

## **GESTÃO EFICAZ: A PERCEPÇÃO DO VALOR DO CRM <sup>1</sup>**

### ***EFFECTIVE MANAGEMENT: A PERCEPTION OF CRM VALUE***

### ***GESTIÓN EFICAZ: LA PERCEPCIÓN DEL VALOR DEL CRM***

**Aline Vogt**, Pós-graduada em Gestão Empresarial pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB). Gerente de Unidade de Atendimento de Camboriú – SC, endereço: Rua São Paulo nº 1196 Apto 1605, bairro Victor Konder – Caixa Postal 1507. CEP: 89012-001, Blumenau/SC – Brasil, Fone: (47) 3400-0200. e-mail: ally.29@icloud.com

**Henrique Corrêa da Cunha**, Doutorando em Ciência Contábeis e Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB), endereço: Rua Antônio da Veiga nº 140 Sala D-202, Bairro Victor Konder – Caixa Postal 1507. CEP: 89012-900, Blumenau/SC – Brasil, Fone: (47) 3321-0565, e-mail: henriquecorreadacunha@gmail.com.

**Mara Vogt**, Doutoranda em Ciência Contábeis e Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB), endereço: Rua São Paulo nº 1196 Apto 1605, Bairro Victor Konder – Caixa Postal 1507. CEP: 89012-001, Blumenau/SC – Brasil. Fone: (49) 99145-8055, e-mail: maravogtcco@gmail.com.

#### **RESUMO**

Esta investigação teve como objetivo verificar a percepção dos gestores sobre a eficácia do CRM adotado pelo Sicredi Valle Litoral - SC. Foi realizado um estudo descritivo, com abordagem qualitativa. A população incluiu todos os Gestores de Unidades de Atenção e a amostra 11 Gestores que responderam ao questionário. Diante dos resultados, conclui-se que os gestores, em sua maioria, concordam que a ferramenta utilizada pelo Sicredi Valle Litoral - SC, ou seja, o CRM é eficaz. Verificou-se uma disparidade em relação a algumas respostas e entende-se que pode haver falta de entendimento e conhecimento em torno dessa ferramenta de gerenciamento. O estudo contribui para verificar as ferramentas de gerenciamento e sua eficácia, bem como o comportamento dos gerentes, o que pode ajudar no desenvolvimento de outras organizações.

**Palavras-chave:** Gestão eficaz; Ferramenta de Gestão; *Customer Relationship Management*.

#### **ABSTRACT**

*This research aimed to verify the perception of managers on the effectiveness of CRM adopted by Sicredi Vale Litoral - SC. A descriptive study, survey and qualitative approach. The population comprised all Sicredi the PSCs managers, and the sample 11 managers who answered the questionnaire. With the results it is concluded that, managers, mostly agree that the tool used by Sicredi Vale Litoral - SC, the CRM is effective. There was a disparity in relation to some answers and it is understood that there may be a lack of understanding and knowledge about this management tool. The study contributes to verify the management tools and their effectiveness, as well as the behavior of the managers, which may help in the development of other organizations.*

**Keywords:** *Effective Management; Management tool; Customer Relationship Management.*

#### **RESUMEN**

*Esta búsqueda objetiva verificar una percepción de los gestores sobre la eficacia del CRM Adotado por Sicredi Vale Litoral - SC. Realizou-se un estudio descritivo, de levantamiento y com enfoque*

---

<sup>1</sup> Artigo submetido em 07/08/2017, revisado em 11/12/2017, aceito em 25/04/2018 e divulgado em 25/04/2018 pelo Editor Alexandre Rabelo Neto, após *double blind review*.

*qualitativa. A população compreende todos los Gerentes de Unidades de Atendimento y una muestra 11 Gerentes que responden al cuestionario. Diante dos resultados concluye-se que, los gestores, en su mayoría, concordan que una herramienta por Sicredi Vale Litoral - SC, es decir, o CRM, eficaz. Verificou-se una disparidad en la relación a algunas respuestas y entende-se que puede haber una falta de entendimiento y conocimiento en torno a esta herramienta de gestión. O estudo contributivo para la verificación como herramientas de gestión y su eficacia, como el comportamiento de los gestores, o que es auxiliar no desarrollo de otras organizaciones.*

**Palabras-clave:** Gestión eficaz; Herramienta de Gestión; Customer Relationship Management.

## 1 INTRODUÇÃO

**N**a atualidade torna-se fundamental a gestão eficaz, com acompanhamento frequente para alcançar o resultado esperado pela organização. Conforme Muller (2013), as empresas buscam pela competitividade ao longo de sua vida empresarial, visando a sua sustentação, bem como, sobrevivência. Para o autor, competitividade é atender concomitantemente os requisitos exigidos pelo mercado e clientes, os considerados fatores competitivos e ainda, atender os requisitos internos, ou seja, objetivos estratégicos. Contudo, a gestão estratégica que as empresas passam atualmente, não é mais o suficiente para gerenciar a própria empresa como um objetivo específico. É necessário gerenciar ainda o negócio da organização, tendo por base os fatores, as influências, os recursos e as variáveis, tanto internas quanto externas (MULLER, 2013).

Depois da empresa determinar sua direção e apresentar um planejamento devidamente estruturado, é preciso que seja feito um acompanhamento e controle frequente. Para isso, é imprescindível que a organização tenha um grupo de pessoas que trabalhem juntas e busquem atingir as metas em comum (ANTHONY; VIJAY, 2008). Contudo, as organizações são conduzidas por gestores, que normalmente respeitam uma hierarquia na qual há um Diretor Executivo na parte superior do organograma e, logo abaixo estão os Gerentes das Unidades de Negócios, estes que formulam as estratégias de negócios que permitirão à empresa, alcançar as metas.

Nesse sentido, Daher (2014, p. 17) ressalta que “o planejamento estratégico deve construir um cenário futuro para a organização, no longo prazo”. Além disso, é preciso definir ações que serão realizadas e a forma como isso irá acontecer. Conforme o autor, normalmente nos processos de elaboração deste planejamento, há a falta de capacitação da equipe. Outro desafio é o fato do planejamento ser realizado por uma equipe multidisciplinar, que é composta por indivíduos de várias áreas, setores, o que dificulta o acompanhamento, o controle e a cobrança dos resultados.

Guedes (2003) destaca que para facilitar tal acompanhamento é preciso utilizar ferramentas que são fundamentais para identificar as necessidades da equipe e, passar posições atualizadas e reais à alta administração quando necessário. Entretanto, há diversas ferramentas que apresentam focos diferentes e é por isso que cabe a cada empresa adotar uma ou mais, de acordo com sua necessidade e objetivos.

