócios. Após o início da simulação em de janeiro de 2023 para fevereiro de 2023, ocorre um pico de atividades representado pelo o total de cancelados subindo de 746 para 814, sócios em dia subindo de 605 para 643 e um decréscimo de sócios em atraso de 372 para 269.

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

Tabela 12
Índices do CEA em janeiro de 2022 e março de 2024

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

Nota. Elaborado pelo autor.

A Tabela 12 apresenta a diferença de índices estudados ao longo do período da pesquisa, durante o estudo, o pico de sócios em dia foi observado durante o mês de março de 2024 com 678 sócios, março de 2024 apresenta também o maior número de sócios cancelados, de 1068, o menor número de sócios em atraso, de 42, e a menor taxa de inadimplência (onde o número de sócios em atraso é dividido pela soma dos sócios em dia, indeterminados, e em atraso), de 5,65%. Vale ressaltar que o maior número de sócios em atraso foi em agosto de 2022 com 421 sócios em atraso, e coincide também com o mês com a maior taca de inadimplência atingindo 41,40%.

Para detalhar como foram as mudanças relacionadas aos quantitativos de associados do CEA ao longo dos meses estudados foi elaborado o gráfico apresentado na figura a seguir:

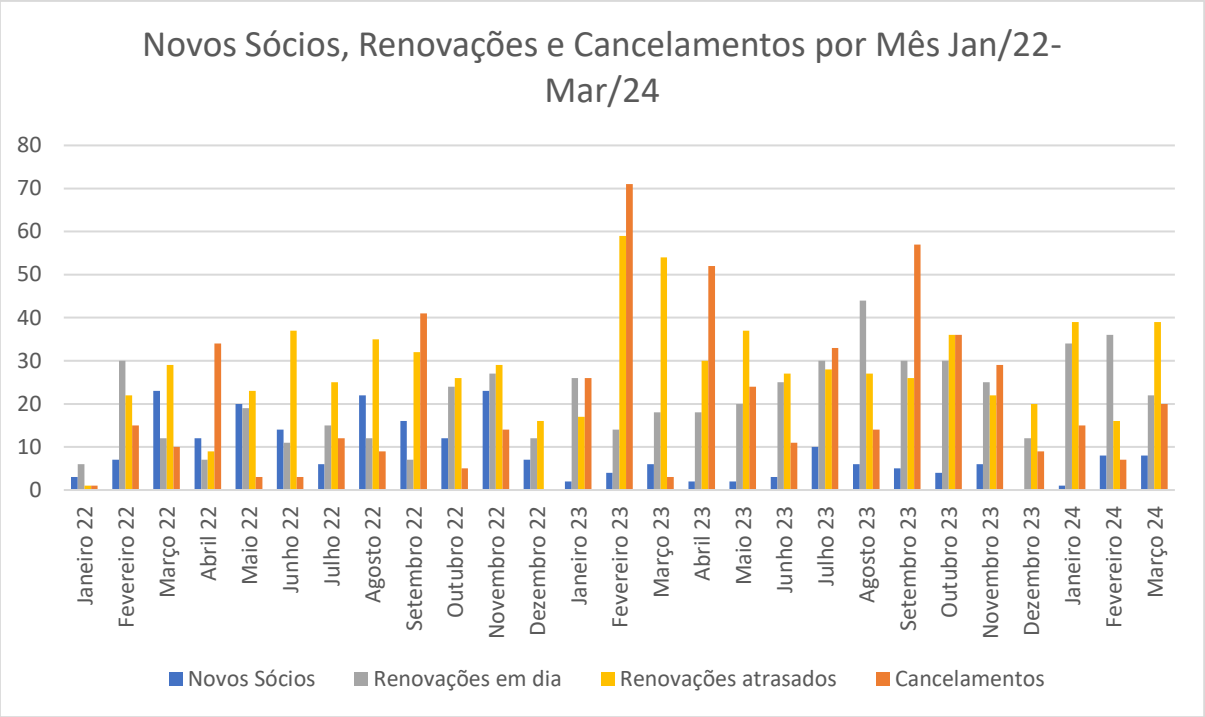

Figura 12 - Gráfico de Novos Associados, Renovações e Cancelamentos por Mês, de Janeiro de 2022 até Março de 2024 no CEA
Fonte: elaborado pelo autor.

