

**FAT – FACULDADE E ESCOLA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A IMPLEMENTAÇÃO DO CRM: TECNOLOGIA PARA
POTENCIALIZAR A GESTÃO DE VENDAS,
RELACIONAMENTOS E RESULTADOS**

LUIZ HENRIQUE ZANATTA

**TAPEJARA/RS
2024**

LUIZ HENRIQUE ZANATTA

**A IMPLEMENTAÇÃO DO CRM: TECNOLOGIA PARA
POTENCIALIZAR A GESTÃO DE VENDAS,
RELACIONAMENTOS E RESULTADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do título
de Bacharel em Administração da FAT –
Faculdade e Escola.

Orientadora: Prof. Dra. Lidiane Cássia Comin

TAPEJARA/RS
2024

LUIZ HENRIQUE ZANATTA

**A IMPLEMENTAÇÃO DO CRM: TECNOLOGIA PARA POTENCIALIZAR A
GESTÃO DE VENDAS, RELACIONAMENTOS E RESULTADOS**

Este Trabalho de Conclusão de Curso – TCC foi julgado adequado para a obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da FAT – Faculdade e Escola.

Prof. Esp. Leonardo Caumo Biasotto

Coordenador do Curso de Administração da FAT

Apresenta à comissão examinadora integrada pelos seguintes professores:

Orientadora: Prof. Dra. Lidiane Cássia Comin

Prof. Esp. Anderson Paulo Polese
Membro da Banca Examinadora

Prof. Esp. Leonardo Caumo Biasotto
Membro da Banca Examinadora

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por iluminar meu caminho concedendo forças, sabedoria e perseverança ao longo desta jornada acadêmica.

Aos meus pais Lindonês e Andréa, ao meu irmão Vitor, e em especial à minha namorada Valéria, por todo o apoio e incentivo na conclusão desta etapa. Agradeço pela paciência, pelo auxílio em todos os momentos e por estarem ao meu lado nas dificuldades enfrentadas ao longo do curso. O apoio deles e de outros familiares foram fundamentais para que eu jamais desistisse, mesmo diante dos desafios.

Aos professores e orientadores, que compartilharam seus conhecimentos e experiências, sempre dispostos a esclarecer dúvidas e orientar-me com paciência. Em especial, agradeço à Dra. Lidiane Cássia Comin, cuja orientação e paciência foram essenciais para a realização deste trabalho e para o meu desenvolvimento acadêmico.

Agradeço à empresa que abriu suas portas para a realização da minha pesquisa, fornecendo todo o apoio necessário para a implementação da ferramenta. À Mestre Marilei Golfe Milan, pela valiosa ajuda na correção gramatical, meus sinceros agradecimentos.

Aos colegas de curso, agradeço pela troca de conhecimentos, pelo apoio mútuo e pelos momentos de aprendizado e descontração, que foram fundamentais para a motivação ao longo dessa trajetória. Por fim, a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, deixo o meu muito obrigado.

“ O Planejamento Estratégico exige um esforço coletivo, integrando a organização inteira em um processo global de transformação” (Chiavenato)

RESUMO

A eficiência na gestão de vendas é fundamental para manter uma empresa sólida e competitiva no mercado. Por isso, é vital que as empresas tenham controle e acesso facilitado às informações de suas negociações, o que contribui tanto para a organização interna quanto para o atendimento aos clientes. Esta pesquisa teve como principal objetivo a implementação do sistema de gestão de vendas CRM Bitrix24 em sua versão gratuita, em uma pequena empresa do setor agropecuário, analisando como a adoção dessa ferramenta influencia os processos de atendimento e vendas ao cliente, e sua contribuição para a melhoria da gestão. A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, empregando o método de entrevistas para o levantamento dos dados. O levantamento bibliográfico também possibilitou explorar e identificar diferentes fenômenos relacionados à implementação do CRM para sua aplicação na prática. Além disso, enquadra-se como uma pesquisa-ação, uma vez que o pesquisador teve participação direta na implementação da ferramenta, participando do processo de pesquisa. A análise dos dados foi conduzida de forma qualitativa. Após a transcrição das entrevistas, estas foram analisadas e documentadas no registro dos resultados. Os resultados da pesquisa indicaram que a implementação do CRM apresentou relevância na melhoria dos processos de atendimento ao cliente e na organização das vendas. A ferramenta permitiu a consolidação das informações dos clientes em um único sistema, o que facilitou o acesso aos dados pela equipe comercial e de atendimento. Além disso, o CRM otimizou a capacidade de resposta da equipe, permitindo atendimentos mais ágeis, reduzindo retrabalhos e melhorando a comunicação entre os setores. O sistema também proporcionou atendimento ainda mais personalizado, fortalecendo o relacionamento entre a empresa e seus clientes. Na gestão de vendas, o CRM possibilitou melhor controle e visibilidade das atividades comerciais, além de aumentar a eficiência no setor financeiro e na previsibilidade de receitas. Os resultados contribuem para a prática gerencial demonstrando que o CRM transformou as práticas de vendas da empresa, e a maneira de como a gestão de vendas era realizada, proporcionando maior competitividade e eficiência operacional, além de oferecer diferencial competitivo no mercado.

Palavras-chave: CRM Britix24; Gestão de vendas; Atendimento personalizado; Eficiência operacional.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Meta do marketing.	21
Figura 2: Mix de marketing.	21
Figura 3: 4 Ps de marketing.	22
Figura 4: Matriz SWOT.	23
Figura 5: Plano de Marketing e Vendas.	24
Figura 6: Requisitos básicos para um bom atendimento ao cliente.	25
Figura 7: Tipos de CRM.	30
Figura 8: Pilares para escolha de um CRM.	33
Figura 9: Funil de vendas do CRM Bitrix24.	47
Figura 10: Detalhamento de uma negociação no Bitrix24.	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Etapas de uma venda.	17
Quadro 2:Exemplo da empresa Google.	20
Quadro 3: Tipos de clientes	26
Quadro 4: Perfil dos entrevistados.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comparativo entre ferramentas de apoio a vendas	29
---	----

LISTA DE SIGLAS

- CRM Customer Relationship Management. Tradução: Gestão de relacionamento com o cliente;
- BI Business Intelligence. Tradução: Inteligência empresarial;
- 4Ps Preço, praça, produto e promoção;
- SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats. Tradução: Forças, Fraquezas Oportunidades e Ameaças.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 DEFINIÇÃO DE VENDAS	16
2.2 ETAPAS DE UMA VENDA	17
2.3 IMPORTÂNCIA DAS VENDAS PARA UMA EMPRESA.....	19
2.4 GESTÃO DE VENDAS	19
2.4.1 Importância do Marketing na Gestão	20
2.4.2 Planejamento de Vendas	22
2.4.3 Personalização de Atendimento ao Cliente	24
2.4.4 Relevância da Fidelização dos Clientes	26
2.5 FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE VENDAS: CRM <i>CUSTOMER RELATIONSHIP</i> <i>MANAGEMENT</i>	27
2.5.1 Benefícios da Implementação de um Sistema de Gestão de Vendas	28
2.5.2 Sistemas de Gestão de Vendas: Funcionalidades.....	29
2.5.3 Tipos de CRM	30
2.5.3.1 CRM Operacional.....	31
2.5.3.2 CRM Analítico	31
2.5.3.3 CRM Colaborativo	32
2.5.3.4 CRM Estratégico	32
2.5.4 Seleção do Sistemas de Gestão de Vendas	32
2.5.5 Estratégias de Implementação do CRM.....	34
3 METODOLOGIA.....	35
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	35
3.2 COLETA DE DADOS	36
3.3 ANÁLISE DE DADOS	37
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	39
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
5.1 PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO CRM DE VENDAS.....	41
5.2 ANÁLISE DA EVOLUÇÃO A PARTIR DOS BENEFÍCIOS E DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DO CRM DE VENDAS	45
5.3 COMPARAÇÃO DOS PROCESSOS DE VENDAS	51
6 CONCLUSÃO.....	58
REFERÊNCIAS.....	60
ANEXO A - ENTREVISTA FINAL	64

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio é vital para a geração de renda e emprego, desempenhando papel estratégico no desenvolvimento socioeconômico do Brasil. Com isso as pequenas empresas do setor agropecuário são fundamentais para gerar emprego e renda, promovendo o desenvolvimento regional e diversificando a economia. No setor leiteiro, elas fornecem insumos essenciais para a produção leiteira, visando melhora na qualidade e sustentabilidade agropecuária. Para que isso ocorra, é primordial que essas empresas consigam vender seus produtos de forma eficiente, garantindo fluxo de caixa, crescimento contínuo e capacidade de reinvestir no negócio, o qual fortalece toda a cadeia produtiva e impulsiona o desenvolvimento econômico local e nacional (COSTA et al. 2013).

No contexto econômico, a atividade de vendas é essencial para a subsistência de uma empresa. No entanto, vender não é um ato tão simples como parece. Segundo Chiavenato (2005, p.15), “vender constitui um intrincado processo de localizar o cliente, abordá-lo, persuadi-lo e fechar um negócio. Para tanto, é necessário saber quem é o cliente, onde ele está, do que ele necessita e quanto está disposto a pagar”. Com essa definição, percebe-se que vender é um ato complexo, visto que o cenário nacional atual apresenta-se em rápida transformação e evolução. Contudo, as vendas são de fundamental importância para o sucesso da empresa.

Atualmente, o cenário das vendas tem passado por transformações significativas devido a fatores internos, no que diz respeito à organização de demandas e processos, e externos no que tange às exigências individuais dos clientes e situações de mercado. Isso exige que os vendedores se adaptem continuamente aos novos estilos dos consumidores, pois a área de vendas tem papel importante e é responsável pelo faturamento, assim como a garantia da satisfação do cliente e consequentemente sua fidelização.

Vender é fundamental para manter uma empresa consolidada no mercado, e por isso, a gestão das vendas é essencial, para o crescimento e sustentação de qualquer empresa. A gestão de vendas é composta por um conjunto de estratégias elaboradas em um plano de vendas, que deve estar alinhado com o marketing da empresa, definindo caminhos estratégicos, metas e objetivos de curto, médio e longo prazo. Assim, a administração de vendas torna-se vital para alcançar melhores resultados em qualquer sistema comercial. Um planejamento financeiro e estratégico eficiente, que delimite os processos a serem seguidos, é fundamental para atingir esses objetivos. Além disso, é indispensável contar com marketing de qualidade e que tenha como foco o mercado, além de colocar o cliente no centro das atividades da empresa,

envolvendo ações que consigam atendê-lo e, principalmente, fidelizá-lo (CHIAVENATO, 2005).

A boa gestão torna necessário que o administrador estabeleça estratégias para a empresa com o propósito de aumentar o faturamento e se manter no mercado. Conforme definido por Mazzardo; Teze; Correia: (2015, p. 167), “as ações estratégicas aplicadas pelas empresas têm como foco principal melhorar o desempenho do negócio objetivando maior lucratividade e sobrevivência sustentável.”. Tendo em vista essa finalidade, surgiram diferentes ferramentas para auxiliar o gestor na tomada de decisão, entre elas o CRM, o *Business Intelligence* (BI), a automação de marketing, ferramentas de gestão de projetos e colaboração, *chatbots* e assistência virtual.

Investir em tecnologia e inovação é crucial para que a empresa ganhe competitividade global e regional, permitindo que ela se beneficie de sinergias e enfrente os desafios impostos pelos concorrentes e pelo mercado. Posto isso, uma ferramenta com recursos tecnológicos que se destaca para aumentar a organização nas vendas, é o *Customer Relationship Management* (CRM).

O CRM consiste em um sistema para gerenciamento de vendas e entendimento do comportamento do cliente, administrando os contatos e *leads* (potenciais clientes, que de alguma forma demonstraram interesse), as etapas e as oportunidades de cada venda, bem como as tendências dos consumidores. Suas principais funcionalidades são a automação, geração de relatórios e análises das vendas, e o atendimento personalizado ao cliente. Concentrando os negócios em um sistema que inclui todo histórico da negociação e as propostas feitas, manter-se-á relacionamento sólido e consistente, além de construir e possibilitar a personalização do atendimento, com redução de custos e potencialização das vendas, fidelizando o cliente.

Na esfera econômica, muitas empresas vêm enfrentando sérias dificuldades para se manter atuantes no mercado. Isso pode ocorrer pela falta de gestão nas vendas, enfrentando adversidades pela ineficiência dos processos, falta de foco no cliente ou pouca diferenciação. Fato este potencializado pela resistência a mudanças por parte da empresa e por falta de adesão a novas tecnologias, como a implementação de software de gerenciamento de vendas.

Ao verificar a viabilidade da implementação, primeiramente devemos identificar as dificuldades enfrentadas, no que diz respeito à situação real das vendas da empresa, a fim de entender quais as necessidades de melhorias e soluções. Desta maneira, com a aplicação de um CRM, visa-se comparar as diferenças enfrentadas pela empresa na organização das negociações, verificando a aplicabilidade do sistema no dia a dia da empresa, assim como as

possíveis dificuldades enfrentadas quanto a resistência a mudanças, adoção da equipe e personalização para determinada empresa.

Definir as métricas de sucesso e monitorar dados relevantes são de suma importância para analisar a organização das vendas de uma empresa, outrossim a fidelização de clientes são fatores essenciais. Também é necessário analisar se a equipe comercial da empresa está aderindo ao novo sistema, bem como observar o feedback dos gestores que é vital para conclusão da pesquisa.

A implementação de um CRM de vendas– *Customer Relationship Management*, tem por propósito ganhar competitividade e impactar favoravelmente o mercado. Assim, o Gartner Group (2000) define o CRM como uma estratégia de negócios direcionada para otimizar a lucratividade, as vendas e a satisfação dos clientes, por meio da organização da empresa em torno dos segmentos de clientes, da adoção de comportamentos voltados para satisfação dos mesmos. Logo, tornando-se uma estratégia para que a lucratividade seja otimizada, ao mesmo tempo que a fidelização com o cliente, oferecendo a implementação de processos e tecnologias que suportem interações coordenadas com os clientes através de canais de relacionamento, dando suporte desde o primeiro contato até a conclusão da venda e também, o pós-venda.

Dado o exposto, essa pesquisa busca responder à questão: Como a implementação de um sistema CRM pode contribuir para melhoria da gestão das vendas em uma pequena empresa do setor agropecuário?

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar o processo de vendas de uma empresa do setor agropecuário através da implementação da ferramenta CRM nos processos de atendimento e vendas ao cliente e sua contribuição para a melhoria da gestão. Diante desse objetivo, e para que essa pesquisa contribua para a melhoria contínua da empresa, com foco na gestão de vendas e na melhoria no relacionamento com o cliente, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos:

- a) Avaliar qual CRM, gratuito, de vendas será mais assertivo para implementação na empresa estudada;
- b) Eleger a ferramenta CRM adequada para implementação na empresa estudada;
- c) Comparar os processos das vendas, antes e depois da implementação do CRM;
- d) Identificar as dificuldades e benefícios da implementação do CRM;
- e) Analisar a evolução dos processos internos das vendas a partir da implementação do CRM.