Ressalta-se que em relação as ferramentas, a empresa em análise, ou seja, o Sicredi, Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados, que foi constituída em 28 de Dezembro de 1902, é uma Instituição Financeira Cooperativa que faz uso de ferramentas de gestão para seu melhor desempenho. Na região do Sicredi Vale do Litoral SC, foi adotada como principal ferramenta e que está sendo utilizada atualmente, o Customer Relationship Management (CRM) (SICREDI, 2016a).

Este termo também é conhecido como “gestão de relacionamento com o cliente” e surgiu em meados de 1990. Frequentemente é utilizado para descrever as soluções aos clientes. Tendo em vista que é um termo bem recente nesta última década, houve uma explosão de interesses em relação ao CRM por acadêmicos, bem como, executivos (PAYNE; FROW, 2005). Damacena e

Pedron (2004) afirmam que a implantação da estratégia de CRM tem sido considerada como uma etapa desafiadora para as empresas dos mais diversos setores em todo o mundo.

Para Mithas, Krishnan e Fornell (2005), apesar dos investimentos substanciais em CRM, há uma carência de pesquisas que demonstrem os benefícios desses investimentos, o papel e a contribuição das aplicações de CRM. Recentemente, Soltani e Navimipour (2016) afirmam que apesar da importância do CRM, ainda não se tem nenhum estudo abrangente sobre revisão e análise de suas técnicas.

Além disso, vale destacar que um bom sistema de apoio a tomada de decisões ajuda a minimizar os erros decorrentes do comportamento do usuário. Ainda, pode haver resistência dentro da organização, contudo, de qualquer forma e, qualquer sistema pode apresentar riscos (LUOMA, 2016). Nesse sentido, quando se atinge determinado nível de segurança, há uma busca pelos envolvidos em manter o comportamento da mesma forma, ou seja, repetitiva, evitando mudanças. Isso por que, a partir do momento que gestores adotarem esse comportamento, a sensação será de maior segurança por parte da organização (BUSCO ET AL., 2006). Por outro lado, os autores salientam que quanto maior for o grau de dificuldade para implementar, bem como, enfrentar a mudança, maior também é o sentimento de insegurança. Para tanto, percebe-se o importante papel da gestão em mitigar as resistências frente as mudanças (ANGONESE; LAVARDA, 2015).

Diante da lacuna de pesquisa identificada, este estudo visa responder à seguinte questão: qual a percepção dos gestores sobre a eficácia do CRM adotada pelo Sicredi Vale Litoral - SC? Nesse contexto, a presente pesquisa objetiva verificar a percepção dos gestores sobre a eficácia do CRM adotado pelo Sicredi Vale Litoral - SC.

O presente trabalho se justifica pela importância que representa para o Sicredi Vale Litoral - SC, saber se a ferramenta adotada vem sendo eficaz e atinge os resultados. Além disso, se é possível se basear nesta, como uma ferramenta confiável para o atingir as metas. Ainda, entende-se que o ambiente de cooperativas de crédito é importante para essa análise, tendo em vista que as mesmas envolvem associados que também se preocupam com o desempenho e bom andamento da organização como um todo.

Justifica-se também pois de acordo com Bose e Sugumaran (2003), o CRM é uma das ferramentas mais atuais nos negócios. Ngai (2005) destaca o CRM como uma área atraente para a pesquisa, pois é uma novidade e está deflagrando crescimento (NGAI, 2005). Tal ferramenta apresenta uma alta tecnologia para a coleta de muitas informações sobre os clientes, para em seguida, usar essas informações com vistas a deixar os clientes mais felizes, e conseqüentemente será possível realizar mais negócios (BOSE; SUGUMARAN, 2003).

Para Payne e Frow (2005), pois ainda não há uma definição adequada sobre a contribuição do CRM. As definições e descrições sobre esta ferramenta variam muito entre os autores e autoridades, o que denota que ainda há uma diversidade de pontos de vista sobre o CRM. Segundo, Olupot, Kituyi e Noguera (2014) a recessão global fez com que as empresas a utilizassem as ferramentas mais eficazes para geração de resultados e para serem mais competitivas e o CRM.

Em relação ao comportamento dos gestores, este justifica-se visto que, quando são desafiados por novas regras e rotinas, há certa resistência o que muda conforme forem se adaptando e superando a inércia (Steen, 2009). Nesse sentido, a contribuição do estudo para o Sicredi Vale Litoral - SC é o fato de verificar se na percepção dos Gerentes, a ferramenta do CRM é eficaz ou se outras ferramentas são mais eficazes e poderiam ser adotadas. Para a academia, a contribuição deste estudo se deve ao fato os gestores, Gerentes de outras Instituições Financeiras e pesquisadores sobre o tema, poderão verificar a partir dos resultados desta pesquisa, a percepção sobre a eficácia do CRM como ferramenta de gestão e de certa forma, o comportamento dos gestores frente ao sistema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na revisão da literatura são abordados os aspectos que visam explorar a gestão eficaz e as estratégias. Além disso, apresenta-se o Customer Relationship Management (CRM) como ferramentas de gestão, o que possibilita embasar ainda mais a metodologia adotada neste estudo.

## 2.1 GESTÃO EFICAZ E ESTRATÉGICA

A estratégia, definida por Ansoff e MC Donnell (1993), representa os planos da alta administração para alcançar os resultados condizentes com a missão e os objetivos da organização. Para tanto, a estratégia pode ser definida em três pontos, sendo estes: formulação da estratégia, implementação da estratégia e o controle desta. Assim, a gestão estratégica busca compreender aonde a organização estará amanhã.

Nesse sentido, tem-se o sistema de gestão, que de acordo com Ansoff e MC Donnell (1993), é um ingrediente crucial da capacidade de resposta a mudanças do ambiente. Por meio deste sistema será possível determinar a forma pela qual a administração percebe os seus desafios, diagnostica os impactos e decide o que fazer, colocando as decisões em prática.

Para Swift (2001), a gestão eficaz contempla conhecer o seu negócio, o seu cliente e saber o que o mesmo deseja. Diante disso é que o diferencial das empresas nos últimos anos é o bom serviço prestado, visto que o preço não é mais diferencial, e sim, uma forma de atrair o cliente. Porém, o preço pode ser equiparado e o bom serviço não.