Durante o período de estudo na Figura 12 pode ser observado no mês de fevereiro de 2023, o início da simulação do sistema é acompanhado de um pico de 71 cancelamentos e 59 renovações de sócios em atraso. O número de renovações, tanto para sócios em atraso como renovações de sócios em dia tem uma média mensal maior no período de simulação e operação (de fevereiro de 2023 em diante) do que no período precedente, 58,42 renovações pós início da simulação contra 39,15 no período anterior.

5.2.2 Resultados das Entrevistas

Durante a etapa de desenvolvimento do artefato os quatro funcionários envolvidos na operação do Clube Esportivo Alfa tiveram contato direto com a simulações e testes do sistema em março de 2023, onde os funcionários recebiam em seus telefones, como se fossem associados, as mensagens que o sistema viria a enviar.

De maneira simultânea estava sendo realizada a simulação manual de envio das mensagens aos associados, que seriam as mesmas mensagens utilizadas pelo sistema quando operacionalizado, com a evidente responsividade dos clientes com a utilização do WhatsApp, os quatro funcionários em março de 2024 foram questionados sobre “Qual a sua perspectiva da maneira que os associados estão sendo cobrados, e seus resultados para o Clube?” com os seguintes pontos principais observados:

1) Responsividade dos sócios inadimplentes e dos sócios com vencimento próximo:

[...]em média uns 15 minutos depois de receber a mensagem no WhatsApp, a maioria dos associados responde pedindo os dados de pagamento da anuidade do clube. (ACEA)

[...] alguns clientes acreditavam que o ato de não pagar a anuidade se atrelava ao cancelamento automático da sua filiação com o clube, esses clientes ou já estavam filiados em outros clubes ou não estavam nem mesmo realizando as visitas que os órgãos fiscalizadores demandam, nesse momento orientei a equipe a sempre repassar a informação que o sócio tem que estar em dia e frequentar um clube.

Notei que com essa informação alguns clientes optaram por pagar os valores em atraso, mas não permanecer filiado ao clube, por questões distintas como proximidade, valor, desistência do esporte, [...], em outros casos, essa chamada de atenção vira um estopim para a pessoa vir praticar, e acabei vendo vários rostos que não víamos a uns 2 anos. (GLA)

2) Tempo dedicado em se cobrar de maneira singular cada cliente:

[...] quando a mensagem vai pelo WhatsApp é muito melhor que a ligação, posso realizar outras atividades simultaneamente, e quando pego para olhar, consigo conversar tranquilamente com quatro, cinco clientes ao mesmo tempo.

[...] só de não precisar olhar a ficha de cada cliente e ter que montar o e-mail, que a maioria nem responde, ou mesmo ficar ligando, sendo que muitos nem atendem o telefone de primeira, é um tempo muito precioso que consigo utilizar nas minhas outras atividades.

[...] até pensei que para diminuir nosso trabalho em ter que escrever, após a resposta do cliente, os dados bancários do clube, mas lembrei que temos alguns (sócios) atrasados que devem mais de uma anuidade, e que a gente sempre referencia o período que ele está realizando pagamento. (ACEA)

3) Atualização do banco de dados:

[...] reparei que muitos clientes tinham o contato de celular ainda sem o nono dígito no nosso banco de dados, ou mesmo nas nossas listas de contatos do telefone, [...] aproveitei com os clientes que estavam vindo para ir atualizando os contatos (BLA)

[...] muitos clientes já mandavam mensagens no nosso WhatsApp e já tinham as informações de contato salvas nos nossos telefones. [...] dos que não chegavam solicitei para ACEA ver com o pessoal da documentação se eles tinham alguma informação de contato diferente desse cliente, e muitos casos foram positivos, e com contatos de sucesso posteriormente. (GGA)

4) Associados que pagaram após a segunda mensagem:

[...] alguns clientes que pediram a informação bancária para realizar o pagamento depois de receber a mensagem de cobrança no WhatsApp, acabaram por não realizar o pagamento. Desses, a maioria quando recebeu a segunda mensagem responde “nossa é mesmo, esqueci de pagar aquele dia”, e realizam pagamento imediato logo em seguida (GLA)