A implementação de um CRM, para a gestão do relacionamento com o cliente, representa uma oportunidade significativa para as empresas, devido à possibilidade de

aprimoramento das estratégias impulsionando seus resultados. Implementar um CRM de vendas é importante para manter a empresa sólida e em crescimento no mercado, pois permite conhecer melhor os clientes, oferecer atendimento personalizado e eficiente, e otimizar processos de vendas. Com o CRM, a empresa pode segmentar clientes, melhorar a gestão de pedidos e analisar dados para tomar decisões informadas. Isso resultará em otimização da gestão de vendas, melhoria e agilidade no atendimento ao cliente, melhor comunicação interna e na eficiência do controle financeiro, promovendo a personalização do relacionamento com o cliente. Assim, fortalecerá a posição da empresa no mercado, sustentando seu crescimento contínuo e gerando um impacto estratégico significativo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO DE VENDAS

Uma definição tradicional para o processo de vendas refere-se ao fato em que ocorre uma comunicação com intenções de persuadir um potencial cliente a efetuar a compra, seja de um produto ou serviço. Nesse processo, o vendedor geralmente trabalha com esses potenciais clientes chamados de *prospects*, examinando suas necessidades, para fornecer informações, e ou sugerir produtos que atendam suas necessidades.

Partindo para uma análise mais aprofundada, de acordo com Chiavenato (2005, p.16),

Vender faz parte integrante de um conjunto de atividades e processos organizacionais que busca intensificar cada vez mais o relacionamento entre organização e clientela. Vender e vender bem significa colocar toda a organização a serviço do cliente, antes, durante e depois do processo de venda propriamente dito. Isso tem um significado importante: a ação de vender deve ter toda a organização como retaguarda e apoio ao processo de satisfazer e encantar o cliente.

Com essas definições fica claro a complexidade para que uma venda ocorra, pois, o processo de encontrar o cliente, abordá-lo e persuadi-lo ao ponto de fechar o negócio, vai além de uma simples conversa. É necessário estar disposto a entender as necessidades do cliente, oferecendo algo que tenha valor para ele, mostrando que será vantajoso. Agregar valor ao produto ou serviço com o objetivo de que o consumidor perceba as vantagens da negociação e identifique a relação do custo e benefício para sua aquisição seja satisfatória (FUTRELL, 2014).

Existem fatores para que as vendas sejam eficientes e tragam eficácia para a empresa, isto é, parte do conjunto de esforços para o cliente sentir segurança com sua decisão de compra. Esses esforços compreendem tanto a parte de preços competitivos, como um ambiente agradável para atendimento, agilidade, qualidade na distribuição e entrega do produto ou na prestação do serviço, que devem chegar com qualidade às mãos do cliente. Por isso, a venda não é constituída de uma ação isolada ou separada das demais atividades, ela faz parte de um conjunto denominado *marketing* (FUTRELL, 2014).

Marketing (do inglês market = mercado) compõe uma filosofia de gestão, a qual reconhece que o foco principal de toda atividade de uma empresa está no cliente, assim como definido em “O marketing focaliza o mercado e põe o cliente no centro das atividades da empresa. O conceito de marketing envolve ações como vender, divulgar, propagar, promover, distribuir, definir preço, construir marca, atender o cliente e, sobretudo, encantá-lo e fidelizá-

lo” (SHEWE; SMITH, 1980, p. 56). Assim, é construído um conjunto em que todas as ações estejam direcionadas ao mercado e conseqüentemente ao cliente.

2.2 ETAPAS DE UMA VENDA

De acordo com Cattoni (2006), o procedimento de comercialização envolve múltiplas fases, cuja execução bem realizada pode impulsionar o índice de sucesso. Assim, o desfecho positivo será consequência do sucesso de cada etapa. Isso se deve à importância de uma estratégia abrangente e cuidadosa, seja na obtenção de informações até o pós-vendas com qualidade. Cattoni (2006) sugere a seguinte ordem:

Etapa	Descrição
A	Obtenção das informações
B	Contato/abordagem
C	Agendamento da visita
D	Visita/exposição do produto/serviço/negociação
E	Fechamento da venda
F	Pós-vendas

Quadro 1: Etapas de uma venda.

Fonte: Adaptado de Cattoni (2006).

No cenário das vendas, conforme afirma Tracy (2006), o sucesso não é apenas uma questão de sorte ou talento, é principalmente o domínio de entender as etapas de um processo de vendas. Com isso adentramos em cada etapa.

Etapa A - Obtenção de informações/prospecção: é a primeira etapa do processo de vendas a qual consiste na identificação de potenciais clientes que podem ter interesse no produto ou serviço. Essa etapa consiste, também, na captação de informações como quem é o cliente e onde está o cliente e seus contatos.

Etapa B - Contato/abordagem: inicia-se o contato para apresentar o produto ou serviço, o qual geralmente é composto por um contato inicial por telefone, com o objetivo de manter uma conversa, criando um vínculo de empatia.

Etapa C - Agendamento de visita: nesta etapa procura-se agendar um horário com o cliente, para apresentar de forma mais detalhada o produto ou serviço. É crucial fazer com que

o cliente recepcione o vendedor. Conforme Frazão (2005), existem alguns passos importantes para o agendamento, sendo um deles, revisar a abordagem fornecendo bons motivos para ser recebido pelo cliente e agendar uma visita de curta duração. É importante, também, evitar passar todas as informações por telefone a fim de deixar o comprador curioso, mantendo um foco motivador e entusiasmado, e por fim usar referências de satisfação.

Etapa D - Visita/exposição do produto/serviço/negociação: esta etapa é demonstrada de forma mais detalhada o produto ou serviço, destacando suas vantagens. Ocorrem as discussões pertinentes à venda, incluindo preço e condições de pagamento. De acordo com Black (1993), para aumentar a eficácia das visitas, é fundamental realizar um bom planejamento, passando confiança na empresa. É crucial cativar o desejo do cliente para fazer negócios com a empresa e com o vendedor, criando um interesse mútuo pelo produto. Destacar seus benefícios em relação à concorrência também é essencial para fechar negócio.

Etapa E - Fechamento da venda: ocorre a confirmação da compra e a formalização entre cliente e vendedor. Conforme Ferreira (2004), há alguns passos que tornam o fechamento mais simples, como considerar o cliente como um todo desde o primeiro contato, colocando-se no lugar dele e identificando seu perfil. Assim, determina-se se ele possui condições e necessidade reais de adquirir o produto/serviço oferecido. Por fim, é muito importante que a última proposta seja feita pessoalmente ao cliente, fazendo com que ele perceba que está sendo beneficiado com a compra.

Etapa F - Pós-vendas: ocorre após a conclusão da venda, onde o vendedor oferece todo suporte necessário, para resolver qualquer problema ou preocupações do cliente. Fazer visitas periódicas, verificando a satisfação do comprador com o produto e mostrando-se disposto a resolver falhas, se for o caso, a fim de buscar oportunidades de vendas futuras é de fundamental importância para que o cliente volte e indique outros clientes para a empresa.

As etapas de A a D podem ser classificadas como de Prospecção, envolvendo todos os contatos direcionados aos potenciais clientes, enquanto as etapas E e F, são geralmente vistas como parte da gestão da carteira dos clientes, visto que na etapa E ocorre a venda e na F aborda o pós-vendas. Todas essas etapas podem variar conforme a empresa, porém, é essencial que cada uma avalie suas necessidades e características perante o mercado a fim de definir as que melhor se adequam aos seus propósitos (ROCCO; SILVEIRA, 2022).

2.3 IMPORTÂNCIA DAS VENDAS PARA UMA EMPRESA

As vendas são de suma importância para uma empresa, conforme define Futrell (2014 p.5) sobre o objetivo de uma empresa:

O objetivo de uma empresa é aumentar o bem-estar das pessoas pela venda de produtos e serviços. Isso exige a obtenção de lucro de modo a sustentar o negócio e fornecer produtos benéficos ao mercado. O lucro é um meio para alcançar um fim. Essencialmente, as empresas têm duas funções principais: produção de bens ou criação de serviços e a comercialização desses bens e serviços.

A fim de que a empresa tenha sucesso nas vendas é fundamental ter produtos que os clientes desejam para satisfazer suas necessidades. Sabe-se da dificuldade enfrentada para que os produtos se diferenciem uns dos outros, tanto em pontos técnicos como em qualidade. Isso se deve aos produtos estarem se tornando cada vez mais similares, resultando na proliferação de marcas e fabricantes, conseqüentemente, reduzindo a margem de lucro (MENDES, 2002).

Compreende-se que é essencial o administrador se utilizar da ferramenta *benchmarking* para analisar seus concorrentes e definir melhorias na sua empresa. Para isso a empresa deve observar tanto os fatores essenciais quanto os críticos e os comparar com a concorrência. Feito isso, ficará claro quais são os pontos fortes ou fracos em relação à concorrência, indicando áreas potenciais para projetos de melhoria (CASTRO; NEVES, 2018).

Entende-se que no contexto empresarial, a atividade de vendas tem um papel vital na importância da sustentabilidade de qualquer empresa. É a partir da atividade de vendas que a empresa gera receita, crescendo no mercado para trazer viabilidade financeira possibilitando investimentos e inovação. No entanto, percebe-se que na maioria das empresas, a atividade de vendas é uma das poucas que ainda não se beneficiou das inúmeras e comprovadas vantagens do uso correto de processos e ferramentas (MEINBERG et al., 2011.)

2.4 GESTÃO DE VENDAS

O processo de vendas é mais antigo que a criação da moeda. Inicialmente o homem comercializava por meio de simples trocas de mercadorias, baseado na quantidade de tempo ou força de trabalho gastos para produzir um determinado produto. Atualmente o cenário de vendas é diferente. Esse setor necessita contar com novas técnicas e maior profissionalismo, pois a competitividade aumentou consideravelmente. É de fundamental importância saber onde a empresa está inserida e seu público alvo, bem como planejar suas ações estratégicas de vendas (BOECHAT, 2015).

EXEMPLO

Em apenas uma década, o fenômeno *Google* conquistou mais de 1 bilhão de usuários, e as vendas cresceram mais de 1.000% nos últimos cinco anos. Fundada por Larry Page e Sergey Brin (em 1998), a empresa oferece um sistema de busca de informações *on-line* cujo funcionamento, por meio de modelos matemáticos, tornou o produto melhor em comparação ao oferecido pela concorrência.

Quadro 2: Exemplo da empresa Google.
Fonte: Boechat (2015 p.8)

Com essa exemplificação, fica claro que, na era da informação as pessoas se tornaram mais exigentes e competitivas. Assim, os “profissionais da área de vendas, cada vez mais, procuraram desenvolver competências para não se tornarem obsoletos no mercado, pois o processo de vendas não é mais o ato de ‘tirar o pedido’ ou mostrar ao cliente uma mercadoria” Boechat (2015, p. 10), sendo esse, conforme o autor, um processo mais complexo envolvendo muito comprometimento para o sucesso.

Com isso, fica evidente a complexidade da gestão de vendas conforme Meinberg (2011, p.15):

As atividades na área de vendas são muito mais do que a administração de transação com o mercado. Representam um conjunto de estratégias que deverão ser realizadas após a elaboração de um plano de vendas que considere a utilização das ferramentas disponibilizadas pelo marketing e que contemple a análise e definições de caminhos estratégicos da empresa alinhados a sua competência, visão, missão e valores que, por sua vez, deverão estar juntos com os objetivos de curto e médio prazos traçados nos planos de marketing.

Portanto, um plano de vendas e marketing integrado é essencial para o sucesso da empresa, pois ele une as estratégias de vendas e o marketing para alcançar os mesmos objetivos.

2.4.1 Importância do Marketing na Gestão

Ao estudar o processo de vendas, é fácil perceber que não existe um único método para sua realização. O marketing envolve uma série de estratégias e práticas destinadas a maximizar as vendas de uma empresa para garantir a satisfação do cliente. Nisso está a essência desse esforço, conforme veremos na figura a seguir.

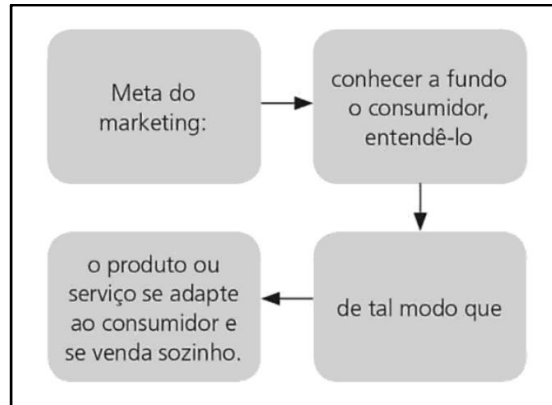


Figura 1: Meta do marketing.
Fonte: Boechat (2015).

Conforme Kotler (1998), o pilar do marketing é a relação de troca, ou seja, uma negociação entre duas figuras que exercem uma relação comercial, financeira, conceitual ou pessoal. Dessa forma, configurando aporte para entender e interpretar o cliente, pois essa relação vem sendo adaptada ao longo dos séculos, principalmente a partir da Revolução Industrial. O marketing exerce importante papel na gestão de clientes, uma vez que atua diretamente nas diferentes fases do desenvolvimento de um produto ou elaboração de uma prestação de serviço, buscando entender a necessidade dos consumidores e, também, como a organização pode atendê-los. Os elementos fundamentais que compõem uma estratégia de marketing, conhecidos como Mix de marketing ou os 4Ps do marketing são: produto, preço, praça e promoção, conforme consta na figura abaixo:



Figura 2: Mix de marketing.
Fonte: Futrell (2014).

O Mix de marketing representa os principais aspectos que os profissionais de marketing precisam considerar ao desenvolver e implementar suas estratégias para promover produtos ou serviços de forma eficaz no mercado. A figura abaixo mostra exemplos de cada elemento dos 4Ps de marketing:

Produto	Preço	Praça	Promoção
■ Nome comercial	■ Prazos de crédito	■ Parceiros de negócios	■ Propaganda
■ Características	■ Descontos	■ Canais	■ Cupons
■ Imagem	■ Preço de Lista	■ Distribuidores	■ Serviço ao cliente
■ Embalagem	■ Desc. promocionais	■ Estoque	■ Mala direta
■ Nível de qualidade		■ Localizações	■ Vendas diretas
■ Devoluções		■ Varejistas	■ Internet
■ Serviços		■ Transporte	■ Venda pessoal
■ Tamanhos		■ Atacadistas	■ Relações públicas
■ Garantias			■ Mídias sociais
			■ Telemarketing
			■ Televendas
			■ Feiras de negócios

Figura 3: 4 Ps de marketing.
Fonte: Futrell (2014).

A gestão do marketing tem por objetivo criar ou identificar valor, produzindo e inovando produtos ou serviços. Desenvolver e entregar valor, obtendo resultados estratégicos a partir dessas políticas, alinha as pessoas aos valores, motivando colaboradores e parceiros para o alto desempenho com relacionamentos duradouros (BOECHAT, 2015).

2.4.2 Planejamento de Vendas

Um plano de vendas é uma estratégia que define as metas, os objetivos e as atividades que uma equipe de vendas irá realizar a fim de uma melhor eficiência nos resultados. Para construção de um plano de vendas costuma-se usar a análise SWOT. O termo SWOT é a conjunção das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunitys* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Essa análise corresponde à identificação por parte da organização, e de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua posição

estratégica num determinado momento, tanto interna quanto externamente (SILVEIRA, 2001, p. 209).