Tendo em vista a eficácia do serviço prestado, Kotler e Armstrong (2003) salientam que as empresas geralmente preparam planos anuais, de longo prazo e estratégicos. Os anuais e de longo prazo, se referem aos negócios atuais da organização e sobre como mantê-los em andamento. Já o estratégico, diz respeito a adaptação da empresa para que esta consiga obter vantagens das oportunidades do ambiente na qual estão inseridas e, que passam por constante mudança. Dessa forma, o planejamento estratégico busca manter um ajuste estratégico, entre objetivos, habilidades, recursos e oportunidades e é o alicerce do planejamento da empresa. Como etapas do planejamento estratégico tem-se inicialmente a definição da missão da empresa, o estabelecimento dos objetivos e metas, o desenvolvimento do portfólio de negócios e por fim, planejamento, marketing e demais estratégias funcionais (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

De acordo com Scatena, (2012) a partir dos anos 80, para se adaptar a um mundo cada vez mais complexo e volátil, as grandes organizações passaram a utilizar mais o planejamento estratégico para melhor orientar os rumos das empresas. A autora destaca ainda que o planejamento estratégico consiste em definir objetivos e estratégias e por meio destes, atingir o alvo estabelecido. Para tanto, é fundamental saber onde a organização quer chegar.

Nesse contexto, Lobato et al. (2012) destacam que o atual ambiente de negócios passa por diversas mudanças imprevisíveis, que são reflexo de diversos fatores. Tais transformações no cenário social, político e econômico, aceleraram muito nos últimos anos e provocaram uma crise de paradigmas no campo do planejamento estratégico que busca responder pelos novos desafios impostos pela gestão empresarial.

Afinal, a gestão estratégica pode ser interpretada como a arte de escolher caminhos que induzam aos objetivos. Deve levar em consideração todas as mudanças no ambiente em que a organização está inserida e as capacidades da mesma, maximizando sua competitividade no mercado. Contudo, o desafio é o gestor conduzir de forma estratégica a empresa em um ambiente dinâmico, que requer melhores julgamentos gerenciais. Além disso, a gestão estratégica também visa estabelecer um equilíbrio, integrando todos os setores da organização (LOBATO et al., 2012).

Diante do exposto, tendo em vista o melhor planejamento e atingimento dos objetivos da empresa, o sistema CRM, se utilizado de forma adequada, pode ajudar as organizações no que tange o gerenciamento das interações com clientes, de maneira mais eficaz (KING; BURGESS, 2008).

## 2.2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Estudiosos e profissionais da área de gestão preocupam-se cada vez mais com a gestão eficaz do relacionamento com o cliente, sendo que no final da década de 90, com a ajuda da indústria de softwares, o CRM teve seu potencial alavancado (AKGÜN et al., 2014).

O Customer Relationship Management consiste em um processo iterativo, no qual as informações sobre os clientes são transformadas em relacionamentos positivos. Além disso, a definição mais apropriada para o CRM é Gerência de Relacionamento com Clientes, sendo que a palavra-chave é relacionamento (SWIFT, 2001).

De acordo com o autor, Swift (2001), a ferramenta CRM, é uma via de mão dupla. As organizações dizem usar, ou fazer o relacionamento, mas não alimentam a ferramenta, visto que na mesma, devem ser registradas e gerenciadas informações. O autor completa que, sem dados históricos, transações detalhadas, comunicações com foco e categorizadas de clientes, a gestão do relacionamento não consegue ser eficaz.

Da mesma forma, Bose e Sugumaran (2003) destaca que, o CRM consiste em gerenciar as interações com os clientes. Essa ferramenta possibilita que as empresas avaliem as medidas de negócios, tais como, a satisfação, a rentabilidade ou ainda, a fidelidade dos clientes, com vistas a sustentar as suas decisões de negócios.

Para tanto, a principal motivação para que uma empresa implemente o CRM, é o acompanhamento do comportamento dos clientes, com vistas a obter insights em relação aos gostos dos clientes, bem como, suas necessidades ao longo do tempo (MITHAS; KRISHNAN; FORNELL, 2005). A aplicação dessa ferramenta facilita a aprendizagem organizacional em relação aos clientes, permitindo que as empresas que a utilizam, analisem o comportamento de diferentes formas (MITHAS; KRISHNAN; FORNELL, 2005).

Para Mithas, Krishnan e Fornell (2005), as empresas com maior implantação de CRM deveriam apresentar maior facilidade para dar suporte ao cliente e deveriam ser mais familiarizadas com as questões da gestão de dados no início, meio e fim da relação com o cliente. Esta familiaridade possibilita às empresas, uma vantagem competitiva.

Ngai (2005) frisa que independentemente do tamanho da empresa, as mesmas ainda estão motivadas a adotar a ferramenta CRM para criar, bem como, gerenciar os relacionamentos com os seus clientes da maneira mais eficaz. O autor também destaca que se a empresa tiver uma relação mais estreita com seus clientes, isso poderá aumentar a fidelização e, conseqüentemente a rentabilidade.

Diante disso, Payne e Frow (2006) ressaltam que o objetivo do CRM é o de aumentar a eficiência, bem como, a eficácia na obtenção de clientes que sejam mais rentáveis. A partir desse momento, inicia-se a construção e manutenção de boas relações com estes. Assim, com o CRM, será possível que as empresas atinjam seus objetivos de forma eficaz, no que tange os clientes mais promissores. Contudo, os autores destacam que isto não significa que os benefícios serão conseguidos automaticamente, por meio da compra de soluções do software CRM.

Isso porque, conforme Kotler e Armstrong (2007), o CRM envolve a adequada gestão das informações dos clientes, sendo esta, detalhada e individual. Diante disso, deve-se definir um plano de ação específico, visando a maximização e a fidelidade do cliente. A gestão do relacionamento com o cliente evoluiu e tem tomado um sentido mais amplo, que é o de construir e manter um relacionamento mais lucrativo e duradouro com o cliente. Para tanto, o CRM consiste em adquirir, manter e desenvolver o cliente, deixando-o mais satisfeito.

Jacintho (2014) detalha que o CRM, é implantado e aplicado por meio de um software, banco de dados que contém informações relacionadas ao comportamento de consumo do cliente. Além disso, indica dados básicos e essenciais e, o valor médio dispendido por cada cliente. Após, com base nesses dados, será possível criar um perfil de acordo com seus hábitos e frequências. Dessa forma, a organização poderá definir estratégias de acordo com sua necessidade, como por exemplo, identificar o cliente de maior valor, ou de menor valor, quem compra com maior frequência e quem gasta valores mais altos. Com todo esse direcionamento, poderá se criar estratégias de fidelização e conseqüente, lucratividade à organização.

Nesse sentido, Swift (2001) destaca que, com a utilização do CRM uma empresa tem grandes chances de obter altos índices de lucratividade. Em relação ao cliente, é possível obter resultados constantes e novos. O autor complementa que, mais importante que ter os melhores produtos e serviços, marca e publicidade (mesmo isso sendo importante), é saber quem são seus

clientes e identificar o que estes desejam. Isso se torna um diferencial considerável, pois será possível satisfazer as necessidades dos clientes.