5) PIX:

[...] é muito mais simples passar o PIX do clube do que passar os dados bancários, não vi nenhum pagamento via PIX dar errado, já nos dados bancários dava vários erros, principalmente com os clientes mais idosos (ACEA)

6) Cancelamentos:

[...] notei uma onda grande de cancelamentos quando as mensagens começaram a ser enviadas, mas quando paro para olhar alguns dos perfis de clientes percebi alguns casos típicos: clientes que compraram e documentaram um produto, mas que não estavam com vontade de praticar, apenas em ter o produto; clientes que já venderam seus artigos esportivos e não possuem mais nada com eles; clientes que vieram até nós e se filiaram para poder cumprir os passos iniciais da documentação mas migraram para outros clubes por maior comodidade ou valor mais barato, esses do valor mais barato não ligavam muito para o fato de o CEA oferecer uma experiência mais privativa. (GGA)

[...]eu notei a quantidade elevada de sócios que cancelaram, ainda assim, notei o quanto tempo a gente dedicou a essas pessoas que já não estavam vindo ou ao menos dando satisfação a nós a algum tempo, alguns casos até anos. (GLA)

Em agosto de 2023 com o sistema já em operação, cada funcionário foi questionado de maneira personalizada, utilizando os problemas e dificuldades apontados na etapa de diagnóstico como referência inicial e questionando se os problemas apresentados um ano antes havia diminuído ou cessado. A tabela a seguir sumariza os tópicos abordados por cada funcionário:

Tabela 13
Comparativo de problemas antes e depois da implementação do sistema no CEA

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

Nota. Elaborado pelo autor.

Apresentado na Tabela 13 os problemas e dificuldades apontados pelos funcionários envolvidos na operação do Clube Esportivo Alfa em agosto de 2022 e como esses pontos estão um ano depois com o sistema de comunicação do clube já operacionalizado.

Durante as entrevistas de agosto de 2023, tanto ACEA como GLA apontaram uma diminuição drástica de tempo dedicado a cobrança dos associados, tanto de atrasados, como dos de vencimento próximo. ACEA também reportou não ter mais problemas em alcançar nenhum cliente por falta de informações de contato. Com a distribuição coesa de informações que o sistema passou a fornecer e monitorar, GLA e BLA passaram a ter menos problemas com clientes inadimplentes visitando o espaço do Grupo Alfa. Com a introdução do PIX, GGA notou que as reclamações dos métodos de pagamento tanto presenciais como virtuais, cessaram.

Ao longo do período de avaliação, a outra entrevista realizada foi voltada a percepção dos associados quanto ao novo comportamento comunicativo do CEA. Tanto presencialmente como por WhatsApp foram notados os comentários dos sócios e organizados na tabela a seguir:

Tabela 14
Percepção dos associados quanto a comunicação do CEA

Canal	Associado Alvo	Tipo de mensagem	Percepção do Sócio
Vencimento Próximo	Sócios em dia com vencimento em menos de 30 dias	Mensagens 30, 20 e 10 dias antes do vencimento relembrando de pagar a anuidade do clube	Gratificação pelo lembrete; Informa o interesse em renovar ou não a anuidade; Pergunta sobre métodos de pagamento; Comenta de assuntos pessoais gerais (em sua maioria que não tem nada a ver com a operação do clube);
Cobrança	Sócios em atraso	Mensagens a cada 13 dias relembrando de pagar a anuidade do clube	Informa o interesse em renovar ou não a anuidade; Pergunta sobre métodos de pagamento; Pergunta por funcionários específicos que fizeram tratativas pessoalmente em visitas anteriores; Informa sobre o interesse de renovar fisicamente em sua próxima visita; Pergunta sobre possíveis implicações em não renovar;
Lembretes	Sócios em dia com poucas visitas no ano	No dia 5 de cada mês cada sócio em dia com número baixo de visitas naquele ano recebe um lembrete que sinaliza quantas vezes ele já veio no ano atual e relembra que ele deve vir ao menos 8 vezes por ano	Gratificação pelo lembrete; Agendamento de horários no clube; Programa para vir com amigos ou família; Aproveita para checar documentação ou pergunta sobre produtos disponíveis para venda;
Comunicação Geral	Todos (sócios em dia, indeterminados, em atraso e cancelados)	Comunicação de eventos, atividades próximas, atividades excepcionais, comunicados regulamentários e atividades em feriados ou recessos	Gratificação em receber a mensagem de maneira prévia e facilitada; Capacidade em organizar sua própria agenda em função das operações do clube; Maior assiduidade em eventos;
Comunicação Presencial	Sócios que estavam visitando fisicamente o Clube		Notação em estar sendo comunicado com uma frequência aceitável; Não notação de que o sistema é automatizado, incluindo perguntas sobre quem do GA está enviando as mensagens.