Segundo Ferrell (2000, p. 62),

A análise SWOT envolve os ambientes interno e externo da empresa, o modelo trata das forças e fraquezas em dimensões – chaves como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação de mercado, percepções do consumidor sobre a qualidade, preço e disponibilidade do produto, e comunicação organizacional.

Melhores desempenhos em vendas resultam no desenvolvimento de estratégias que capitalizam as forças, abordam as fraquezas, aproveitam as oportunidades disponíveis e mitiguem as ameaças.

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNO	<p>S Forças</p>	<p>W Fraquezas</p>
EXTERNO	<p>O Oportunidades</p>	<p>T Ameaças</p>

Figura 4: Matriz SWOT.
Fonte: Abdalla (2019, p.8).

As forças representam o que a empresa tem de melhor, tornando-a competitiva. As oportunidades podem ser uma nova tecnologia ou matéria prima, ou ainda, uma tendência de mercado. As fraquezas são fatores internos, os pontos sensíveis de uma organização, podendo atrapalhar seu sucesso. As ameaças, por sua vez, são fatores externos que podem atrapalhar a empresa (ABDALLA, 2019).

Após a análise detalhada da matriz SWOT da empresa, com avaliação minuciosa do mercado e da concorrência, um plano pode começar a ser construído a partir da junção de todos os resultados feitos e em conjunto com o marketing, conforme sugere o quadro a seguir:

1. ANÁLISE DA SITUAÇÃO DA EMPRESA	Deve-se apresentar um breve histórico da empresa, sua situação atual no mercado e metas para o futuro.
2. ANÁLISE DO MERCADO	Esse tópico deve conter a descrição dos mercados-alvo da empresa, os fatores que influenciam esse mercado, as tendências e necessidades de mercado e como a empresa pode aproveitá-las.
3. ANÁLISE DO AMBIENTE	Com base na análise SWOT, aqui deve-se definir o ambiente competitivo em que a empresa está inserida, como ela está posicionada em relação à concorrência e quais são as principais questões para que a empresa atinja o sucesso.
4. ESTRATÉGIA DE MARKETING	Aqui devem ser definidos objetivos claros e possíveis de serem atingidos, com base nas análises realizadas nos três primeiros tópicos do plano de marketing. Devem ser definidas as estratégias para o composto de marketing (produto, preço, distribuição e comunicação). Nesse tópico, a empresa também pode definir qual modelo de estratégia (liderança total em custos, diferenciação ou enfoque) irá adotar para cada mercado-alvo, além de eventuais pesquisas de mercado que devem ser realizadas para dar suporte à implementação das estratégias de marketing.
5. PROJEÇÕES FINANCEIRAS	Nesse tópico, a empresa apresenta suas previsões de custo para colocar as ações da estratégia de marketing em prática e projeções de venda e lucratividade das ações propostas, para comprovar a viabilidade do plano.
6. CRONOGRAMA E CONTROLES	Por fim, deve-se apresentar um cronograma para que as ações sejam colocadas em prática e previsão de controles para verificar se as ações estão atingindo os objetivos definidos no plano. É aqui também que se apresentam ações de contingência, para o caso de o plano proposto não atingir seus objetivos.

Figura 5: Plano de Marketing e Vendas.

Fonte: Abdalla (2019, p. 9) apud Cobra (1994) e Kotler e Keller (2012).

A eficácia da gestão de vendas ficará esclarecida diante de toda a complexidade do planejamento, e ao observarmos a missão da empresa em seu planejamento estratégico, ficará visível a importância da forma de atendimento ao consumidor, já que isso está ligado diretamente às forças de vendas (ABDALLA 2019).

2.4.3 Personalização de Atendimento ao Cliente

A personalização de atendimento ao cliente é uma estratégia essencial para criar experiências únicas e satisfatórias para cada um visando, sempre, aumentar a lealdade e satisfação. A satisfação do cliente desempenha um papel fundamental nas organizações atuais, uma vez que influencia diretamente sua sobrevivência. O administrador Chiavenato (2005, p. 209) enfatiza que,

No negócio, o atendimento ao cliente é um dos aspectos mais importantes, sendo que o cliente é o principal objetivo do negócio, [...] que todo negócio deve ser voltado ao cliente, sendo que só permanecerá se o cliente estiver disposto a continuar comprando o produto/serviço.

Cada cliente tem suas próprias expectativas e ideias de satisfação. Aquilo que é considerado um serviço de qualidade para um cliente pode não ser para outro, portanto é

importante identificar, reconhecer e informá-los sobre a satisfação deles, de forma a fornecer uma resposta específica às suas necessidades. Assim, o “conceito de atendimento de qualidade é complexo, mas de uma forma geral, refere-se à superação das exigências e expectativas dos clientes” (SOUZA et al., 2019, p.132).

Marques (1997), em um de seus estudos, chegou à conclusão que existem 4 pontos principais para definir um atendimento de qualidade:

REQUISITO	A QUE SE REFERE	EXPLICAÇÃO
Conhecer	Suas funções, a empresa, as normas e procedimentos	É necessário conhecer de maneira completa e precisa todas as funções de uma empresa e de um produto antes de ser oferecido ao cliente, e todos os procedimentos para que o serviço seja bem-sucedido
Ouvir	Para compreender o cliente	Antes de atender o cliente, é necessário entender qual a sua real necessidade para não correr o risco de oferecer um produto que não atenda sua solicitação
Falar	Utilizar um vocabulário simples, claro e objetivo	Depois de ouvir o cliente, é preciso transmitir, com clareza ao cliente todas as informações importantes do produto ou serviço em questão, utilizando um vocabulário de fácil compreensão
Perceber	O cliente na sua totalidade	Além da fala do cliente, é necessário observar os diversos sinais que ele passa no decorrer do processo como gestões, posturas e expressões que podem auxiliar no bom andamento do atendimento

Figura 6: Requisitos básicos para um bom atendimento ao cliente.

Fonte: Marques (1997)

A partir do ponto em que a entrega do atendimento de qualidade é constante e passa a se tornar um encantamento para o cliente em relação à empresa, o fortalecimento do vínculo adequado às suas necessidades pode ser decisivo. Para isso, é preciso deixar claro que a empresa o conhece e tem acesso ao seu histórico de relacionamento. De acordo com os estudos de Cobra, “para encantar um cliente é preciso ir além de satisfazer suas necessidades. É preciso surpreendê-los realizando desejos explícitos e até mesmo desejos ocultos” (COBRA, 2001, p.148).

A ferramenta CRM desempenha um papel fundamental na personalização do atendimento ao cliente, já que consegue centralizar todas as informações dos consumidores, permitindo um atendimento mais completo e assertivo, promovendo ainda, satisfação acima do esperado. Quanto maior for a satisfação e o encantamento, maior será a chance de gerar uma fidelização do cliente em questão, conforme nos informam estudos pois “os clientes satisfeitos compram novamente e contam aos outros suas boas experiências. Os clientes insatisfeitos

muitas vezes mudam para a concorrência e depreciam o produto aos outros” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 5).

2.4.4 Relevância da Fidelização dos Clientes

A clientela representa o conjunto dos consumidores de produtos, bens ou mercadorias, e os usuários dos serviços oferecidos. O alvo principal constituinte das operações de qualquer atividade empresarial é a clientela, pois sem ela não valeria o esforço da empresa. Nesse sentido, constitui um patrimônio valioso que a empresa não pode perder sob hipótese alguma. Existem dois tipos de clientes: os clientes reais e os clientes potenciais (CHIAVENATO, 2005).

Tipos de Clientes:	Clientes reais (compradores frequentes ou habituais);
	Clientes potenciais (que têm condições de comprar, mas que ainda não compram por alguma razão).

Quadro 3: Tipos de clientes
Fonte: Chiavenato (2005).

É muito importante para a empresa manter um cliente real, chamado também de cliente fidelizado, pois em termos econômicos é muito mais barato manter os já conquistados, e aumentar o número gradativamente. Pesquisas têm mostrado que a substituição de um cliente fidelizado por outro, custa uma despesa de sete a oito vezes maior para a empresa, do que manter um cliente tradicional (CHIAVENATO, 2005).

Com isso, Sachs (2015 p.11) define fidelização como,

Desenvolver um relacionamento construtivo e duradouro entre empresa, funcionários, produto e clientes. A decisão de tornar-se cliente de uma empresa é estabelecida no primeiro encontro com a mesma, onde o cliente deseja um produto ou serviço e esse lhe é fornecido. É muito provável que empresas capazes de desenvolver confiança entre a sua mercadoria e o cliente estejam concentrando seus esforços em programas de fidelização do cliente.

Há diversas estratégias para criar um programa de fidelização. No início de um relacionamento entre empresas e cliente, a atenção e o desejo do vendedor em satisfazer as necessidades do consumidor são essenciais. Após isso, é necessário mostrar ao cliente que a empresa vai além de atender as necessidades de elencar os benefícios frente a concorrência, além de mostrar ofertas e condições especiais é uma ótima maneira de fortalecer o vínculo.

Os benefícios da fidelidade do cliente são exponenciais, já que os satisfeitos fornecem renda estável à empresa, e ainda acabam passando suas experiências para outras pessoas, trazendo novos clientes. Ainda que a opinião desses clientes quando avaliada seja imensamente eficiente para desenvolver elementos novos e interessantes para o seu produto ou serviço, é

importante disponibilizar a pesquisa de satisfação, a fim de cada vez mais ter uma relação forte e duradoura com a clientela (SACHS, 2015).

2. 5 FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE VENDAS: CRM *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*

Com todos os avanços tecnológicos, as pessoas vêm se tornando cada vez mais exigentes, isso acontece pelas infinitas opções de escolha. Para atender as expectativas, as empresas precisam oferecer produtos e serviços conforme necessidades específicas, no momento certo. Compreender profundamente os clientes e seus comportamentos torna o CRM uma ferramenta essencial para aprimorar todos esses aspectos (CONCEIÇÃO; RIPPEL, 2022).

De acordo com os conceitos de Madruga (2010), pode-se dizer que a ferramenta CRM tem suas origens na evolução das tecnologias do marketing e no crescimento do uso da tecnologia na gestão empresarial interna. Essa combinação resultou em sistemas e softwares que permitem às empresas coletar, armazenar e analisar dados dos clientes, melhorando o relacionamento com eles e impulsionando negócios. De acordo com Greenberg (2001, p. 62):

A gestão de relacionamento com o cliente é uma estratégia de negócios para selecionar e administrar os clientes, buscando otimizar o valor a longo prazo. CRM requer uma filosofia e cultura empresarial centradas no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços.

O CRM consiste no entendimento do comportamento do cliente, para desenvolver métodos e ações que atendam às suas necessidades. A ferramenta busca aprimorar benefícios para as organizações, uma vez que promovem a fidelidade da clientela, além de ser uma opção para melhorar o atendimento ao consumidor visando aumentar a lucratividade da empresa (MOREIRA, 2008).

Segundo Swift (2001, p.12), CRM é definido por “uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles”. O autor informa também que a ferramenta possibilita à empresa oferecer aos clientes produtos e serviços com atendimento personalizado e adaptado conforme as necessidades. Ele enfatiza que as empresas bem-sucedidas são as que conseguem se adaptar às mudanças de mercado por possuírem infraestrutura de informações dos clientes.

Os planos de marketing e formas de tratamento ao cliente, incluindo possíveis incentivos para fortalecer e promover a fidelidade, na definição utilizada por Monteiro (2015), e potencializadas pelo CRM, abrange todas as fases de relacionamento com o consumidor, desde a coleta e análise de dados até a tomada de decisões estratégicas. A ferramenta, CRM, é utilizada

por empresas que buscam compreender melhor o consumidor e impulsionar as vendas, através do desenvolvimento e gerenciamento de um relacionamento próximo com o cliente. Como resultado a empresa conquista clientes fiéis e satisfeitos, que além de continuar comprando, vão falar e defender a marca, influenciando potenciais futuros clientes.

2.5.1 Benefícios da Implementação de um Sistema de Gestão de Vendas

Para Crivellaro (2018), o real benefício da utilização de um CRM é obter informações e transformá-las rapidamente em ações, sendo a utilização da ferramenta, fundamentais para uma gestão eficiente dos dados. Além disso, a utilização eficaz de um CRM facilita a colaboração entre diferentes departamentos, permitindo que todos na organização tenham acesso às informações, de forma atualizada e que consigam trabalhar em conjunto, para fortalecer um atendimento excepcional. Bretzke (apud DOMINGUEZ, 2001), apresenta as seguintes vantagens provenientes do uso da ferramenta do CRM:

I) Proporcionar maior conhecimento sobre o cliente, permitindo o registro de dados onde toda a equipe pode ter acesso, possibilitando atendimento diferenciado, em que cada interação é personalizada com base nas preferências e histórico do cliente;

II) Orientar a empresa para o mercado, aprimorando o processo mercadológico, considerando um compromisso com o cliente e, assim, integrando departamentos, aperfeiçoando as estratégias de marketing e vendas;

III) Possibilitar o desenvolvimento de produtos e serviços personalizados, que atenda as preferências individuais. Isso é possível pela análise detalhada das informações, nas quais é possível identificar *insights*, e a empresa pode usar como uma vantagem para tomada de decisão;

IV) Facilitar a comunicação próxima com clientes atuais e os potenciais, possibilitando o envio de mensagens personalizadas pelas mídias que podem ser integradas através do CRM, oferecendo experiência personalizada com consistência em todos os pontos de contato;

V) Melhorar a eficácia do trabalho do vendedor para que ele se concentre em *leads* para fechar as vendas, e ao mesmo tempo, identificar novos prospecta para captar possíveis novos clientes;

VI) Permitir que a empresa conheça melhor seus clientes e potenciais clientes, buscando atender suas necessidades, e através de informações precisas atendê-los agregando confiança.

2.5.2 Sistemas de Gestão de Vendas: Funcionalidades

O CRM surgiu para facilitar e padronizar os processos de venda, porque as empresas fazem uso de várias ferramentas para gerenciar seus clientes, e escolhem uma ou mais opções com base em seu conhecimento e afinidade. Alguns exemplos de ferramentas encontradas no cotidiano do setor comercial são: agendas, planilhas, bloco de notas, uso do celular para fazer anotações, entre outras opções. A seguir, segue uma comparação entre essas diferentes ferramentas utilizadas:

Tabela 1: Comparativo entre ferramentas de apoio a vendas

	Físico	Acesso Remoto	Lembrete de Tarefa	Histórico de interação	Banco de Dados	Automação de ações	Relatórios
Bloco de notas	X			X			
Agenda Física	X		X	X			
Planilha <i>off-line</i>			X	X	X		X
Planilha <i>on-line</i>		X	X	X	X		X
CRM		X	X	X	X	X	X

Fonte: Matielo (2022, p.19)

Segundo, Kohler (2001), um sistema de *workflow* (fluxo de trabalho) é fundamental para garantir uma gestão eficiente das atividades. Com a padronização de processos de vendas, garante-se que cada etapa seja executada de maneira consistente e eficiente. A etapa de transcrição das atividades evidencia o desenvolvimento de um planejamento das interações, sendo possível acompanhar o progresso de cada uma, e, também, a automação das atividades, a qual fornece dados valiosos para desenvolver o processo de vendas.