No Sicredi, a implantação do CRM é recente e vem acompanhado desta proposta, de tornar o dia-a-dia dos gestores mais eficaz e, conseqüentemente, a gestão mais eficaz, em função de poder ser mais direto e focar no associado, com o que de fato o este necessita, atender a sua necessidade e não simplesmente ofertar sem saber o que os associados precisam (SICREDI, 2016c).

Junto com a implantação do CRM, tem-se a lógica de que, deve-se atender o associado de acordo com sua necessidade e conseqüentemente, a busca pelo resultado será mais eficaz. Porém, nem todos os dados são passíveis de acompanhamento diário, ou semanal. Na maioria dos casos, são apenas mensais (SICREDI, 2016c).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia da pesquisa consiste do método e das técnicas que são utilizadas para realizar o estudo. Para tanto, com o intuito de atender o objetivo proposto de verificar a eficácia do CRM como ferramenta de gestão adotada pelo Sicredi Vale Litoral de SC, realizou-se uma pesquisa descritiva, do tipo levantamento e qualitativa. A população deste estudo é composta por todos os gerentes das Unidades do Sicredi e a amostra do estudo totalizou 11 (onze) Gerentes das Unidades do Sicredi Vale Litoral de Santa Catarina que responderam devidamente o presente questionário.

O Cooperativismo, de acordo com Carvalho (2011) é uma forma de ajuda mútua dentro das organizações, que permite a resolução de diversos problemas do cotidiano. Conforme a filosofia do cooperativismo, existe a reciprocidade, na qual os integrantes contribuem com bens ou serviços, para que a atividade econômica flua.

A Cooperativa de Crédito Sicredi, é caracterizado pelo BACEN como uma Instituição Financeira Cooperativa que consiste em uma sociedade de pessoas, que prestam serviços financeiros exclusivamente aos seus associados (BACEN, 2016). Numa Cooperativa de Crédito, os associados são os clientes e ao mesmo tempo os donos, pois além de usufruir dos serviços, participam da gestão. Vale salientar que uma cooperativa não visa lucros. Os direitos e deveres de todos são iguais e a admissão é livre e voluntária, de modo que, se houver resultado positivo, este é nominado de sobras, as quais são divididas entre seus associados (BACEN, 2016).

Como instrumento para a coleta de dados, elaborou-se um questionário, com perguntas em escala de *Likert*, com base no Sicredi (2016d). Foi aplicado no mês de abril de 2016. O instrumento encontra-se dividido em quatro Seções. A Seção 1 apresenta perguntas em relação ao perfil do respondente, a Seção 2, a Ferramenta utilizada pelo SICREDI, Seção 3 os Desafios que envolvem a gestão eficaz e a Seção 4 trata do comparativo de eficácia em relação as outras instituições financeiras.

Antes de encaminhar o questionário foi realizado contato com os Gerentes por meio do aplicativo *Whatsapp*. Após, encaminhou-se o *link* dos questionários que foram elaborados no *Google Docs*, aos Gerentes. Solicitou-se que respondessem os questionários dentro do prazo de uma semana.

Na sequência, as respostas foram tabuladas e organizadas numa planilha eletrônica de Excel para na sequência, realizar a análise dos respectivos dados, as apresentando na forma de tabelas, com valores absolutos (A) e relativos (%), para facilitar a comparação entre os resultados.

### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS:**

Esta seção do estudo apresenta a descrição e análise dos resultados da pesquisa. Após o envio dos questionários aos Gerentes das Unidades do Sicredi Vale Litoral de Santa Catarina, obteve-se 100% dos questionários respondidos. Para a realização da análise descritiva dos dados, foram transcritas as alternativas assinaladas pelos Gerentes nos questionários, em números e percentuais, para facilitar o entendimento dos leitores quanto aos resultados.

#### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Inicialmente, apresenta-se o perfil dos respondentes por meio de uma análise descritiva de frequências. A partir da Tabela 1 tem-se o gênero da amostra.

**Tabela 1 – Gênero**

Gênero	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Feminino	3	27,27%
Masculino	8	72,73%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na Tabela 1 nota-se que o gênero dos respondentes apresentou a uma diferença significativa, visto que, 72,73% dos respondentes são homens e apenas 27,27% são mulheres, ou seja, somente três mulheres atualmente ocupam o cargo de Gerente das Unidades do Sicredi Vale Litoral de Santa Catarina.

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade (2015), o Sicredi a nível nacional possui um certo equilíbrio de gênero quando o assunto é Gerentes de Unidade, visto que, 53,79% são homens e 46,21% são mulheres. Vale ressaltar que fica clara a disparidade quando a responsabilidade aumenta, pois no momento que se fala em diretores, apenas 7,42% são mulheres. Já na Presidência, tem-se apenas 4 Presidentes mulheres, nas 95 Cooperativas do Sicredi o que representa 4,21%.

Estes resultados podem ser explicados de acordo com Santos (2010), ao afirmar que, a partir das transformações que ocorreram nos últimos anos, houve um crescimento significativo de mulheres no mercado do trabalho. Contudo, poucas conseguiram maiores posições de decisão, ou seja, de poder.

Cremer et al. (2012) ressalta que a partir da inserção da mulher no ambiente dos negócios, as relações de trabalho acabaram ganhando novas complexidades. Além disso, vale frisar que a disputa entre homens e mulheres no mercado de trabalho, está cada dia mais acirrada, pois as mulheres lutam por oportunidades iguais em relação aos cargos, posições hierárquicas, bem como, reconhecimento na profissão. Diante disso, visam superar as barreiras encontradas e, definir uma nova identidade social, quebrando os paradigmas que foram construídos antigamente, mas que permanecem até os dias atuais.

Salvagni e Canabarro (2015) contribuem ao afirmar que nos últimos anos, as mulheres acabaram se inserindo nas mais diversas áreas do mercado de trabalho, assumindo posições importantes, mas para que isso fosse possível, tiveram que provar a mesma capacidade e competência dos homens. Assim, estas passaram a se destacar cada dia mais e atualmente, ocupam cargos que anteriormente eram ocupados somente por homens. Além disso, os autores destacam que a busca das mulheres pelo reconhecimento, as motiva a participar cada dia mais, visando adquirir maiores competências e habilidades. Pelo fato de serem mais comunicativas, intuitivas e possuírem uma visão sistêmica, algumas atividades procuram profissionais deste gênero, como é o caso de cargos de gerência (SALVAGNI; CANABARRO, 2015).