Nota. Elaborado pelo autor.

Durante o período de avaliação a entrevista com os associados focava em observar a percepção dos sócios sobre a comunicação do CEA ao longo dos meses de estudo e na Tabela 14 nota-se de maneira geral a alta responsividade dos sócios com as mensagens por meio do WhatsApp como canal de comunicação e o engajamento atrelado a essa operação. Além disso foi observado nas visitas presenciais que os associados não notaram que as mensagens recebidas e respondidas eram automatizadas.

5.2.3 Resultados Observados pelo Pesquisador

Durante o período de desenvolvimento, simulação, implementação e avaliação do sistema de comunicação implementado no Clube de Esportivo Alfa, o pesquisador, por meio da análise quantitativa e qualitativa, foi capaz de observar tendências e fenômenos que ocorreram, afetando não apenas o CEA, mas o Grupo Alfa como um todo.

O desenvolvimento do sistema com uma equipe de programadores focada no projeto provou-se uma solução que se alinhou aos valores culturais do GA, em comparação a sistemas existentes utilizado pela concorrência que mantém os dados em nuvem pessoal do desenvolvedor, o sistema desenvolvido manteve o banco de dados sem acesso externo.

Durante a etapa de testes do sistema, as funções concluídas do sistema eram apresentadas ao GA singularmente, isso permitiu treinar a equipe antes do lançamento e implementação da plataforma, e a própria gestão e equipe do GA foi capaz de auxiliar fornecendo informações de como o sistema estava trabalhando e permitindo a correção de possíveis erros operacionais. Esta etapa permitiu que o lançamento do sistema pudesse ser implementado imediatamente após sua conclusão por parte da equipe de programadores, pois não houve necessidade de treinar a equipe do CEA com o sistema, e preveniu que o sistema fosse aberto a enviar mensagens aos associados operacionalizando possíveis falhas.

A simulação da operação do sistema que se iniciou em fevereiro de 2023, coordenada de maneira direta pelo pesquisador, apresentou dados que indicavam que algumas das expectativas do projeto seriam atendidas. O processo de simulação foi realizado por WhatsApp, onde uma das mensagens que viria a ser utilizada pelo sistema era enviada de maneira manual para cada associado, essa operação foi focada nos grupos de vencimento próximo e atrasados, e foram enviadas duas mensagens para cada um desses grupos.

Primeiramente, na análise dos sócios em atraso, foi observado um decréscimo da taxa de inadimplência que em janeiro de 2023 era de 37,05% e em fevereiro de 2023 foi reduzida para 28,65%. Essa taxa continuou ao longo dos meses subsequentes a diminuir, e em março de 2024 atingiu a menor taxa do período de estudo, 5,65%. Em fevereiro de 2023 das 73

renovações de anuidades do mês, 59 foram de sócios em atraso, representando o mês com maior número de renovações totais e maior número de renovações de sócios em atraso do período de estudo.

Na simulação também foi observado o elevado número de cancelamentos, no mês de fevereiro de 2023, 71 associados optaram por cancelar a filiação com o CEA, o maior pico de cancelamentos registrado no período de estudo. Dentre os motivos de cancelamento registrados durante as entrevistas destacam-se, distância do clube, valor da anuidade e desconhecimento das obrigatoriedades dos esportivas. Além disso a grande maioria dos sócios que realizaram seus cancelamentos informaram que se filiaram inicialmente para poder protocolar a documentação de seus artigos esportivos, mas não tinham interesse na prática periódica.