As funcionalidades do CRM, segundo Cruz e Vasconcelos (2015), são divididas em três principais tecnologias:

I) Tecnologias Colaborativas: desempenham um papel fundamental na interação entre organização e clientes; facilitam a comunicação, sendo dos diferentes canais que os clientes utilizam para interagir: e-mail, telefone, whatsapp, páginas do site e Instagram;

II) Tecnologias Operacionais: referem-se aos processos e ferramentas relacionadas com as três grandes áreas: vendas (funil de vendas, gestão de contas, gestão de território, e outras),

marketing (gestão de campanhas, email marketing, marketing direcionado e outras) e suporte ao cliente (gestão de atendimento ao cliente, contact center e outras);

III) Tecnologias Analíticas: correspondem ao processamento da informação de vendas, *marketing* e suporte ao cliente e à sua transformação em informação para relatórios e análises. Essa pode ser usada como um diagnóstico de gestão de relacionamento com o cliente.

Portanto, essas funcionalidades são essenciais para a eficiência da empresa, visto que facilita a comunicação entre a equipe de trabalho dos diversos setores. Com essas tecnologias é possível o enfrentamento dos desafios específicos da organização, fortalecendo o desempenho operacional e aumentando a capacidade analítica, assim, aprimorando os processos e relacionando as informações ao planejamento estratégico da empresa.

2.5.3 Tipos de CRM

Existem vários tipos de CRM, cada um com suas funcionalidades específicas que atendem a diferentes necessidades e objetivos de uma empresa. Uma arquitetura de CRM é composta por sistemas operacionais, analíticos, colaborativos e estratégicos, de forma de atender a necessidade de abordar o CRM como uma estratégia organizacional integrada que trata das operações do negócio, fazendo com que esses diferentes tipos se complementam (TEO et. al., 2006), conforme a figura abaixo mostra:



Figura 7: Tipos de CRM
Fonte: Meetime Blog (2022).

2.5.3.1 CRM Operacional

Além de facilitar o contato das empresas com os clientes, o CRM operacional tem seu foco na automação dos processos de negócios relacionados ao seu gerenciamento, das vendas, marketing, atendimento, automatização das vendas e simplificando operações diárias (GREENBERG, 2001). Ainda, Madruga (2004), afirma que o CRM operacional tem como função oferecer informações completas sobre a negociação e o cliente em qualquer lugar ou hora.

As principais características deste tipo de CRM, que envolvem a automatização das vendas, incluem, também, a administração das vendas, gestão de contas dos clientes, gestão de performance do negócio, projeções de vendas e análise das preferências dos clientes. Já na automação do marketing da empresa, é facilitador da execução de campanhas de marketing, com a segmentação do público, gerenciamento de leads e análise de resultados das campanhas. Essa automatização dos serviços envolve a coordenação de todas as operações, ou seja, além de uma prestação de serviços é de suporte ao cliente (CHAN, 2005).

2.5.3.2 CRM Analítico

O CRM analítico concentra-se na análise de dados dos clientes para ajudar as empresas a entenderem melhor seus comportamentos e padrões. A ferramenta é usada para tomar decisões baseadas em dados que consistem no processo de recolher e analisar informações e interações dos clientes com a empresa. Madruga (2004) afirma que o CRM Analítico auxilia na segmentação de mercado e na administração de campanhas de marketing ao estudar o comportamento do consumidor.

Devido a quantidade de dados processados, como realizar previsões de vendas, analisar os motivos do sucesso ou insucesso das vendas, as tendências e padrões, o CRM Analítico utiliza técnicas de mineração de dados, análise estatística e aprendizado de máquina para fornecer insights valiosos. Isso ajuda a tomar decisões informadas, otimiza estratégias de vendas e marketing, e melhora a experiência com o cliente. No entanto, o CRM analítico é muito dependente de tecnologia, necessitando o apoio de robustas ferramentas de processamento e gestão de dados, como o *Data Warehouse* e *Data Mining* (GOODHUE et. al., 2002).

É, portanto, uma parte do sistema que torna possível uma estratégia eficiente para utilização dos dados de forma que melhore as decisões de gestão. Esse processo fortalece a lealdade dos clientes ao aumentar os custos associados à mudança, oferecendo uma vantagem

competitiva para a empresa através do conhecimento aprofundado das preferências dos seus clientes (MAZZA, 2009).

2.5.3.3 CRM Colaborativo

O CRM colaborativo visa melhorar a comunicação e a colaboração entre as diferentes equipes da empresa, bem como com os clientes. Facilita, ainda, o compartilhamento de informações e a coordenação de esforços, envolve decisões sobre a correta combinação de canais e como manter uma visão unificada, proporcionando experiência consistente ao cliente/fornecedor em todos os pontos de contato com a empresa (SCHELLONG, 2005).

O CRM Colaborativo é uma abordagem de diversos departamentos de uma empresa, diz respeito a vendas, suporte técnico e marketing, e compartilhamento de informações coletadas das interações com os clientes. Podemos exemplificar o feedback coletado pelo suporte ao cliente que pode informar o marketing sobre produtos ou serviços de interesse deles. Essa colaboração entre áreas funcionais visa reter clientes e conquistar novos, ocorrendo em tempo real via internet e uso da nuvem. O CRM Colaborativo complementa o CRM Operacional e Analítico, formando uma tríade essencial (interação, análise e gerenciamento de comunicação) que permite o uso estratégico do CRM em sua totalidade (CÔRTEZ, 2008).

2.5.3.4. CRM Estratégico

CRM Estratégico representa uma abordagem completa, unindo os três tipos de CRM mencionados de forma integrada e estratégica. Com abordagem focada no desenvolvimento de estratégias de longo prazo para gerenciar os relacionamentos com os clientes, o CRM utiliza dados e *insights* para criar um entendimento profundo e, assim, desenvolver iniciativas que aumentem a lealdade e retenção dos mesmos (MAZZA, 2009).

Segundo Roy (2010), o CRM estratégico envolve compromisso de longo prazo da gestão de topo e a aplicação de recursos consideráveis para fortalecer a marca. Algumas marcas adotam uma visão mais estratégica do CRM, integrando atividades socialmente responsáveis em sua proposta de valor, fortalecendo a marca tanto social quanto comercialmente. Nessa abordagem, o apoio a causas é estratégico e alinhado com o mercado-alvo da marca, ao invés de ser apenas uma tática para aumentar vendas.

2.5.4 Seleção do Sistemas de Gestão de Vendas

Conforme argumentado por Greenberg (2001), para a seleção de um sistema adequado é necessário ter em conta quatro pilares: estratégia, pessoas, processos, tecnologia. A estratégia

deverá ser claramente definida, seguida pelo envolvimento das pessoas e a identificação dos processos, ambos alinhados com a estratégia, e por fim, o suporte tecnológico, que será inútil se não for utilizado e se encontrar desalinhado com as variáveis anteriormente enumeradas.

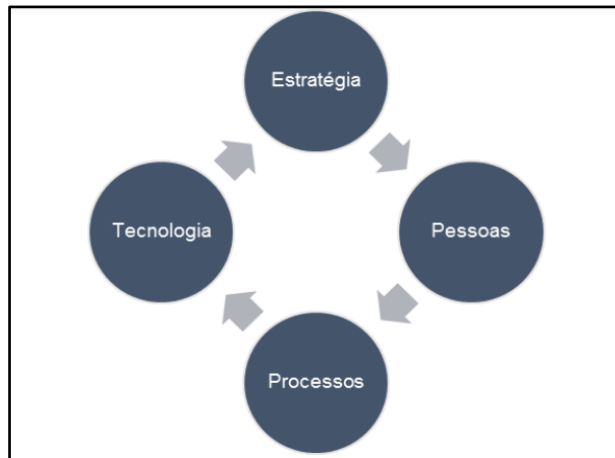


Figura 8: Pilares para escolha de um CRM.
Fonte: Greenberg (2001).

Esses pilares fornecem uma estrutura sólida para a determinação de um sistema de gestão. Segundo Andrade (2014 p. 7),

O primeiro pilar está diretamente relacionado com a importância da clara definição da visão, missão e objetivos a ser atingidos por esta implementação. O segundo com formação dos recursos humanos e da adaptação destes ao sistema. O pilar relativo aos processos com a adaptação/reengenharia dos procedimentos e atividades da organização de modo a alinhar toda a organização com a ferramenta e sistema de gestão adotados e o pilar tecnológico passa pela escolha da infraestrutura tecnológica mais adequada às necessidades e especificidades da organização.

Além disso, existe a metodologia de *Three-dimension framework* para fortalecer a escolha. Ela mostra que a decisão pode ser baseada em três dimensões: projeto, sistema e ambiente. Projeto é caracterizado por considerações de eficiência, tempo, recursos e energia. O sistema é a avaliação do ponto de vista de usuários, administradores de sistema e gerentes, a usabilidade, funcionalidade, confiabilidade, desempenho e segurança. Por fim, o ambiente é avaliado do ponto de vista de usuários ou interessados com seu nível de satisfação com o *software* e a contribuição perceptível para a organização, seu índice de adoção e o suporte técnico prestado. Cada uma das três dimensões é avaliada através de um detalhamento em fatores para mensuração (BOLOIX; ROBILLARD, 1995).

A escolha adequada é fundamental para o sucesso das operações de uma empresa. É essencial que algumas análises sejam feitas para a maior assertividade, entre elas estão a necessidade e objetivos da empresa, funcionalidades que estão buscando no CRM, assim como, a facilidade de uso e se é possível a personalização e flexibilidade do sistema, além da

integração com outros sistemas. É necessário avaliar o custo do CRM, incluindo as taxas de licenciamento, custos de implementação e de treinamento. Por fim, é vital avaliar o suporte prestado pelo fornecedor do CRM (CLOSE, 2024).

2.5.5 Estratégias de Implementação do CRM

Selecionar e implantar com sucesso a solução CRM, em uma empresa, é uma atitude que deve considerar a tecnologia, o processo e a estratégia. Abordando esses três aspectos de forma integrada e cuidadosa, a empresa conseguirá maximizar os benefícios do CRM. Bretzke (2000) recomenda uma estratégia de implantação de CRM de 4 etapas:

I. Definir e planejar o modelo de relacionamento: envolve definições do modo como o cliente será tratado, quais eventos de relacionamento e plano de comunicação serão utilizados, coerência com o posicionamento, a segmentação e o plano de *marketing* da empresa;

II. Redesenhar os processos de atendimento (entendido como conjunto de atividades que visam atender ao cliente);

III. Selecionar a solução: a partir da seleção do *software*, determina-se qual é o melhor *hardware* (incluindo computadores, equipamento de telefonia, etc.) para compor a solução.

IV. Implantar a tecnologia de CRM: envolve enfrentar obstáculos como a resistência organizada à mudança de cultura, a aprendizagem lenta e o esquecimento rápido (não consolidando a nova cultura).

É importante destacar que a solução CRM, começou a ser implantada no Brasil há pouco tempo. No entanto cada vez mais empresas vêm implementando devido a sua eficácia. Esse crescente uso do CRM se dá pela compreensão da importância de um relacionamento sólido e personalizado com o cliente, pois a medida que se investe em tecnologias e processos, torna-se mais competitivo no mercado, desenvolvendo relacionamentos duradouros.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia aplicada para o desenvolvimento e alcance dos objetivos do presente estudo, considerando os procedimentos do trabalho, a investigação científica e a aplicação na prática.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à classificação a pesquisa é qualitativa e quantitativa. Considera-se qualitativa pois trata-se de estudo de caso por meio de entrevistas, estas realizadas com os gestores da empresa buscou avaliar quais são os pontos positivos e negativos da aplicação de um CRM. No que diz respeito à abordagem, é quantitativa, visto que objetiva mensurar os resultados obtidos antes e depois da aplicação do sistema CRM nos processos de venda e gestão da empresa em questão. Trata-se, também, como pesquisa de natureza aplicada pois tem o propósito de apontar possíveis soluções aos problemas práticos, e contribuir para a tomada de decisões por parte dos gestores da empresa.

Em relação aos objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória porque proporciona maior familiaridade com o problema, envolve levantamentos bibliográficos, entrevistas com os gestores e práticas com a implementação, neste caso, do CRM na empresa. Quanto aos procedimentos técnicos, se classifica como estudo de caso, que conforme definido por Gil (2002), é caracterizado pelo estudo profundo de um ou poucos objetos, possibilitando compreensão abrangente e detalhada. Esse método se utiliza de técnicas e ferramentas de pesquisa que tem por finalidade explorar, descrever, ilustrar e explicar diferentes fenômenos. Nisso pode-se incluir entrevistas, observações e análise de relatórios, descrevendo os dados para identificar padrões e insights relevantes.

Ainda referente aos procedimentos técnicos, se classifica como pesquisa-ação, na qual há uma intervenção para resolver problemas práticos: a análise e a implementação de um sistema CRM. Essa metodologia prevê minimizar as diferenças entre teoria e prática, permitindo abordagem inovadora na qual o pesquisador propõe ferramentas e ações para aplicação deste estudo, atuando como agente de mudança, trabalhando lado a lado com os participantes, gestores da empresa, para implementar melhorias e promover transformações

positivas. Por fim, a pesquisa-ação busca entender a realidade existente, a fim de transformá-la em uma poderosa ferramenta de desenvolvimento da empresa (MATIELO, 2022).

3.2 COLETA DE DADOS

No presente estudo, buscou-se estruturar o desenvolvimento e a aplicação do software CRM, por meio de um entendimento do processo atual de vendas da empresa e da necessidade de implementação de um sistema de gestão de vendas. Somado à demanda de melhoramento na assertividade e agilidade em atendimento ao cliente, buscou-se entender os pontos fortes e fracos de cada processo, a fim de desenvolvê-los e profissionalizar ainda mais o processo e a prestação do serviço.

Para o desenvolvimento deste estudo, elencamos dez etapas:

- 1) Visita *in loco*, para conhecimento prévio da empresa e constar a viabilidade do estudo. Início em março de 2024;
- 2) Entrevistas com os gestores, para alisar o processo de gestão de vendas e identificar as necessidades da empresa, bem como os requisitos para a necessidade de um CRM de vendas;
- 3) Definição, junto com os gestores, de qual CRM de vendas gratuito, entre HubSpot e Bitrix24, é o mais assertivo para a implementação na empresa. Essa etapa ocorreu na primeira quinzena de abril de 2024, seguindo as estratégias descritas no tópico 2.5.4. Seleção dos Sistemas de Gestão de Vendas, presente no referencial;
- 4) Criação de estratégias para a implementação do software, seguindo os passos descritos no referencial, especificamente no tópico 2.5.5. Estratégias de Implementação do CRM;
- 5) Treinamento dos gestores/vendedores e da auxiliar administrativa, por meio de videoaulas disponibilizados pela própria Bitrix, e com o professor Darlan Evandro pelo Youtube. Esse fato aconteceu na segunda quinzena de abril de 2024;
- 6) Aplicação do CRM de vendas na prática diária da empresa, iniciando a inserção das vendas e dos dados no sistema. Esse em 1º de maio de 2024;
- 7) Em 20 de julho de 2024, aconteceu a visita do acadêmico na empresa com o objetivo de identificar os possíveis problemas ou dúvidas em relação ao CRM. Realizou-se o levantamento sobre a adaptabilidade da empresa em relação à ferramenta. Por fim, nesta data estabeleceu-se que em 14 de setembro o acadêmico encerraria sua pesquisa aplicada para realizar a análise dos resultados obtidos.