Para tanto, vale salientar que a imagem da mulher trabalhadora, acabou quebrando as barreiras tradicionais. Entretanto, ainda há muitas discussões relacionadas as funções ocupadas pelas mulheres no mercado de trabalho, o que possibilita novas pesquisas (ABRAMO, 2007). Na Tabela 2 é apresentada a idade dos Gerentes do Sicredi Vale Litoral que responderam ao questionário.

**Tabela 2 – Idade**

Intervalo de Idade (anos)	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Até 30	3	27,27%
31-50	7	63,64%
Acima de 50	1	9,09%

<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir da Tabela 2 verificou-se que a maioria dos respondentes possui idade entre 31 e 50 anos, representando 63,64% da amostra. Além disso, uma parcela significativa dos gerentes tem até 30 anos que representam 27,27% dos respondentes. Apenas um dos respondentes possui idade acima de 50 anos. Percentuais estes, que são bem aproximados aos do Sicredi a nível nacional, o que pode ser confirmado a partir do Relatório de Sustentabilidade (2015), tendo em vista que 68,79% dos gerentes do Sicredi a nível nacional tem entre 31 e 50 anos, 26,75% possuem até 30 anos e apenas 4,46% tem mais de 50 anos. Na Tabela 3 é evidenciado o tempo de atuação no Sicredi.

**Tabela 3 – Tempo de atuação no Sicredi**

<b>Intervalo do tempo (anos)</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa (%)</b>
0 – 5	2	18,18%
6 – 10	3	27,27%
11 – 15	5	45,45%
16 – 20	1	9,10%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme os dados apresentados na Tabela 3, a maioria dos Gerentes do Sicredi atuam de 11 a 15 anos, isso porque são 45,45%, o que representa 5 indivíduos da amostra. Os demais respondentes estão atuando como Gerentes no Sicredi de 0 a 10 anos e somente um destes, a mais de 16 anos.

Os resultados encontrados na pesquisa, podem ser explicados em função dos incentivos que a empresa que a empresa oferece. No Relatório de Sustentabilidade do Sicredi (2015) aponta a importância que o Sicredi dá aos quesitos como formação básica de seus colaboradores, formação funcional, formação continuada e plano de desenvolvimento individual. A empresa também incentiva a formação de modo a contribuir financeiramente na formação acadêmica em níveis de graduação e pós-graduação, isso tudo para, além de conseguir reter talentos, reter bons talentos.

Os dados acima podem ser confirmados a partir da pesquisa realizada pela revista VOCÊ S/A em 2015 “Melhores Empresas Para Você Trabalhar”, visto que, pelo quinto ano consecutivo, o Sicredi figura entre as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Dentro do Segmento Cooperativas, ficou na primeira colocação entre as Instituições Financeiras Cooperativas (VOCÊ S/A, 2015).

A partir de uma pesquisa institucional, o Sicredi verificou que os índices de maior destaque foram de felicidade no trabalho, visto que 81,2% dizem ser felizes no trabalho. Outro dado importante foi que 91,2% dos colaboradores que responderam a pesquisa, dizem se identificar com a empresa, 82,5% estão satisfeitos e motivados, 81,9% acreditam no seu desenvolvimento e 84% dizem ter confiança em seus líderes. Ainda, o índice de qualidade no ambiente de trabalho foi de 84% (SICREDI, 2015). A partir destes fatos, é possível compreender o motivo pelo qual os funcionários permanecerem tanto tempo na empresa, o que explica o destaque da empresa, tendo em vista o cenário atual de alta rotatividade no mercado.

Nesse contexto, Stewart et al. (2011) salientam que a intenção de rotatividade dos profissionais acontece no momento em que estes desejam sair do emprego que atuam. Diante disso, cabe aos gestores, ficarem atentos e desenvolverem ações com vistas a permitir que os bons profissionais permaneçam na empresa. Da mesma forma, Monteiro (2012) afirma que, gerenciar a rotatividade nas empresas é importante, diante de um cenário cada vez mais competitivo e exigente. Contudo, a rotatividade está presente no mundo dos negócios e deve haver uma gestão no que diz respeito a este fato, para que isso não afete o futuro da empresa. Além disso, a empresa deve considerar seus empregados como ativos essenciais e diferenciadores dos negócios, que devem ser

geridos assim como os demais ativos. Na Tabela 4 é evidenciado o tempo de experiência como Gerente.

**Tabela 4 – Tempo de experiência como Gerente**

Intervalo do tempo (anos)	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
0 – 5	6	54,55%
6 – 10	2	18,18%
11 – 15	2	18,18%
16 – 20	0	0%
21 – 25	1	9,10%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com base na Tabela 4, pode-se identificar que a maioria dos Gerentes do Sicredi possuem até cinco anos de experiência na função, representando 54,55%. Já na faixa etária entre 6 e 10 anos e 11 a 15 anos o percentual se iguala com 18,18%. Além disso, há apenas um gestor com mais de 21 anos de experiência, representando 9,10% dos respondentes.

Esse resultado pode ser explicado de acordo com Chaves (2013), tendo em vista que os profissionais assumem cargos de Gerência cada vez mais cedo, com menos de 30 anos, sendo esta uma tendência que pode ser verificada nas empresas brasileiras. Alguns dos motivos podem estar relacionados às novas tecnologias, falta de mão-de-obra qualificada, demografia. Além disso, esse fato pode ser explicado pela ousadia da geração Y, que favorece e oportuniza a promoção de jovens à gerência. Nota-se a relação destes dados no Sicredi, ao confrontar a idade dos Gerentes e o tempo na função.

Barcaui (2012) enfatiza que devido a diversas circunstâncias, a cada dia cresce a quantidade de jovens que são seduzidos pelo glamour da missão gerencial, ou forçados pelas circunstâncias, bem como, contingências ambientais que o mundo corporativo se encontra submetido. Diante disso, a chamada “Geração Y” foi convocada a mostrar para que veio, em um processo natural de crescimento vegetativo dos cargos gerenciais das empresas.

#### 4.2 FERRAMENTA UTILIZADA PELO SICREDI

Na Tabela 5 apresentam-se as respostas dos gerentes em relação a eficácia da ferramenta utilizada no SICREDI, ou seja, o CRM.

**Tabela 5 – Eficácia da ferramenta utilizada no SICREDI**

Eficácia da ferramenta	1		2		3		4		5		Totais	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
Como considera a eficácia da ferramenta utilizada no SICREDI	0	0,0	0	0,0	5	45,45	6	54,55	0	0,0	11	100

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados da Tabela 5, nota-se que, a maioria dos respondentes, isto é, 54,55% responderam que a ferramenta utilizada no Sicredi é Eficaz e outros 45,45% responderam que a ferramenta não é nem muito e nem pouco eficaz.