Outro fenômeno observado com os associados contactados, os mesmos respondiam de imediato informando que estariam visitando o clube nos próximos dias e realizando a quitação da anuidade, mas a grande maioria acabava não comparecendo, no momento de um segundo contato de lembrete da quitação da anuidade, o mesmo sócio lembrava que não tinha realizado sua visita ao CEA, alguns desses associados acabavam realizando seu pagamento remotamente ou visitavam o clube e realizavam a quitação de sua anuidade.

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

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

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

Outro aspecto importante em relação aos sócios cancelados foi o retorno de sócios. Esses sócios acabaram retornando pois não estavam mais associados a nenhum outro clube ou outros clubes que encerraram suas atividades, resultando em notificações dos órgãos fiscalizadores ou impedimento de renovação de documentos dos seus artigos esportivos por falta de filiação ativa. Janeiro e fevereiro de 2024 despontaram como meses com maior quantidade de retorno de sócios cancelados com 17 e 14 sócios cancelados respectivamente retornando.

Alguns desses associados cancelados chegaram a realizar o pagamento de três anuidades para poder quitar o período em aberto, gerando uma receita não prevista no plano de implementação do sistema, mas sua captação pode ser atrelada a comunicações esporádicas direcionadas a sócios cancelados, como a comunicação de eventos, campeonatos ou mudanças de regulamento e legislação.

A comunicação ineficiente que precedia a criação do artefato não alcançava de maneira eficaz o cliente que já estava associado a outro clube, sendo assim, tempo operacional era gasto por um sócio que não estava corretamente classificado, sendo esse sócio considerado apenas um sócio em atraso, algumas vezes devendo mais de uma anuidade nas considerações do CEA. Do sistema, apesar de estar registrando picos de cancelamento em seu início operacional, é correto inferir que o cenário real era uma correção de classificação do banco de dados dos associados. Com a correta classificação do estado de inadimplência dos associados a operação do CEA torna-se mais assertiva e eficiente.

O impacto financeiro do artefato referenciado somente pelas renovações das anuidades pagas ao CEA, considerando a diferença média anual de renovações entre o período antes da implementação do programa (média mensal de aproximadamente 39 renovações) e depois (média mensal de aproximadamente 58 renovações), um valor aproximado de 230 renovações anuais foi encontrado, com o valor da anuidade no período de estudo no valor de R$1.500,00, anualmente o sistema impactou com o valor aproximado de R$345.000,00.

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

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

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

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

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

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

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

Embora o artefato desenvolvido não aborde uma inovação disruptiva ao mercado, internamente para o grupo empresarial gerou uma inovação de processos de grau incremental (Tidd & Bessant, 2015), coerente com os estudos apresentados por Ahani, Rahim, & Nilashi (2017), Guimarães Júnior, Nascimento, Santos, & Rodrigues (2020) e Galvão, de Carvalho, Oliveira, & Medeiros (2018) quanto à digitalização, implementação de CRM e manutenção da base de clientes voltados para pequenas e médias empresas.

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

Mesmo com o aumento do número de sócios cancelados ao longo da operação do artefato, vale citar que a comunicação estendida de maneira eficiente a esses sócios permitiu que a informação defasada fosse atualizada, o tempo dedicado a comunicação sem efeito desses associados que precedia a implementação do sistema era expressivo, mas com sua correta classificação, fica otimizada a comunicação e focada ao associado que realmente se interessa na operação do CEA.

Os sócios cancelados não apontavam como motivo principal de sua saída problemas operacionais ou de serviços prestados pelo clube, mas sim questões de comodidade, realizaram suas inscrições no CEA por ser algo obrigatório para a documentação, provido a ampla e atrelada gama de serviços do GA, ao encontrar outros clubes mais próximos de suas residências acabavam por terminar sua associação após um ano, ainda assim permaneciam clientes do Grupo Alfa e consumiam produtos e serviços da LA e DA. A comunicação esporádica com esse grupo de associados se faz importante, criando reconhecimento de marca, possibilidade de vendas e criando a chance de reabsorção ao quadro de sócios ativos.

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

desrespeitas os valores do Grupo Alfa, com uma rápida implementação e com um custo de desenvolvimento e operacionalização compatível com uma empresa de pequeno porte.