8) Nessa etapa foi construído o roteiro para a entrevista. O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta dos dados foi um roteiro de entrevista semiestruturado. Sua construção foi embasada na literatura pesquisada, e validado a partir de profissionais pesquisadores e pela orientadora deste estudo. Desta forma, ficou definido que seriam feitas entrevistas individuais com cada colaborador, e que as respostas seriam transcritas pelo pesquisador, envolvendo a interação direta entre os dois. Por se tratar de uma pesquisa ação, com participação ativa do pesquisador, os dados também foram coletados a partir da sua participação na pesquisa durante as etapas anteriormente mencionadas.

9) Entrevista final com os gestores e com a auxiliar administrativa para analisar como foi a implementação do CRM e seus resultados. Essa avaliação aconteceu em 14 de setembro de 2024, na empresa objeto de estudo.

10) Por fim, a última etapa consistiu em análise detalhada da pesquisa realizada, com o objetivo de desenvolver parecer sobre a implementação do CRM de vendas, utilizando os dados coletados pelo pesquisador e os feedbacks dos entrevistados.

É importante destacar a relevância do acompanhamento após a implementação, a fim de identificar possíveis melhorias e fazer ajustes conforme a necessidade da empresa.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Para analisar os dados relacionados à implementação do CRM, em uma empresa do setor agropecuário, é necessário seguir uma abordagem estruturada. Nesta etapa, o pesquisador junto com a empresa deve realizar uma avaliação detalhada dos CRM de vendas, gratuitos e disponíveis no mercado, considerando as necessidades específicas da empresa em termos de funcionalidades, usabilidade e suporte. Essa análise inicial é fundamental para garantir que a solução escolhida seja a mais adequada, isso para otimizar os processos de vendas e atendimento ao cliente.

A análise de dados incluiu também entrevistas individuais finais, nas quais foi feito levantamento detalhado do feedback dos gestores e da auxiliar administrativa em relação ao CRM implementado. Através das perguntas chave, buscou-se compreender os aspectos relacionados à usabilidade, eficiência e eficácia do programa. Observou-se como aconteceu a integração da equipe com a ferramenta e se a empresa está aproveitando as suas funcionalidades, entre elas, a utilidade dos relatórios gerados pelo CRM para o acompanhamento das vendas e se isso contribui para tomar decisões estratégicas. Também verificou-se a viabilidade do CRM no que diz respeito ao aumento da agilidade e organização

das vendas, e por fim, o impacto geral da implementação do sistema nas vendas e possíveis melhorias no negócio.

Ademais, com todos os dados tabulados desde a primeira visita, realizada em março de 2024 para definir a viabilidade do estudo, até o acompanhamento final em 14 de setembro de 2024, o pesquisador desenvolveu análise detalhada e rigorosa sobre a implementação do CRM de vendas na empresa agropecuária. Durante esse período, foram coletadas informações abrangentes quando houve visitas intermediárias e aplicação das perguntas finais aos gestores e a auxiliar administrativa. Essa análise buscou fornecer uma visão precisa dos impactos e resultados obtidos com a adoção do CRM, destacando as mudanças na organização dos processos de vendas, a adaptação da equipe e os benefícios recebidos pela empresa ao longo do estudo.

A análise das entrevistas foi conduzida com base nos depoimentos dos entrevistados, somada às observações feitas pelo pesquisador. As falas foram transcritas e citadas de forma fiel, vinculadas à literatura acadêmica pertinente e com o objetivo de confirmar ou refutar os dados apresentados no referencial teórico. Além disso, a análise buscou evidenciar como os resultados vêm contribuindo para o desenvolvimento da empresa, destacando aspectos que confirmam ou questionam o que foi previamente abordado no referencial. Visando garantir maior clareza, a análise foi organizada em tópicos, conectando cada ponto-chave à teoria e à prática observada. Dessa forma, a pesquisa não só valida teorias existentes, como também oferece *insights* práticos que poderão cooperar para a melhoria dos processos de vendas e gestão na empresa estudada, bem como em outras empresas que possam utilizar informações e conhecimentos gerados pelo presente estudo.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A unidade de estudo, para verificar a eficiência de implementação do software CRM, é uma empresa no ramo agropecuário, a qual desenvolve a atividade de venda de produtos destinados à produção leiteira. Incluem-se a montagem de equipamentos para ordenha, equipamentos para confinamento e conforto animal e a manutenção desses. Ainda, somam-se o desenvolvimento de projetos para confinamento de gado leiteiro em sistema *Free Stall* e *Compost Barn*, esses desde o início do projeto até a definição final junto ao cliente.

A empresa é considerada pioneira na implementação desse modelo de sistema na região, conta com um quadro de sete funcionários, sendo dois vendedores, quatro montadores e um auxiliar administrativo. A gestão da empresa se dá por dois sócios atuantes e três sócios investidores, mas acontece em grande parte pelos sócios atuantes. E os sócios investidores participam de reuniões mensais para definição e acompanhamento de metas e objetivos da empresa.

As vendas se dão pela captação de clientes da região Nordeste do estado do Rio Grande do Sul e fidelização dos mesmos. Acontecem por meio de visitas a campo, por indicação de outros clientes e pela demonstração do interesse do produtor, que pode acontecer também pelas redes sociais. No momento do início da presente pesquisa, os vendedores não registravam de forma eficaz suas visitas e propostas ao cliente, e por isso não traçavam adequadamente seus perfis, conseqüentemente dificultando a efetivação da venda.

A empresa, considerada de pequeno porte, precisava de um sistema de gestão de vendas para melhorar a organização e eficiência de seus processos comerciais. Como os próprios gestores atuantes acumulam também a função de vendedores, a falta de um sistema estruturado dificultava o acompanhamento das vendas e o atendimento ao cliente. Nesse contexto, a implementação de um CRM de vendas tornou-se essencial para centralizar as informações, automatizar tarefas e proporcionar uma visão mais clara e estratégica das operações, facilitando assim, a tomada de decisões e o crescimento sustentável do negócio.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente pesquisa é baseada em dados coletados por meio de visitas do pesquisador na empresa e com a interação da aplicação do CRM de vendas, durante os meses de março de 2024 e setembro de 2024. Em 1º de maio de 2024, a empresa iniciou o lançamento das negociações no CRM de vendas da Bitrix24 e a análise se estendeu até o dia 14 de setembro de 2024. Foi nesse último dia que o pesquisador aplicou uma entrevista individual com cada um dos três principais envolvidos na implementação, sendo eles: o sócio/administrativo, sócio/coordenador de vendas e a auxiliar administrativa.

Inicialmente, apresenta-se um quadro detalhado contendo um breve perfil dos entrevistados na pesquisa. Em seguida, são discutidos os resultados obtidos a partir dessas interações, proporcionando uma visão aprofundada sobre o impacto das práticas de vendas com a utilização do CRM na organização da gestão de vendas e do atendimento ao cliente.

Perfil dos entrevistados			
Cargo	Idade	Tempo de empresa	Sexo
Sócio Administrativo	27 anos	7 anos	Masculino
Sócio Coordenador de Vendas	49 anos	10 anos	Masculino
Auxiliar Administrativa	20 anos	4 anos	Feminino

Quadro 4: Perfil dos entrevistados
Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Detalhando, ainda mais sobre o perfil dos entrevistados, constatamos que o sócio administrativo possui ensino superior completo em Engenharia Mecânica. Suas principais responsabilidades na empresa são a gestão da empresa e de seus funcionários, garantindo que as operações sejam executadas de maneira eficiente e alinhada aos objetivos estratégicos da organização. O coordenador de vendas tem formação em Técnico em Agropecuária e Administração em Logística e é o responsável por todas as atividades relacionadas às vendas, desde o contato com os clientes até o pós-venda, assegurando a satisfação do cliente e o cumprimento das metas comerciais. A auxiliar administrativa concluiu o Ensino Médio e atua na área administrativa e financeira da empresa. Suas funções envolvem a organização dos documentos, controle financeiro e apoio em questões administrativas, contribuindo para o bom funcionamento interno da empresa.

Com base nessas informações, o pesquisador juntamente com os gestores, iniciaram a avaliação de qual CRM de vendas gratuito seria mais assertivo para a implementação nesta empresa. Nesta etapa, o pesquisador já havia identificado duas opções interessantes: o Hubspot e o Bitrix24. O Hubspot é conhecido pela simplicidade de uso, ótimo suporte e forte interação com ferramentas de marketing. É útil para empresas que buscam essa interação, no entanto, possui limitações de personalização na versão gratuita.

O Bitrix24, por sua vez, oferece um grau maior de personalização, tornando-se essencial para atender às necessidades da empresa. Além disso, suas funcionalidades incluem a organização das vendas em funil, relatórios detalhados e o acompanhamento de cada etapa do processo de vendas. Dessa forma, em consenso, foi escolhido o CRM de vendas Bitrix24 como a ferramenta a ser implementada na empresa em estudo, pois ele oferece maior flexibilidade na personalização do sistema, permitindo que a empresa adapte o CRM às suas operações específicas, entre elas a melhoria no atendimento e a gestão mais eficiente das vendas. Diante disso, iniciou-se a implementação do CRM de vendas na empresa estudada.

5.1 PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO CRM DE VENDAS

O processo de implementação foi um momento importante para o desenvolvimento da pesquisa. Exigiu planejamento adequado aos objetivos da empresa, houve treinamento, suporte necessário para ajustes por parte do pesquisador e, ainda, condução estratégica para superar desafios, entre eles a resistência inicial, por meio do treinamento, adaptação e integração da equipe. Isso vai de encontro ao pensamento de Madruga (2010), que destaca que o CRM deve ser integrado na cultura da empresa, exigindo um planejamento cuidadoso para que a ferramenta seja efetivamente utilizada.

O suporte contínuo foi fundamental, por parte do pesquisador, para que melhorias significativas nos processos de vendas e na tomada de decisão fossem conquistadas pela empresa estudada. Após a implementação do CRM, o pesquisador observou que houve melhorias significativas em termos de organização, eficiência operacional e planejamento. Isso transformou os processos diários mais ágeis, precisos e produtivos. A comprovação fica evidente ao lembrar os entrevistados de compararem o método utilizado no passado para gerenciamento das vendas em relação à adoção do CRM.

O sócio administrativo declara que:

A adoção do CRM foi uma grande melhoria em relação ao método anterior, que era menos organizado e baseado em planilhas. Agora, há mais controle e clareza nas operações.

O sócio coordenador de vendas relata que:

O CRM superou em muito o método antigo, que era mais informal e dependia de planilhas. Agora, tudo está centralizado e acessível, gerando uma visão mais ampla de valores em negociação e em aprovação bancária.

Já a auxiliar administrativa evidencia que:

O método anterior era mais trabalhoso e manual, dependia muito da organização dos vendedores e não era preciso nas previsões financeiras, O CRM trouxe automação e precisão, o que fez a diferença no controle administrativo.

Os depoimentos dos entrevistados confirmam a teoria de Swift (2001), o autor analisa que o CRM centraliza as informações, proporcionando uma visão mais clara e precisa das operações, o que melhora o controle e a organização da empresa. Isso promove melhorias em termos de controle, organização e eficiência, superando o método anterior que era mais desorganizado e dependente de processos manuais.

Crivellaro (2018) também contribui para embasar esse estudo, quando reforça que ao centralizar e organizar as informações, o CRM facilita a tomada de decisões informadas, ajudando a empresa a alinhar melhor suas estratégias de vendas com as metas organizacionais. Dessa forma, o CRM se mostrou uma ferramenta essencial, não apenas para o aumento da produtividade, mas para a melhoria na tomada de decisões estratégicas da empresa.

A fim de identificar um antes e depois da implementação do CRM de vendas, é necessário identificar quais foram as principais mudanças encontradas na empresa, visto que o pesquisador percebeu um controle mais centralizado e visão mais ampla das vendas, além da, automação de algumas ações como as previsões financeiras e a facilitação da gestão de negócios. Conforme citam os participantes, a implementação contribuiu em maior fluidez dos processos e operações diárias.

O sócio administrativo declara que:

Houve uma maior fluidez nos processos, com menos erros e melhor organização. A equipe passou a acompanhar as tarefas de maneira mais eficiente, o que melhorou a produtividade.

O sócio coordenador de vendas relata que:

A implementação trouxe maior clareza e organização. O acompanhamento das metas de vendas e o planejamento de visitas se tornaram mais eficientes.

Já a auxiliar administrativa evidencia que:

Facilitou a organização das finanças, permitindo um acompanhamento mais preciso das previsões financeiras da empresa e organização de demandas antecipadamente com fornecedores.

A análise do cenário antes e após a implementação do CRM revela uma transformação significativa nas operações da empresa. As principais mudanças estão relacionadas à centralização do controle, maior clareza no acompanhamento das vendas, automação de processos críticos e melhorias na gestão do negócio. Os depoimentos dos entrevistados demonstram que o CRM impactou diretamente na fluidez das operações, tornando os processos mais organizados e ágeis, além de minimizar erros.

Bretzke (2000), argumenta que ao estruturar e automatizar processos, o CRM elimina retrabalho, erros operacionais e aumenta a produtividade da equipe melhorando a fluidez das operações diárias. Isso está em sintonia com o que o sócio administrativo relatou sobre a maior produtividade e menor ocorrência de erros. Assim, a ferramenta não só aprimorou a produtividade da equipe, mas também trouxe maior precisão ao planejamento financeiro e à gestão das demandas, desta forma, confirmando e otimizando os processos internos da empresa de acordo com os depoimentos dos entrevistados

O sócio administrativo salienta que:

Sim, houve uma clara otimização dos processos, com melhor organização das informações e agilidade nas tomadas de decisão.

O sócio coordenador de vendas enfatiza que:

Sim, o CRM melhorou a organização e o acompanhamento das metas de vendas, atendimento aos clientes e previsões financeiras para o setor administrativo otimizando as projeções de planejamento futuro.

A auxiliar administrativa aponta que:

Sim, especialmente nos aspectos financeiros e administrativos, que agora estão tendo o suporte do CRM.

Os depoimentos dos entrevistados evidenciam que a implementação do CRM trouxe benefícios diretos e concretos para a empresa, refinando os processos internos de forma abrangente. Houve melhoria na organização das informações, maior agilidade nas tomadas de decisão e maior precisão no acompanhamento de metas e previsões financeiras. Conforme a teoria de Kohler (2001), destaca a importância da padronização dos processos para uma gestão eficiente. Isso refletiu um impacto positivo na área administrativa, o que vai de encontro às respostas dos entrevistados na qual o sistema permitiu uma visão mais integradora e centralizada, facilitando tanto o controle operacional quanto a gestão financeira.