Em relação aos respondentes que não acham a ferramenta nem boa, nem ruim, pode-se explicar de acordo com Swift (2001), a ferramenta CRM, é uma via de mão dupla. As organizações dizem usar, ou fazer o relacionamento, mas não alimentam a ferramenta, visto que na mesma, devem ser registradas e gerenciadas informações. E o autor completa destacando que, sem dados históricos, transações detalhadas, comunicações com foco e categorizadas de clientes, a gestão do relacionamento não consegue ser eficaz. Entende-se que talvez haja falta de conhecimento sobre o funcionamento desta ferramenta utilizada pelos Gerentes do Sicredi.

Payne e Frow (2006) ressaltam que o objetivo do CRM é o de aumentar a eficiência, bem como a eficácia da obtenção e retenção de clientes que sejam mais rentáveis. A partir de uma ampla gama de ferramentas de CRM, será possível que as empresas atinjam seus objetivos de forma eficaz, no que tange os clientes mais promissores. Contudo, os autores destacam que isto não significa que os benefícios serão conseguidos automaticamente por meio da compra de soluções do *software* CRM. Diante disso entende-se que talvez os 54,55% dos respondentes que acham a ferramenta eficaz, compreendam a importância da correta utilização da ferramenta para obter os resultados desejados.

A partir da Tabela 6 apresentam-se os desafios que envolvem a gestão eficaz do Sicredi Vale Litoral.

**Tabela 6 – Desafios que envolvem a gestão eficaz**

Desafios	1		2		3		4		5		Totais	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
A ferramenta utilizada pelo Sicredi Vale Litoral SC é adequada	0	0,0	1	9,09	3	27,27	7	63,64	0	0,0	11	100
A ferramenta disponibilizada oferece plenas condições para tomar decisões assertivas de acordo com o planejamento	0	0,0	2	18,18	4	36,36	4	36,36	1	9,09	11	100
É possível se sentir seguro utilizando a ferramenta	0	0,0	2	18,18	4	36,36	4	36,36	1	9,09	11	100
A forma de acompanhamento mensal do planejamento é a mais adequada	0	0,0	2	18,18	5	45,45	4	36,36	0	0,0	11	100
O acompanhamento mais pontual (semanal ou diário) seria mais eficaz na gestão	1	9,09	0	0,0	1	9,09	3	27,27	6	54,55	11	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se verificar que os desafios que envolvem a gestão eficaz apresentados na Tabela 6 são vistos de diferentes formas pelos gerentes. Isso porque, em relação a ferramenta CRM, a maior parte dos respondentes, ou seja, 63,64% concordam que a ferramenta utilizada é adequada. Resposta esta, que vai de encontro a Missão da Instituição Financeira Cooperativa que é “como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade” (SICREDI, 2016b).

Para tanto, acredita-se que a ferramenta CRM, pode ser considerada a mais propícia para que a razão de ser da empresa seja atingida, ou seja, sua Missão. King e Burgess (2008) afirmam que se o CRM for utilizado de forma adequada, este poderá ajudar as empresas em relação ao gerenciamento das interações com os clientes de maneira eficaz.

Em relação a ferramenta disponibilizada oferecer plenas condições para tomar decisões assertivas de acordo com o planejamento, pode-se verificar que a maioria dos respondentes (36,36%) acreditam que o CRM oferece condições para tomar decisões, porém, percebe-se que os respondentes não estão convictos disso, em função da disparidade das respostas.

A partir desse resultado é preciso que a empresa se atente, pois de acordo com Boser e Sugumaran (2003), o CRM consiste em gerenciar as interações com os clientes e possibilita que as empresas avaliem suas medidas de negócios, buscando sustentar suas decisões. Desta maneira, se os Gerentes não acreditam que a ferramenta ofereça plenas condições para a tomada de decisões assertivas, isso poderá resultar em decisões falhas.

Da mesma forma, em relação a se sentir seguro utilizando a ferramenta, a maior parte dos respondentes afirma que se sente seguro ao utilizar a ferramenta (36,36%). Contudo, também

encontrou-se uma disparidade de respostas, pois 36,36% dos gerentes, o que corresponde a quatro respondentes, não concorda e nem discorda deste questionamento, o que denota que não há uma clareza em relação a ferramenta.

No que tange a forma de acompanhamento do planejamento, 45,45% dos respondentes afirmam que não concordam e nem discordam, que a forma de acompanhamento mensal seja a mais adequada. Entende-se que isso pode ser explicado pela falta de experiência em formas de acompanhamento diferente do mensal. Assim, esses 5 respondentes não conseguem afirmar com convicção que o acompanhamento mensal é o mais adequado ou, se pode haver outra forma de acompanhamento que seja mais eficaz. Além disso, pode-se destacar que 36,36% dos Gerentes, concordam que a forma de acompanhamento mensal seria a mais adequada.

A incerteza pelo desconhecido fica mais evidente, quando se faz uma relação entre o questionamento citado acima que trata de eficácia do acompanhamento mensal, com o acompanhamento mais pontual, diário ou semanal, citado em outro questionamento, visto que, 54,55% dos respondentes concordam totalmente que, havendo um acompanhamento diário ou semanal, a gestão seria mais eficaz. Outros 27,27% também concordam que o acompanhamento desta maneira seria a melhor solução para a eficácia na gestão. Desta forma, constata-se que 81,82% dos respondentes concordam ou concordam totalmente, que o acompanhamento semanal ou diário seria mais eficaz para a gestão.

Esse resultado pode ser explicado, tendo em vista o planejamento estratégico, que trata da adaptação da empresa para que consiga obter vantagens das oportunidades do ambiente no qual se insere, passa por constantes mudanças (KOTLER; ARMNSTRONG, 2003).

#### 4.3 COMPARATIVO DE EFICÁCIA EM RELAÇÕES A OUTRAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Quando questionado aos Gerentes se já tiveram experiência em outra Instituição Financeira como Gestores, apenas 18,18%, ou seja, dois Gerentes afirmaram que já exerceram esta função em outra Instituição Financeira. Sendo assim, somente estes responderam as demais questões. Para tanto, em relação ao questionar se já tiveram experiência com alguma ferramenta de gestão na outra Instituição Financeira em que trabalharam, ambos responderam que sim, sendo que um destes considerou a eficácia desta ferramenta utilizada como eficaz e outro respondente considerou muito eficaz.