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

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

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

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

Para quem busca uma solução semelhante à realizada nesse estudo, entende-se que conhecer o ramo, a concorrência e sua base de clientes em que a empresa está inserida, somadas do apoio e auxílio da liderança da empresa são fatores necessários para o sucesso da empreitada. A realização de um diagnóstico pode auxiliar a enxergar parâmetros que vão além dos problemas iniciais apontados, muitas vezes apontados por dados quantitativos, a análise qualitativa que aborda a perspectiva interna da empresa e também da base de clientes podem auxiliar na elaboração e molde de soluções focadas nas especificidades de cada seguimento.

REFERÊNCIAS

Ahani, A., Rahim, N. Z., & Nilashi, M. (2017, maio 31). Forecasting social CRM adoption in SMEs: A combined SEM-neural network method. *Computers in Human Behavior*, pp. 560-578.

Aken, J. E., & Berends, H. (2012). *Problem solving in organizations: a methodological handbook for business students.* Cambridge: University Press.

Azad, N., & Ahmadi, F. (2015). The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. *Uncertain Supply Chain Management, 3*, pp. 43-50.

Becker, J. U., Greve, G., & Albers, S. (2009). The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention,. *International Journal of Research in Marketing, Volume 26, Issue 3*, pp. 207-215.

Bizarrias, F. S., Silva, L. F., & Penha, R. (2023, jan 14). Preparação de dados e boas práticas em pesquisas quantitativas. *Editorial. Revista de Gestão e Projetos (GeP), 14(1)*, pp. 1-10.

Blasingame, J. (2008). *High Tech or High Touch*. Retrieved Fevereiro 14, 2024, from The Wall Street Journal: https://www.wsj.com/ad/article/greathappen-complicated

Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005, Outubro). A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. *Journal of Marketing*, pp. 155-166.

Chang, W., Park, J. E., & Chaiy, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability,. *Journal of Business Research, Volume 63, Issue 8*, pp. 849-855.

Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business process management journal, 9*, pp. 672-688.

Choudhury, M. M., & Harrigan, P. (2014, Abril). CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing, 22*, pp. 149–176.

Cruz-Jesus, F., Pinheiro, A., & Oliveira, T. (2019, Agosto 3). Understanding CRM adoption stages: empirical analysis building on the TOE framework. *Computers in Industry*, pp. 1-13.

Cury, A. (2015). *Organização e métodos: uma visão holística. 8. ed. rev.* São Paulo, SP: Atlas.

DeToro, I., & McCabe, T. (1997, Março 1). How to stay flexible and elude fads. *Quality Progress, 30*, pp. 55-60.

Farhan, M., Abed, A., & Ellatif, M. (2018, Novembro 13). A systematic review for the determination and classification of the CRM critical success factors supporting with their metrics. *Future Computing and Informatics Journal*, pp. 398-416.

Flick, U. (2009). *Qualidade na Pesquisa Qualitativa.* Porto Alegre: Bookman e Artmed.

Galvão, M. B., de Carvalho, R. C., Oliveira, L. A., & Medeiros, D. D. (2018, Março 27). Customer loyalty approach based on CRM for SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing, 33*, pp. 706–716.

Garcia, I., Pacheco, C., & Martinez, A. (2012). Identifying Critical Success Factors for Adopting CRM in Small: A Framework for Small and Medium Enterprises. *Studies in Computational Intelligence, vol 430*.

Garrido-Moreno, A., & Padilla-Meléndez, A. (2011, Fevereiro 26). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors,. *International Journal of Information Management,*, pp. 437-444.

Gibbert, M., Leibold, M., & Probst, G. (2002, Outubro 1). Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value,. *European Management Journal, Volume 20*, pp. 459-469.

Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020, Janeiro 21). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *conomic Research-Ekonomska Istraživanja,*, pp. 2733-2750.

Guimarães Júnior, D., Nascimento, A., Santos, L., & Rodrigues, G. (2020, Julho 23). Efeitos da Pandemia do COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios. *Revista De Engenharia E Pesquisa Aplicada, 5(4),* , pp. 1-10.

Hair JR., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. I., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados 5. ed.* Porto Alegre: Bookman.