Observando mais detalhadamente, sobre os processos de implementação das ferramentas e recursos disponibilizados pelo CRM de vendas da Bitrix24, é necessária a análise buscando entender se esses e os recursos disponíveis foram suficientes e eficazes em relação às necessidades da empresa.

Assim, o sócio administrativo evidencia que:

Sim, as ferramentas foram suficientes, mas houve a necessidade de ajustes e personalizações para atender às necessidades específicas da empresa.

O sócio coordenador de vendas declara que:

Sim, o CRM trouxe as funcionalidades necessárias para organizar e gerenciar as atividades de vendas, entretanto, faltou histórico de registros das negociações.

A auxiliar administrativa relata que:

Sim, o CRM foi suficiente para melhorar o controle financeiro e administrativo, facilitando principalmente a comunicação entre os setores, embora pudesse ser mais integrado ao sistema utilizado.

As falas demonstram que o CRM da Bitrix24 foi eficaz para atender às principais necessidades da empresa, oferecendo as funcionalidades essenciais para organização de vendas e controle financeiro. No entanto, ajustes e personalizações foram necessários para adaptar a ferramenta às demandas específicas. Dos outros aspectos que estão somente na versão paga, sentiu-se falta, como a integração com outros sistemas e o registro do histórico das negociações.

Greenberg (2001), evidencia que o CRM, embora seja uma ferramenta essencial, precisa de ajustes à cultura e às necessidades específicas de cada empresa, o que corrobora com a fala do sócio administrativo sobre a necessidade de ajustes e personalizações. Apesar desses

ajustes, o CRM melhorou a comunicação entre os setores e contribuiu significativamente para a gestão financeira e administrativa, embora uma maior integração pudesse otimizar ainda mais os processos.

5.2 ANÁLISE DA EVOLUÇÃO A PARTIR DOS BENEFÍCIOS E DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DO CRM DE VENDAS

Para entender com assertividade o impacto do CRM de vendas na empresa, na qual desenvolveu-se o estudo é necessário analisar a evolução a partir da implementação identificando os benefícios e suas dificuldades na implementação. O pesquisador identificou desafios ao longo da implementação. O primeiro foi a resistência de parte da equipe, que estava acostumada a métodos anteriores de lançamento de dados e relutou em adotar o novo sistema. Monteiro (2015) fala sobre a importância da adaptação da empresa às novas tecnologias e a necessidade de um alinhamento cultural e operacional, sugerindo que a resistência à mudança pode ser um obstáculo em algumas organizações. Outro obstáculo foi a falta de funcionalidade do CRM em áreas sem acesso à internet. A partir dessa análise, o pesquisador buscou compreender quais outros desafios foram enfrentados pelos entrevistados durante o processo de implementação.

O sócio administrativo destaca que:

O maior desafio foi a resistência inicial da equipe em adotar uma nova ferramenta, principalmente entre aqueles acostumados a métodos mais tradicionais. Foi preciso paciência para garantir que todos se adaptassem ao CRM.

O sócio coordenador de vendas comenta que:

A equipe de vendas teve dificuldade inicial para se adaptar ao registro de todas as interações no CRM. Já que estavam acostumados a registrar informações informalmente.

Já a auxiliar administrativa fala que:

O maior desafio foi aprender a integrar o CRM com os processos financeiros de forma externa, pois a ferramenta não é integrada ao sistema utilizado no dia a dia, especialmente no que diz respeito ao controle de pedidos e previsões financeiras.

A implementação do CRM de vendas trouxe tanto benefícios quanto desafios para a empresa. Os depoimentos demonstram que a resistência inicial da equipe e a adaptação ao novo

sistema foram os principais obstáculos, especialmente entre os que estavam habituados a métodos tradicionais ou mais informais. Além disso, a falta de integração total com outros sistemas utilizados pela empresa, principalmente no setor financeiro, foi um ponto a ser observado.

Cruz (2015) destaca que a integração entre diferentes sistemas é uma funcionalidade crítica do CRM para garantir que ele atenda às necessidades de todas as áreas da empresa. A ausência dessa integração pode gerar dificuldades, especialmente em setores como o financeiro, pois dependem de processos automatizados para controle de pedidos e previsões. No entanto, com paciência e ajustes, a equipe conseguiu se adaptar, e o CRM passou a trazer maior organização e eficiência.

Para avaliar melhor a evolução da empresa após a implementação do CRM de vendas, é essencial analisar alguns pontos impactantes dessa mudança. Partindo de uma análise do pesquisador, onde é visível a evolução da organização das vendas, buscou-se identificar quais foram as principais conquistas e sucessos durante o processo de implementação.

Na qual o sócio administrativo declara que:

A integração do CRM trouxe uma organização clara e melhorou a comunicação entre os setores, principalmente nas tomadas de decisão baseadas em dados precisos.

O sócio coordenador de vendas relata que:

A organização das visitas e a melhoria na comunicação com os clientes foram conquistas significativas. O CRM tornou possível planejar melhor as atividades de vendas.

Já a auxiliar administrativa evidencia que:

O controle financeiro foi um dos maiores sucessos. A organização dos dados no CRM facilitou muito a previsão de caixa e o acompanhamento das negociações para organizar as demandas.

A análise confirma que a implementação do CRM trouxe avanços significativos para a empresa, superando os desafios iniciais e consolidando-se como uma ferramenta eficaz para melhorar a organização e a comunicação interna. As conquistas apontadas pelos entrevistados, como a integração dos setores, a precisão nas tomadas de decisão e o planejamento mais

eficiente das atividades de vendas, mostram que o CRM não só otimizou processos, mas também permitiu uma gestão mais estratégica baseada em dados.

Essa gestão ocorre principalmente por meio do funil de vendas. Conforme ilustrado na figura abaixo, é possível observar o funil de vendas do CRM Bitrix24 implementado na empresa estudada.

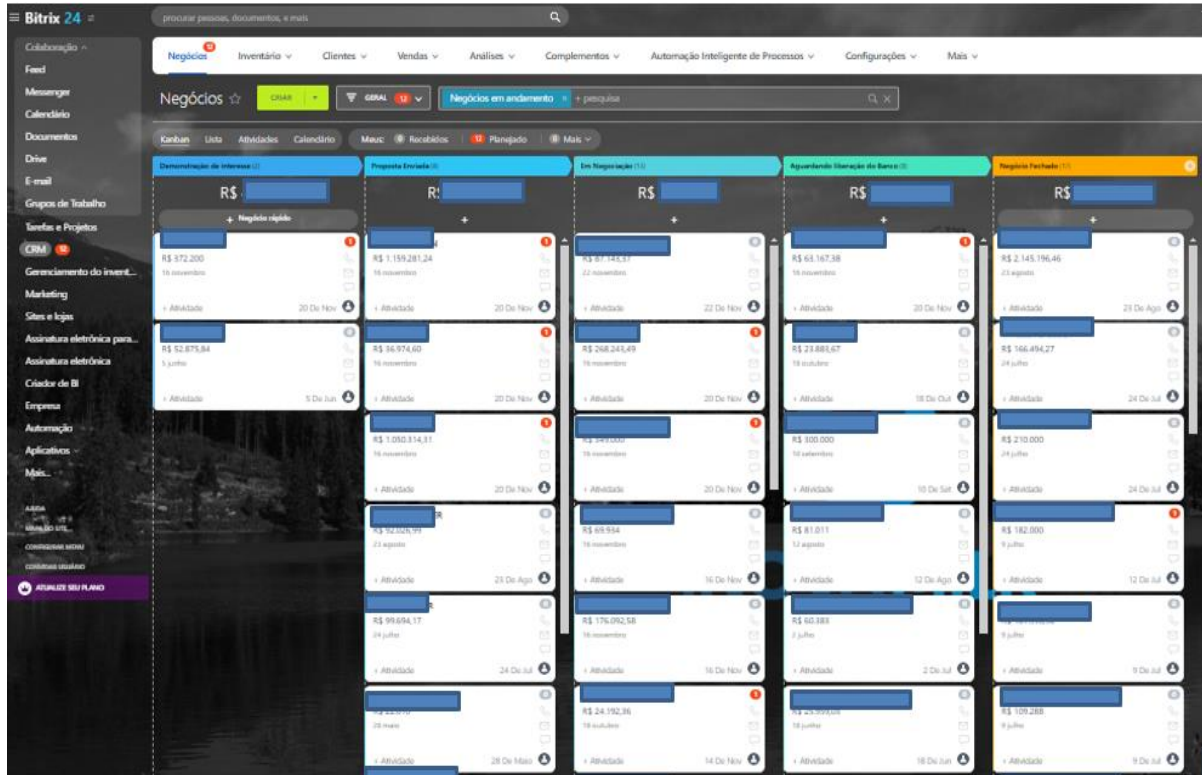


Figura 9: Funil de vendas do CRM Bitrix24.

Fonte: Autor da pesquisa (2024).

A figura acima apresenta o painel de negociações do CRM Bitrix24 no formato de funil de vendas, que organiza as etapas do processo de vendas de forma visual e clara. Essa funcionalidade permite acompanhar o progresso de cada negociação, desde a "Demonstração de Interesse" até o "Negócio Fechado", proporcionando maior controle e planejamento estratégico. Essa organização reflete os benefícios destacados pelos entrevistados, como a melhoria na comunicação interna, no planejamento das atividades e na tomada de decisões baseadas em dados, contribuindo para uma gestão mais eficiente das vendas.

Já a figura abaixo apresenta uma negociação específica no Bitrix24, evidenciando como o CRM centraliza informações importantes, como o valor da negociação, o histórico de atividades, os prazos e os contatos do cliente.

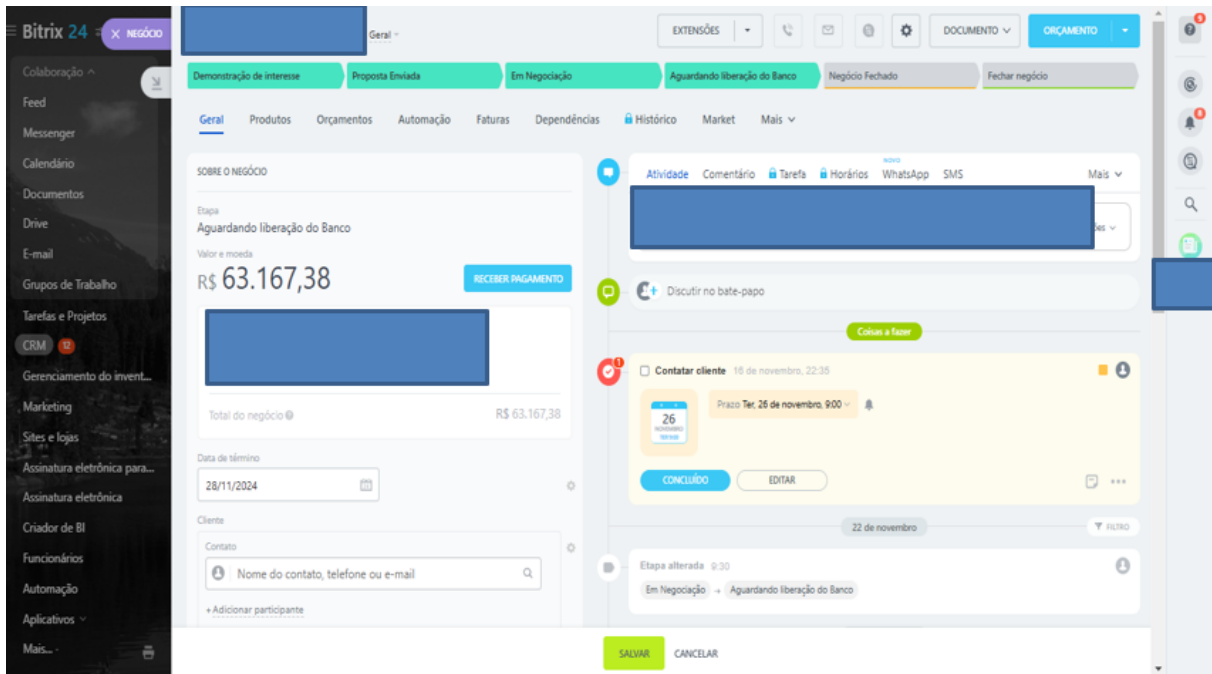


Figura 10: Detalhamento de uma negociação no Bitrix24.
Fonte: Autor da pesquisa (2024).

Essa centralização das informações dos clientes, conforme demonstrado na figura acima, facilita o acompanhamento das interações, minimiza erros e aprimora a comunicação entre os setores. Além disso, a integração com ferramentas de comunicação contribui para a personalização do atendimento e o acompanhamento mais próximo das negociações, garantindo maior eficiência e agilidade nos processos.

Crivellaro (2018) destaca o benefício de obter informações e transformá-las rapidamente em ações, fundamental para uma gestão eficiente dos dados. Dessa forma, a empresa conseguiu elevar seu nível de organização, tanto no controle financeiro quanto no atendimento aos clientes, garantindo uma operação mais fluida e alinhada aos seus objetivos de crescimento. Deste modo, confirma-se a análise feita pelo pesquisador, na qual a integração do CRM organizou e melhorou a comunicação entre os setores e facilitou a comunicação assertiva com os clientes.

Kohler (2001) infere que um sistema de *workflow* (fluxo de trabalho) é fundamental para garantir uma gestão eficiente das atividades. A padronização de processos de vendas, assegurada pelo CRM, garante que cada etapa seja executada de maneira consistente e eficiente, possibilitando a tomada de decisões baseadas em dados, planejando melhor as vendas e as previsões financeiras. Isso foi possível devido à dedicação e ao desempenho da equipe, que se empenhou para implementação da ferramenta, mesmo que no início enfrentaram algumas dificuldades conforme relatado pelos entrevistados.

O sócio administrativo destaca que:

A equipe se adaptou bem após os primeiros treinamentos. No início, houve dificuldade em abandonar processos antigos, mas com o tempo, o uso do CRM tornou-se mais habitual para todos.

O sócio coordenador de vendas comenta que:

Após os primeiros meses de adaptação, o desempenho da equipe foi satisfatório. Hoje, todos utilizam o CRM como uma ferramenta de organização no dia a dia.

Já a auxiliar administrativa fala que:

A equipe administrativa se adaptou bem ao CRM, especialmente depois que compreendeu a importância de centralizar as informações e adaptou os lançamentos ao dia a dia.

A implementação bem-sucedida do CRM foi fruto não apenas das funcionalidades da ferramenta, mas principalmente do comprometimento e esforço da equipe em superar as dificuldades iniciais. Apesar da resistência para abandonar os métodos antigos, os treinamentos e a adaptação contínua permitiram que o CRM fosse incorporado de forma eficiente na rotina de todos. O desempenho da equipe foi desafiador para que a transição fosse bem-sucedida, e, com o tempo, o uso do sistema tornou-se habitual. Isso resultou em uma organização mais robusta com comunicação mais clara. A gestão financeira e de vendas ficou mais estratégica, alinhando os processos internos aos objetivos da empresa.

Conforme discutido por Cruz (2015), permitir que as equipes analisem dados de desempenho e ajustem suas estratégias de vendas e atendimento, está alinhado com a observação do sócio coordenador de vendas sobre o desempenho satisfatório após o período de adaptação. Como mostram os indicadores de desempenho em relação ao sucesso ou impacto da implementação.