Já em relação a ferramenta utilizada pelo Sicredi, o respondente que considerava eficaz a ferramenta utilizada na outra Instituição, considera igualmente a eficácia da ferramenta do Sicredi, porém considera que ferramenta atual é mais eficaz. Contudo, o respondente que considerava a eficácia da ferramenta da outra Instituição muito eficaz, não se posicionou quanto a eficácia da ferramenta do Sicredi, respondendo que a mesma não é nem muito e nem pouco eficaz. Este considera ainda que a ferramenta utilizada na Instituição anterior era mais eficaz que a atual. No entanto, isso pode ter relação com o tempo de atuação deste Gerente no Sicredi, visto que é de apenas seis meses, o que pode ter influenciado na resposta, por ter pouca experiência com a ferramenta da atual Instituição.

Nesse sentido, entende-se que o comportamento frente as mudanças, ou seja, a resistência que gera insegurança frente ao sistema, explica tal resposta (BUSCO et al. 2006; LUOMA, 2016), embora isso seja papel do próprio gestor, amenizar essa resistência frente a um novo sistema utilizado (ANGONESE; LAVARDA, 2015), pois faz parte do processo.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de atingir o objetivo de verificar a percepção dos gestores sobre a eficácia do CRM, adotado pelo Sicredi Vale Litoral – SC, foram analisados 11 questionários respondidos pelas Unidades de Atendimento do Sicredi desta região. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva, do tipo levantamento e qualitativa.

Os resultados revelaram no que tange o perfil, que o gênero dos respondentes foi na maioria masculino, ou seja, 72,73%. Em relação a idade dos Gerentes, a maior parte concentra-se na faixa de 31 a 50 anos (63,64%). Destaca-se que o tempo de atuação destes no Sicredi, ficou em sua maioria de 11 a 15 anos (45,45%). Já o tempo de experiência como Gerente, foi na maioria dos casos de 3 meses a 5 anos (54,55%).

Diante disso, constata-se que os homens ainda têm dominância em cargos de gestão, no caso da região da Instituição Financeira analisada. A média de idade, se comparada ao contexto nacional do Sicredi, se equipara. Em relação ao tempo de atuação no Sicredi percebe-se que a empresa valoriza seus colaboradores, oferecendo incentivos que os faz permanecer na empresa, o que se confirma na pesquisa realizada pela Revista VOCÊ S/A em 2015, pois a Instituição Financeira Cooperativa, ficou entre as “Melhores Empresas Para Você Trabalhar” pelo quinto ano consecutivo. Por fim, nota-se que a experiência em cargo de Gestão pode ser explicado, a partir de Chaves (2013), visto que os profissionais assumem cargos de gerência cada vez mais cedo, sendo que as novas gerações são mais ousadas.

Em relação a eficácia da ferramenta utilizada no Sicredi, verificou-se que, a maioria dos respondentes considera como eficaz o CRM. Já sobre os desafios que envolvem a gestão eficaz, a maioria dos respondentes concorda que a ferramenta utilizada pelo Sicredi Vale Litoral – SC é adequada. Os resultados sugerem que houve disparidade entre as respostas dos Gerentes, no tange a ferramenta disponibilizada ser segura e dar condições para a tomada de decisões. Ao tratar da forma de acompanhamento mensal, utilizada atualmente, como sendo a mais adequada, a maior parte dos respondentes considerou que não discorda e nem concorda com tal afirmação. No último questionamento sobre os desafios envolvendo a gestão eficaz, ficou evidente que os Gerentes, acreditam que um acompanhamento mais pontual, diário ou semanal, seria o mais eficaz para a gestão.

Os resultados sugerem ainda que, no comparativo de eficácia com outras Instituições Financeiras, os dois Gerentes que já atuaram em outras Instituições e tiveram experiência com outra ferramenta, consideram que a ferramenta anterior era eficaz e muito eficaz e um destes respondentes afirma que a ferramenta utilizada na outra Instituição anterior era mais eficaz que a atual. Contudo, o outro Gerente considera a ferramenta atual do Sicredi, como mais eficaz.

Como resposta ao problema desta pesquisa, conclui-se que os gestores, em sua maioria, concordam que a ferramenta utilizada pelo Sicredi Vale Litoral – SC, isto é, o CRM, é eficaz. Entretanto verificou-se uma disparidade em relação a algumas respostas, e diante disso, entende-se que há falta de entendimento e conhecimento em torno desta ferramenta de gestão. Diante desse achado, seria interessante que a Instituição Financeira, que é preocupada com o desenvolvimento de seus colaboradores, disponibilizar à estes gestores, um treinamento sobre a utilização eficaz desta ferramenta, para que de fato, esta atinja o objetivo proposto e o buscado pela empresa.

Este estudo contribui para a Instituição Financeira, visto que a partir da percepção dos Gerentes, será possível rever estas questões, visando a melhoria de sua gestão, o que consequentemente irá trazer melhores resultados à instituição, a tornando cada vez mais sólida e abrangente no mercado. Da mesma forma, outras instituições poderão se basear nesses resultados para entender como se dá o comportamento dos colaboradores, visto que foi notado que os profissionais que atuam pouco tempo na empresa, são aquelas que normalmente apresentam resistência frente as mudanças, diferente dos que atuam há mais tempo e que consideram a ferramenta utilizada eficaz, neste caso, o CRM.

Como limitações, destaca-se que os resultados da presente pesquisa, não podem ser generalizados para as demais Instituições Financeiras do Sicredi ou demais Instituições Financeiras. Para tanto, sugere-se que seja realizada uma nova pesquisa com outras regiões da área de atuação do Sicredi e em outras Instituições Financeiras, a fim de comparar os resultados com os encontrados nesta pesquisa.