Hendrayati, H., & Syahidah, R. K. (2018, Setembro 2). Barriers and Possibilities of Implementation of Customer Relationship Management on Small and Medium Enterprises by Womenpreneurs. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, pp. 72-87.

Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004, 1 28). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, p. 75.

Hevner, A., & Chatterjee, S. (2015, 08 06). Design Science Research in Information Systems. *AIS Reference Syllabus*, pp. 1-9.

Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2005). The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing, 69*, pp. 177-192.

Khodakarami, F., & Chan, Y. E. (2013, Setembro 19). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation,. *Information & Management, Volume 51*, pp. 27-42.

Kis, Y., Chyrun, L., Tsymbaliak, T., & Chyrun, L. (2019, Maio 21). Development of System for Managers Relationship Management with Customers. *Advances in intelligent systems and computing*, pp. 405-421.

Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools.* Berlim: Springer.

Li, F., Larimo, J., & Leonidou, L. (2021). Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 51-70.

Marcondes, R. C., Miguel, L. A., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: Administração e Contabilidade.* São Paulo, SP: Mackenzie.

Matraeva, L., Vasiutina, E., & Korolkova, N. (2022, Fevereiro 28). CRM Systems for Small Businesses: The Role in the Digital Transformation and New Opportunities During COVID-19. *TEM Journal. Volume 11, Issue 1*, pp. 138-149.

Maurya, A. (2012, Fevereiro 27). *Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?* Retrieved Fevereiro 20, 2024, from LEANSTACK Blog: https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas/

Oliveira, D. d. (2011). *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial* (20ª ed.). São Paulo: Atlas.

Payne, A., & Frow, P. (2005, Outubro). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing, 69*, pp. 167–176.

Pedron, C. D., Monteiro, P., & Marques, T. (2012, Abril). ustomer Relationship Management E as Pequenas E Médias Empres As: Um Estudo De Múltiplos Casos Em Empresas Portuguesas. *REGE Revista de Gestão, 19*, pp. 343–357.

PMI. (2013). *Um guia do conhecimento em gerenciamento (Guia PMBoK)* (5ª ed.). São Paulo, SP, Brasil: Saraiva.

Pohludka, M., & Štverková, H. (2019, Setembro 22). The Best Practice of CRM Implementation for Small- and Medium-Sized Enterprises. *Administrative Sciences, 9*.

Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004, Janeiro). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research, 41*, pp. 293-305.

Silva, A. V., Machado, G., Neto, O. A., & Luiz, D. S. (2018, Julho 31). Compreendendo o Fenômeno Capacidades Dinâmicas a Partir da Perspectiva Teórica da Visão Baseada em Recursos: Um Ensaio Teórico. *Revista Academica São Marcos*, pp. 102-125.

Sin, L. Y., Tse, A. C., & Yim, F. H. (2005). CRM: Conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing, 39*, pp. 1264-1290.

Soltani, Z., & Navimipour, N. J. (2016, Março 31). Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior, Volume 61*, pp. 667-688.

Sundqvist, E., Backlund, F., & Chronéer, D. (2014, Março 19). What is project efficiency and effectiveness? *Procedia - Social and Behavioral Sciences 119*, pp. 278-287.

Tarapanoff, K. (2003, Fevereiro 14). Inteligência Organizacional e Competitiva. *Ciência Da Informação, 31(3)*, pp. 108-109.

Tidd, J., & Bessant, J. R. (2015). *Gestão da inovação* (5ª ed.). (F. Nonnenmacher, Trans.) Porto Alegre: Bookman.

Verhoef, P. C., Reinartz, W. J., & Krafft, M. (2010). Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management. *Journal of Service Research, 13*, pp. 247–252.

Wang, Z., & Kim, H. G. (2017, February 04). Can Social Media Marketing Improve Customer Relationship Capabilities and Firm Performance? Dynamic Capability Perspective. *Journal of Interactive Marketing Volume 39, Issue 1*, pp. 15-26.

Weiss, M. C. (2019, Abril 08). Sociedade sensoriada: a sociedade da transformação digital. *Estudos Avançados, 33*, pp. 203–214.

Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004, Julho 2). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management,*, pp. 475-489.