O sócio administrativo destaca que:

O aumento da eficiência, redução dos erros de comunicação internos, redução no tempo de resposta aos clientes e a melhoria na organização interna são indicadores claros do sucesso da implementação.

O sócio coordenador de vendas comenta que:

Aumento na organização das vendas, melhoria na satisfação dos clientes e maior organização nas visitas são os principais indicadores.

A auxiliar administrativa explica que:

A melhoria no controle de caixa e a previsibilidade financeira são indicadores claros de sucesso.

Esses indicadores de desempenho evidenciam o impacto positivo da implementação do CRM na empresa. A melhoria na eficiência operacional, na comunicação interna e na organização das vendas, além da maior precisão no controle financeiro, são reflexos diretos da adaptação bem-sucedida ao novo sistema. A satisfação dos clientes e a redução no tempo de resposta também reforçam o sucesso da ferramenta.

Madruca (2010) complementa que o CRM ajuda as empresas a coletar, armazenar e analisar dados dos clientes, resultando em processos de vendas mais organizados e eficientes. Isso se alinha ao aumento da organização nas vendas e das visitas aos clientes. As respostas dos entrevistados destacam também o impacto positivo da implementação do CRM de vendas na otimização dos processos internos da empresa. Alguns aspectos destacados são: a melhoria na organização das informações, facilitação do atendimento ao cliente perante a agilidade na tomada de decisões e visibilidade nas previsões financeiras. A Implementação do CRM de vendas trouxe inovações que diferenciam a empresa dos concorrentes do mesmo segmento conforme relatado pelo sócio administrativo:

Sim, a implementação nos deu uma vantagem competitiva, já que agora temos um sistema estruturado que permite uma resposta mais rápida e eficiente às demandas do mercado.

O sócio coordenador de vendas enfatiza que:

Sim, a capacidade de oferecer um atendimento mais personalizado e organizado, dando atenção e qualidade, nos destaca dos concorrentes.

Já a auxiliar administrativa declara que:

Sim, a melhoria no controle financeiro, na organização interna e suporte ao cliente no processo de negociação nos dá uma vantagem competitiva.

Deste modo, a implementação do CRM de vendas proporcionou para a empresa vantagens competitivas, visto que a ferramenta promove melhor atendimento ao cliente e a fidelização do mesmo. Devido ao sistema ser estruturado possibilita respostas mais rápidas e eficientes, além de melhor planejamento futuro e de organização das vendas, quando comparado com os métodos e processos que a empresa utilizava antes da implementação do CRM de vendas. Conforme teoriza Moreira (2008), o CRM busca aprimorar os benefícios para as organizações, promovendo a fidelidade dos clientes e melhorando o atendimento, o que implica também em um controle mais eficaz das operações internas.

5.3 COMPARAÇÃO DOS PROCESSOS DE VENDAS

Ao analisarmos a implementação do CRM de vendas, é fundamental comparar os processos de vendas anteriores e os novos métodos adotados após a integração da ferramenta. Antes do CRM, a empresa operava com sistemas fragmentados e processos manuais, o que dificultava a organização e o acompanhamento das negociações. A falta de uma visão consolidada das vendas e das interações com os clientes resultava em comunicação interna ineficiente.

Conforme Matielo (2022), o CRM surgiu para facilitar e padronizar os processos de venda, com sua adoção os processos têm se tornado mais estruturados e integrados, permitindo um gerenciamento mais eficiente com tomada de decisões embasadas nos dados. Por isso, é essencial entender como essa mudança impactou a evolução dos negócios e quais benefícios foram percebidos pelos membros da equipe ao longo do uso da ferramenta.

Para analisarmos os aprendizados resultantes da implementação do CRM de vendas, é essencial explorar diversos aspectos do processo, identificando como ocorreu a evolução das práticas e como isso impactou a organização da empresa. Nesse contexto, é importante compreender a percepção dos entrevistados se realmente houve evolução nos negócios da empresa durante o período de utilização da ferramenta, bem como identificar os principais pontos dessa evolução.

O sócio administrativo confirma que:

Sim, a empresa evoluiu em organização e eficiência. A previsibilidade financeira melhorou, e o controle de vendas está mais preciso.

O sócio coordenador de vendas aponta que:

Sim, a gestão das vendas foram mais eficientes baseadas na organização da equipe, e o relacionamento com os clientes se fortaleceu com a implementação do CRM.

Já a auxiliar administrativa complementa que:

Sim, a evolução foi clara na organização financeira, o que permitiu um melhor controle de caixa e previsibilidade nas receitas.

Esses depoimentos reforçam que a implementação do CRM de vendas gerou significativa evolução nos negócios da empresa. Complementando, Bretzke (2000) explica que o CRM oferece uma visão consolidada das interações com os clientes, o que facilita a previsibilidade financeira, organização do fluxo de caixa e a definição de ações estratégicas para manter a empresa competitiva.

Contudo, para alcançar resultados ainda melhores e garantir um atendimento de excelência que promova o crescimento contínuo, segundo Close (2024), é fundamental analisar os aspectos que ainda precisam ser aprimorados. Nesse contexto, a importância de uma equipe unida e motivada para o sucesso da implementação se torna indispensável.

A motivação dos colaboradores é vital, uma vez que equipes engajadas estão mais dispostas a aprender, adaptar-se às mudanças e contribuir ativamente para o sucesso do projeto. Diante disso, analisou-se como foi o aprendizado da equipe para utilizar o CRM, considerando que estavam habituados a não registrar as negociações de forma sistemática. Essa reflexão é primordial para entender as dificuldades e conquistas que surgiram durante a adaptação ao novo sistema.

O sócio administrativo concede que:

O aprendizado foi gradual, mas satisfatório. As dificuldades iniciais foram superadas com treinamentos e suporte contínuo.

O sócio coordenador de vendas diz que:

O aprendizado foi desafiador no início, por demandar habilidades de informática e tempo, mas a equipe se adaptou bem e hoje o CRM é uma ferramenta amplamente utilizada.

Já a auxiliar administrativa conta que:

O aprendizado foi contínuo, com apoio em treinamentos para garantir que a equipe utilizasse a ferramenta de forma eficaz.

Bretzke (2000) propõe que implantar a tecnologia de CRM envolve enfrentar obstáculos como a resistência organizada à mudança de cultura, a aprendizagem lenta e o esquecimento rápido, provavelmente não consolidando a nova cultura. A superação dessas dificuldades iniciais reflete não apenas o compromisso dos colaboradores em se adaptarem à nova ferramenta, mas a importância de uma liderança que promova um ambiente de aprendizado constante, incentive a troca de conhecimentos e a melhoria contínua. Logo, foi observado pelo pesquisador, e constatado pelas falas dos entrevistados quais foram os impactos imediatos percebidos nesse aspecto, buscando compreender como a implementação do CRM influenciou a experiência do cliente e a eficiência dos serviços oferecidos pela empresa.

O sócio administrativo afirma que:

O atendimento se tornou mais ágil e eficiente, com respostas rápidas e informações mais organizadas. Isso gerou um aumento na satisfação do cliente.

O sócio coordenador de vendas salienta que:

O atendimento melhorou significativamente, com respostas mais rápidas e organização eficiente das demandas, também permitiu uma visão mais assertiva das necessidades futuras do cliente.

Já a auxiliar administrativa enfatiza que:

O atendimento ao cliente melhorou com informações mais organizadas, facilitando respostas rápidas e precisas, também ajudou a dar suporte ao cliente que está contando com serviços bancários.

Os relatos ressaltam que a implementação do CRM de vendas gerou um impacto imediato e positivo no atendimento ao cliente e na qualidade do serviço. Esses depoimentos indicam que o CRM não apenas otimizou os processos internos, mas elevou a qualidade do atendimento e a eficiência do serviço prestado. Observamos a teoria de Cruz (2015) para complementar essa observação, ele afirma que as funcionalidades do CRM são fundamentais para a eficiência da empresa, pois facilitam a comunicação entre as equipes de diferentes setores.

Referente ao relacionamento com o cliente, Greenberg (2001), afirma que a gestão dos mesmos é uma estratégia de negócios para selecionar e administrá-los buscando otimizar a fidelização a longo prazo. Portanto, para buscar resultados maiores é necessário longo tempo

de aplicação do CRM e continuidade do projeto por parte da empresa, pois é necessário obter aprendizados com a implementação e fazer projeções e ajustes futuros para obter sucesso.

Fica evidente que a implementação do CRM de vendas não apenas trouxe melhorias significativas no atendimento ao cliente, mas também teve um impacto direto no desempenho da equipe comercial. Com a ferramenta, os colaboradores passaram a trabalhar com informações mais organizadas e acessíveis, o que possibilitou uma abordagem mais estratégica e eficiente nas vendas. Conforme é comprovado pela percepção dos entrevistados referente a melhoria no desempenho da equipe comercial com a implementação do CRM.

O sócio administrativo declara que:

O desempenho da equipe comercial melhorou, pois agora eles têm um controle mais preciso e visual de suas atividades e metas, o que os ajuda a focar em clientes prioritários.

O sócio coordenador de vendas relata que:

A equipe comercial está mais organizada e focada. Eles conseguem priorizar melhor suas atividades e acompanhar as necessidades dos clientes. Para a gestão ajudou a dar o auxílio necessário à equipe de vendas baseado nas negociações em andamento para atingir o objetivo.

A auxiliar administrativa evidencia que:

O CRM permitiu à equipe comercial um controle melhor de suas vendas, o que ajudou a equipe administrativa a ter mais precisão nas previsões financeiras.

Os depoimentos acima reforçam que a implementação do CRM de vendas teve um impacto direto e positivo na organização e agilidade da equipe comercial. De acordo com fala de Crivellaro (2018), a utilização eficaz de um CRM facilita a colaboração entre diferentes departamentos, permitindo que todos na empresa tenham acesso às informações de forma atualizada. Assim, proporciona controle mais preciso e clareza na visualização das atividades, permitindo que a equipe se concentre nos clientes prioritários e nas negociações mais relevantes. Isso tudo visando melhor relacionamento, atendimento personalizado e mais próximo com o cliente, conforme é afirmado pelos entrevistados.

O sócio administrativo expõe que:

O CRM permitiu um atendimento mais personalizado, facilitando o acompanhamento de cada cliente e possibilitando respostas rápidas às suas necessidades, sem esquecer de nenhum cliente.

O sócio coordenador de vendas afirma que:

O CRM permitiu um relacionamento mais próximo e personalizado com os clientes. As informações estão mais acessíveis, o que facilita a personalização das ofertas. Permitiu criar lembretes para organizar vendas futuras, dando uma sensação de prioridade ao cliente.

A auxiliar administrativa relata que:

A melhor organização das vendas e do histórico de compras dos clientes ajudou a equipe a ser mais eficiente nas negociações.

A ferramenta CRM possibilitou a personalização com os clientes, permitindo o acompanhamento de suas necessidades e priorizando as atividades comerciais. Além disso, facilitou a gestão estratégica das negociações em andamento. Nesse sentido, Meinberg (2011), destaca que as atividades na área de vendas vão além da simples administração das transações no mercado, mas enfatiza a relevância de um planejamento estratégico e do uso de ferramentas como o CRM para fortalecer o relacionamento com os clientes e otimizar a organização das negociações. Assim, a evolução observada na estruturação das negociações da empresa, em estudo, e na sua eficiência operacional tornou-se evidente após a implementação do CRM de vendas.

Para tornar a ferramenta ainda mais eficiente, é fundamental considerar a integração do CRM com outros sistemas utilizados pela empresa, o que permitirá uma troca de informações mais fluida. Nesse sentido, Andrade (2014) destaca a importância de estratégias claras e de suporte tecnológico alinhado aos processos. A oferta de treinamento contínuo e suporte técnico adicional pode ajudar a equipe a explorar todas as funcionalidades disponíveis, aprimorando ainda mais o uso do CRM. Esses aspectos foram identificados pelos entrevistados como áreas que necessitam de melhorias.

O sócio administrativo evidencia que é necessário:

Integração do sistema com o sistema da empresa para organizar o faturamento e pedidos futuros para a fábrica.

O sócio coordenador de vendas relata que:

Registrar alterações dos produtos dos orçamentos e possibilidade de lançar duas propostas no mesmo cadastro (cliente quer orçamento de duas marcas diferentes).

A auxiliar administrativa diz que:

Registrar como o cliente pensa em pagar e quais as propostas para cada forma de pagamento.

Esses relatos demonstram que, embora o CRM tenha proporcionado uma evolução notável, há sempre espaço para melhorias que possam aumentar a eficiência do sistema. Conforme Moreira (2008), que enfatiza a importância de entender as necessidades dos clientes e personalizar o atendimento, é primordial considerar a necessidade de registrar alterações de produtos e permitir múltiplas propostas.

Greenberg (2001) também contribui sobre a importância de integrar o CRM com outros sistemas utilizados pela empresa. O aprimoramento contínuo do CRM e sua adaptação às necessidades específicas da organização é essencial para sustentar o crescimento, fortalecer a estrutura interna e melhorar o atendimento ao cliente. Além disso, o planejamento prévio à implementação, o treinamento da equipe e a integração com os setores são lições importantes, aprendidas para serem aplicadas em projetos futuros.

O sócio administrativo conta que:

A principal lição foi a importância do planejamento na implementação de novas ferramentas. Para o futuro, vamos garantir que cada mudança seja acompanhada de treinamentos adequados.

O sócio coordenador de vendas relata que:

A importância de treinar bem a equipe antes da implementação de qualquer ferramenta nova foi a principal lição.

Já a auxiliar administrativa relata que:

A importância da integração entre os setores foi a principal lição, o CRM não era uma ferramenta conhecida mas foi muito importante para o processo de integração dos setores.

É evidente que um planejamento estruturado é essencial antes da implementação do CRM. Embora ajustes tenham sido necessários durante o processo, o planejamento inicial foi fundamental para alcançar resultados positivos. Chiavenato (2005) enfatiza que o planejamento é uma função determinante para o sucesso organizacional, pois envolve a definição de objetivos e a elaboração de estratégias para alcançá-los. Essa prática orienta as ações da empresa, proporcionando uma visão futura e facilitando a tomada de decisões.

Além disso, Boechat (2015), destaca que os profissionais da área de vendas buscam constantemente desenvolver suas competências para não se tornarem obsoletos no mercado, evidenciando a importância do treinamento contínuo e da adaptação às mudanças. Isso está alinhado com a necessidade expressa pelos coordenadores de treinar a equipe antes da implementação. É necessário realizar monitoramento contínuo do uso da ferramenta e capacitar a equipe para que permaneça apta às dinâmicas do mercado. Nesse contexto, a empresa reafirma seu compromisso em garantir a continuidade e a melhoria dos serviços após a implementação do CRM de vendas.

O sócio administrativo evidencia que:

Continuaremos monitorando o uso do CRM e buscando inovações para aprimorar nossos processos e manter a equipe sempre atualizada.

O sócio coordenador de vendas declara que:

Continuaremos a treinar a equipe e buscar melhorias contínuas no uso do CRM para acompanhar as mudanças do mercado.

Já a auxiliar administrativa fala que:

Planejamos melhorar ainda mais a integração entre o CRM e os sistemas contábeis para garantir maior eficiência.