**REFERÊNCIAS**

- ABRAMO, Laís Wendel. A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária? Tese (Sociologia) 2007. 327 f. Departamento de Sociologia, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- AKGÜN, Ali Ekber; İMAMOĞLU, Salih Zeki , KOÇOĞLUA, İpek; İNCE, Hüseyin, KESKIN, Halit. Bridging Organizational Learning Capability and Firm Performance through Customer Relationship Management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 150, p. 531-540, 2014.
- ANGONESE, Rodrigo; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Análise dos fatores de resistência envolvidos no processo de mudança no sistema de contabilidade gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 25, n. 66, p. 214-227, 2014.
- ANSOFF, Igor; MCDONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANTHONY, Robert N.; VIJAY Govindarajan. *Sistemas de controle gerencial*. AMGH Editora, 2008.
- BACEN. Banco Central do Brasil. 2016. O que é cooperativa de crédito? Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?MICROFIN>>. Acesso em: 08 Abr. 2016.
- BARCAUI, André. Gerente “Y” no comando: Uma reflexão sobre a nova geração de gerentes. 2013. Disponível em: <<https://management.fgv.br/news/309/geracao-y-novos-gerentes>>. Acesso em: 17 Abr. 2016.
- BOSE, Ranjit; SUGUMARAN, Vijayan. Application of knowledge management technology in customer relationship management. *Knowledge and process management*, v. 10, n. 1, p. 3-17, 2003.
- BUSCO, Cristiano; RICCABONI, Angelo; SCAPENS, Robert W. Trust for accounting and accounting for trust. *Management Accounting Research*, v. 17, n. 1, p. 11-41, 2006.
- CARVALHO, Adriano Dias de. *O cooperativismo sob a ótica da gestão estratégica global*. Editora Baraúna, 2011.
- CHAVES, Reinaldo. Profissional assume cargo de gerência cada vez mais cedo. 2013. Disponível em: <<http://classificados.folha.uol.com.br/empregos/1235377-profissional-assume-cargo-de-gerencia-cada-vez-mais-cedo.shtml>>. Acesso em: 18 Abr. 2016.
- CRAMER, Luciane; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; ANDRADE, Áurea Lucia Silvia; BRITO, Mozar José de. Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios. *REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 1, n. 1, 2012.
- DAHER, Elias. *Gestão estratégica: completa e total*. Clube dos autores, 2014
- DAMACENA, Cláudio; PEDRON, Cristiane Drebes. *Estratégia de CRM: O desafio da implantação*. In: CATI - *Estratégia de CRM: O desafio da implantação*, São Paulo, 2004. Anais...2004.
- GUEDES, Amélia de Lima; GUADAGNIN, Renato da Vieira. A gestão de projetos como aprimoramento da terceirização. *Informática Pública*, v. 5, n. 1, p. 65-78, 2003.

JACINTHO, José Roberto Martins. Eficiência relativa do modelo de atendimento das cooperativas do Sicredi utilizando análise envoltória de dados. 2014. f. 138 Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, 2014.

KING, Stephen F.; BURGESS, Thomas F. Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, v. 37, n. 4, p. 421-431, 2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LOBATO, David Menezes; MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Candida; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. *Gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

LUOMA, Jukka. Model-based organizational decision making: A behavioral lens. *European Journal of Operational Research*, v. 249, n. 3, p. 816-826, 2016.

MITHAS, Sunil; KRISHNAN, Mayuram S.; FORNELL, Claes. Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 4, p. 201-209, 2005.

MONTEIRO, L. E. dos S. Importância do Plano de Carreira e Remuneração para a Redução do Turnover dentro das Empresas: Caso Eletrobrás. 2012. 91 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial, Rio de Janeiro, 2012.

NGAI, Eric WT. Customer relationship management research (1992-2002): An academic literature review and classification. *Marketing intelligence & planning*, v. 23, n. 6, p. 582-605, 2005.

OLUPOT, Charles; KITUYI, Mayoka G.; NOGUERA, Jose. Factors Affecting the Adoption of Electronic Customer Relationship Management Information Systems in SMEs. *Journal of Studies in Social Sciences*, v. 8, n. 1, p. 25-45, 2014.

PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, v. 69, n. 4, p. 167-176, 2005.

PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. Customer relationship management: from strategy to implementation. *Journal of Marketing Management*, v. 22, n. 1-2, p. 135-168, 2006.

RS. Relatório de Sustentabilidade. 2015. Disponível em:  
<<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/relatorios/>>. Acesso em: 19 Abr. 2016.

SALVAGNI, Julice; CANABARRO, Janaína. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015.

SANTOS, Maria Helena. Gênero e Política: Factores Explicativos das Resistências à Igualdade. 2010. 369 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social e das Organizações) – ISCTE IL – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2010.

SCATENA, Maria Inês Caserta. Ferramentas para moderna gestão empresarial: Teoria, implementação e prática. Curitiba: Ibplex, 2010.

SICREDI. Histórico. 2016a. Disponível em:

<<http://www.sicredi.com.br/websitesicredi/sicredi/psmlId/14?documentId=5922969&selectedMenuItemId=56&menuId=15&paneSelected=&timemilis=1221605986543&idxMaxNavHistory=1>>.

Acesso em: 08 Abr. 2016.

SICREDI. Missão e Valores. 2016b. Disponível em:

<<http://www.sicredi.com.br/websitesicredi/sicredi/psmlId/55?selectedMenuItemId=55&timemilis=1460934788884&psmlToBack=14&menuId=15&paneSelected=&psmlToBack=14&idxMaxNavHistory=1>>. Acesso em: 24 Abr. 2016.

SICREDI. No Cooperativismo é assim: os pequenos investimentos se transformam em grandes resultados. Revista Sicredi Vale Litoral SC, p. 1 – 43, 2016c.

SICREDI. Pelo quinto ano consecutivo, Sicredi está entre as Melhores Empresas para Você

Trabalhar. 2015. Disponível em: <[https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-](https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/noticia/sicredi-melhores-empresas-para-voce-trabalhar-voce/a/)

[sicredi/noticia/sicredi-melhores-empresas-para-voce-trabalhar-voce/a/](https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/noticia/sicredi-melhores-empresas-para-voce-trabalhar-voce/a/)>. Acesso em: 19 Abr. 2016.

SICREDI. Sicredi reduz em 20% os custos de gestão de portfólio com CA Clarity PPM On Demand. 2016d. Disponível em:

<<http://www.ca.com/~media/bd163964b8fe40009ac274f925b0ec69.pdf>>. Acesso em: 03 Abr. 2016.

SOLTANI, Zeynab; NAVIMIPOUR, Nima Jafari. Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior*, v. 61, p. 667-688, 2016.

STEEN, Martijn Van Der. Inertia and management accounting change: The role of ambiguity and contradiction between formal rules and routines. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 22, n. 5, p. 736-761, 2009.

STEWART, R.; VOLPONE, S. D.; AVERY, D. R.; MCKAY, P. You support diversity, but are you ethical? Examining the interactive effects of diversity and ethical climate perceptions on turnover intentions. *Journal of Business Ethics*, v. 100, n. 4, p. 581-593, 2011.

SWIFT, Ronald S. Accelerating customer relationships: Using CRM and relationship technologies. Prentice Hall Professional, 2001.

VOCÊ S/A. As 150 melhores empresas para você trabalhar em 2015. 2015. Disponível em:

<[http://voce.sua.com.br/noticias/carreira/as-150-melhores-empresas-para-voce-trabalhar-2015.phtml#.Vxz\\_efkrJdg](http://voce.sua.com.br/noticias/carreira/as-150-melhores-empresas-para-voce-trabalhar-2015.phtml#.Vxz_efkrJdg)>. Acesso em: 19 Abr. 2016.