Percebe-se, a partir dos depoimentos dos entrevistados, que a implementação do CRM de vendas trouxe para a empresa não apenas melhorias imediatas, mas lições valiosas para a continuidade na aplicação do sistema. Isso demonstra a importância do planejamento estruturado para a implementação de novas ferramentas, além da visão estratégica da empresa em estudo, que evidencia seu compromisso em aperfeiçoar o uso da mesma para manter-se competitiva e sólida no mercado em que atua. Essa observação confirma a tese de Swift (2001), segundo a qual as empresas bem-sucedidas são aquelas que conseguem se adaptar às mudanças de mercado por possuírem informações completas dos clientes.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou investigar como a implementação do sistema CRM, sendo uma ferramenta de vendas, pode contribuir para melhorar a gestão de vendas em uma empresa do setor agropecuário. O objetivo geral era analisar o processo de vendas de uma empresa do setor agropecuário através da implementação da ferramenta CRM nos processos de atendimento e vendas ao cliente e sua contribuição para a melhoria da gestão.

A implementação do CRM apresentou melhorias significativas, tanto nos processos de atendimento ao cliente quanto na organização das vendas, e isso impactou diretamente a gestão do setor. Uma dessas melhorias foi a consolidação das informações de atendimento em um único sistema, permitindo que a equipe comercial tivesse fácil acesso ao histórico de interações, preferências e demandas de cada cliente.

O CRM também proporcionou maior agilidade no atendimento ao cliente, otimizando a capacidade de resposta da equipe, que passou a realizá-lo de forma mais rápida e eficiente. A organização das informações no sistema reduziu os retrabalhos e garantiu o fluxo de comunicação mais eficaz entre os setores. Além disso, a ferramenta permitiu a personalização do relacionamento, possibilitando atendimento mais direcionado, com estratégias e ofertas personalizadas, fortalecendo o vínculo e aumentando a satisfação dos clientes.

Outro ponto de destaque foi a melhoria na gestão de vendas, que passou a ter maior controle e visibilidade das atividades comerciais, facilitando o cumprimento de metas e o planejamento de ações baseadas em dados precisos. Por fim, o CRM também trouxe maior eficiência do controle financeiro, ao integrar as áreas de vendas e financeira, resultando no controle mais rigoroso do fluxo de caixa e maior previsibilidade das receitas, o que contribuiu para uma gestão estratégica mais eficaz da empresa.

O estudo contribuiu para o contexto da empresa analisada ao fornecer uma visão abrangente sobre os impactos da implementação do CRM de vendas em sua gestão. A pesquisa confirmou as teorias apresentadas no referencial teórico, que destacam que a adoção de sistemas de CRM resulta em melhorias na eficiência dos processos de vendas, na satisfação dos clientes e no controle financeiro. Essas melhorias foram evidenciadas por meio de dados concretos coletados na empresa, corroborando a ideia de que a utilização de um CRM pode otimizar a forma como uma organização gerencia suas interações com os clientes e suas operações internas.

Além disso, o estudo também oferece contribuições para outras empresas, especialmente pequenas e médias, que estão considerando a implementação de um CRM. Ao demonstrar por meio de um caso prático, que foi a análise de uma pequena empresa do setor

agropecuário, como a ferramenta pode otimizar processos, aumentar a agilidade no atendimento e permitir uma personalização no relacionamento com os clientes, a pesquisa oferece argumentos convincentes sobre a importância do CRM, a partir de uma base teórica já construída sobre o tema. Para gestores de pequenos negócios, a adoção desse tipo de sistema pode ser vista como um passo estratégico para melhorar a competitividade e a eficiência operacional, proporcionando um diferencial no mercado cada vez mais exigente.

O estudo destaca a relevância do planejamento adequado e do treinamento contínuo para garantir que a implementação do CRM atenda às necessidades específicas da empresa. Essas considerações são fundamentais para que outros gestores possam maximizar os benefícios da ferramenta e, assim, fortalecer a gestão de vendas e o relacionamento com os clientes em suas organizações.

É importante reconhecer algumas limitações do estudo. Primeiramente, a análise focou em um período específico durante a implementação do CRM, o que limitou a compreensão de como os resultados podem vir a evoluir no longo prazo. A continuidade do uso da ferramenta no futuro será decisivo para determinar a continuidade dos benefícios observados para a empresa. Além disso, a integração do CRM com outros sistemas de gestão da empresa podem otimizar ainda mais os processos, proporcionando uma visão mais ampla das operações de vendas, bem como das interações com os clientes. Contudo, essa funcionalidade está disponível apenas na versão paga do CRM, o que não é contemplado pelo plano gratuito implementado na empresa. Essa limitação destaca a necessidade de se avaliar o custo-benefício de uma possível migração para a versão paga, especialmente se a empresa considerar a importância de uma integração mais ampla e eficiente entre os sistemas para maximizar os resultados e melhorar a sua gestão.

Futuras pesquisas poderiam explorar essas áreas, avaliando a importância da integração tecnológica e seu impacto na eficiência organizacional, além de analisar a taxa de conversão das negociações da empresa após a implementação do CRM em comparação ao período anterior à sua adoção. Por fim, sugere-se investigações adicionais que poderiam abordar como diferentes setores dentro da empresa se adaptam ao CRM, permitindo uma análise mais aprofundada dos desafios e oportunidades associados à sua implementação em diversos contextos.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, Carla Caires. **Planejamento de vendas e técnicas de negociação**. São Paulo, SENAC, 2019, Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=OhmsDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=plano+de+vendas&ots=ZUo_G8FJn4&sig=izKqTb8iSSXW6E_nuEzu44OFbUA#v=onepage&q=plano%20de%20vendas&f=false. Acesso em 7 Abril 2024.

ANDRADE, Patrícia Alexandra Barros. **“Implementação CRM numa empresa de consultoria.”** Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, no. Portugal, 2014, p.7. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/73414/2/31708.pdf>. Acesso em: 13 Abril, 2024.

BLACK, George. **Vendas Técnicas**. 2 ed. São Paulo, Makron Books, 1993.

BOECHAT, Marcelo Nascimento. **Gestão de vendas e política comercial**. 1ed. Rio de Janeiro, FGV, 2015, Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Cy-HCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=gest%C3%A3o+das+vendas&ots=fHiMuiYgHa&sig=FkSUO_P2BCGSUgM62vYAFeSN8S0#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20das%20vendas&f=false. Acesso em: 7 Abril, 2024.

BOLOIX, Germinal, e Pierre N. ROBILLARD. **“A software system evaluation framework.”** vol. 28, 1995. Disponível em: https://publications.polymtl.ca/9503/1/EPM-RT-95-03_Boloix.pdf. Acesso em: 13 Abril, 2024.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e Competição em tempo real com CRM**. 1ed. São Paulo, Atlas, 2000.

COSTA, Caio César de Medeiros, et al. **Determinantes do desenvolvimento do setor agropecuário nos municípios**. 1 ed., São Paulo, Editor Científico: Nicolau Reinhard, 2013.

CASTRO, Luciano T; NEVES Marcos F.. **A administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 2018.

CATTONI, Marcelo A. **Aumentando a Produtividade em Vendas**. CIMM, 2006. Disponível em: <https://www.cimm.com.br/portal/busca?q=Aumentar+a+produtividade+em+vendas>. Acesso em: 13 Abril, 2024.

CHAN, J. (2005). **Toward a Unified View of Customer Relationship Management**, Journal of American Academy of Business, Cambridge; 6 ed. pg. 32.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Vendas**. 1 ed., São Paulo, Elsevier, 2005, Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=R0svwwr6E80C&oi=fnd&pg=PP1&dq=vendas&ots=-Swxv9kr6q&sig=WjGaqcsiH0S9ReerFrRw_CHaNPQ#v=onepage&q=vendas&f=false. Acesso em: 06 Abril, 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 4 ed., São Paulo: Saraiva, 2005.

CLOSE. “**O guia do comprador de CRM: como escolher um sistema de CRM para a sua equipa.**” Close CRM, 2024. Disponível em: <https://www.close.com/pt/guide/crm-buyers-guide>. Acesso em: 13 Abril, 2024.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de vendas**. 4 ed., São Paulo. Atlas, 1994.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Estratégia de Marketing de serviços**. 1 ed. São Paulo: Cobra Editora & Marketing, 2001

CONCEIÇÃO, Wilkelanny da Silva; Edelvar Vicente RIPPEL. “**Software CRM como ferramenta de gestão no relacionamento empresa x cliente.**” . Artigo, Guaraí (TO), 2022

CÔRTEZ, P. L. **Administração de sistemas de informação**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CRIVELLARO, Fernanda Furio. “**Gestão da informação em ferramentas de CRM para captação e retenção de clientes.**” . Universidade Estadual Paulista (UNESP), 2018. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/b985c37d-16a4-4d56-9b42-44650c23d484/content>. Acesso em: 12 Abril, 2024.

CRUZ A, VASCONCELOS A. **Towards a reference enterprise application architecture for the customer relationship management domain. Proceedings of the 17th International Conference on Enterprise Information Systems**, vol. 3, pp. 185- 195. 2015.

Disponível em: <http://novosdesafios.inf.br/index.php/revista/article/view/52>. Acesso em: 13 Abril, 2024.

DOMINGUEZ, Sigfried Vasques. **Implantando o CRM – Um Estudo de Caso**. 1 ed, São Paulo, VSEMEAD, 2001. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/5semead/mqi/implantando%20o%20crm.pdf>. Acesso em: 12 Abril, 2024.

FERREIRA, Evandro. **Fechar? De que jeito?** 122 ed., São Paulo, Revista Vende Mais, 2004.

FERRELL, O . C. HARTLINE, Michael D. LUCAS, George H. LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FRASÃO, César. **Como agendar entrevistas de vendas**. 132 ed., Revista Venda Mais, Abril 2005.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: O Guia Completo**. 12 ed., AMGH Editora LTDA, 2014. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=T1srAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=defini%C3%A7%C3%A3o+de+vendas&ots=xBDdpjxtJ_&sig=CpstizCofvDiJfSnkU0OqaOaKdw#v=onepage&q=defini%C3%A7%C3%A3o%20de%20vendas&f=false. Acesso em: 6 Abril, 2024.

GARTNER GROUP. “**CRM and E-commerce Summit Conference Presentation.**” São Paulo, 2000. Disponível em: <http://www.gartnergroup.com.br/> Acesso em: 4 Abril, 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo, Atlas, 2002. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 9 Abril, 2024.

GOODHUE, L., WIXOM, B. AND WATSON, H. **Realizing Business Benefits through CRM: Hitting the right target in the right Way.** MIS quarterly Executive, Minnesota. Vol.1. 2 ed. 2002.

GREENBERG, Paul. **CRM (Customer Relationship Management) na velocidade da luz.** 1 ed. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

KOHLER, Carla A. **“Sistema de informação executivo aplicado na área de atendimento ao cliente baseado em customer relationship management (CRM).”** Tese, UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5 ed. São Paulo, Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Luane. **Administração de marketing.** 15 ed. São Paulo. Pearson, 2012. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7519481/mod_resource/content/0/Administrac%CC%A7a%CC%83o%20de%20Marketing%2015%C2%AA%20Edic%CC%A7a%CC%83o_compressed.pdf Acesso em: 9 Abril, 2024.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM: o que e como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação de Marketing De Relacionamento e CRM: Conquistar, Reter E Encantar Clientes.** 2 ed. São Paulo, Atlas, 2010.

MARQUES, Fábio. **Guia prático da qualidade total em serviços.** 1 ed. São Paulo: APMS, 1997.

MATIELO, Paulo Egidio Luns. **Estudo de caso sobre a aplicação de um software CRM para gestão de clientes em uma pequena empresa.** Ouro Preto, 2022. Disponível em: https://monografias.ufop.br/bitstream/35400000/4442/1/MONOGRAFIA_EstudoCasoAplicacao%20de%20um%20software%20CRM%20para%20gestao%20de%20clientes%20em%20uma%20pequena%20empresa.pdf. Acesso em: 9 Abril, 2024.

MAZZA, Marcos Fabio. **CRM - Sucessos e Insucessos.** 1 ed. São Paulo, Brasport, 2009.

MAZZARDO, André L., Marcelo Silveira Dalle TEZE, Vanderlei Pinheiro CORREIA. **Horizonte estratégico interativo para a prática.** 1 ed. Pato Branco, Imprepel, 2015.

MEINBERG, José Luiz. **Gestão de vendas.** 5 ed. Rio de Janeiro, FGV, 2011. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ZhyHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=gest%C3%A3o+de+uma+empresa+VENDAS&ots=Ektlm8XhxT&sig=nlDpHA-tMrS_RaD2RifIaFVVX-

[8#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20de%20uma%20empresa%20VENDAS&f=false](#)
Acesso em: 6 Abril, 2024.

MENDES, Judas T. G. **Gestão empresarial: marketing**. 1 ed. Curitiba, Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. Disponível em: file:///C:/Users/User/Downloads/Fae_02_gestao_empresarial.pdf. Acesso em: 7 Abril, 2024.

MONTEIRO, Lidia Gimenez Simão Macul. “E-CRM e a influência da digital analytics.” 2015. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-13072016-151725/publico/LidiaGimenezSimaoMaculMonteiro2015.pdf>. Acesso em: 9 Abril, 2024.

MOREIRA, Julio Cezar Tavares. **Serviços de Marketing: um diferencial competitivo**. 1 ed. São Paulo, Saraiva, 2008.

ROCCO, André Mansur; Aline Dario SILVEIRA. “Ferramental para eficiência em vendas.” Artigo, Florianópolis, 2022. Disponível em: https://cdn.administradores.com.br/app/uploads/2022/01/29174724/academico_2843_190226_144623.pdf. Acesso em: 06 Abril, 2024.

ROY, D. **The impact of congruence in cause marketing campaigns for service firms**. Journal of Services Marketing, Reino Unido. pág., 255-226, 2010.

SACHS, Justin. **Fidelização Do Cliente**. Traduzido por Bianca Busato Portella, Estados Unidos, 1 ed., Babelcube Incorporated, 2015. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=9s4nBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=fideliza%C3%A7%C3%A3o+do+cliente&ots=hqkNhtUtXH&sig=T_ux1ZluLr_TzAETI_9p72V7og8#v=onepage&q=fideliza%C3%A7%C3%A3o%20do%20cliente&f=false. Acesso em: 7 Abril, 2024.

SCHELLONG A., **CRM in the Public Sector – Towards a conceptual research framework**, Harvard University, Massachusetts, 2005.

SCHEWE, Charles D; Reuben M. SMITH. **Marketing, Concepts and Application**. 3 ed. Nova York, McGraw-Hill, 1980.

SILVEIRA, Henrique. **SWOT. IN: Inteligência Organizacional e Competitiva**. Org. Kira Tarapanoff. Artigo, Brasília. Ed. UNB, 2001.

SOUZA, Valeria, DIAS; Luciana, BECKMANN; Elizangela, GERSTBERGER, Andre. **A importância da qualidade do atendimento ao cliente**. São Luiz Gonzaga, Revista Ricadi – Vol. 07, 2019.

SWIFT, Ronald. **CRM, customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. 13 ed. Rio de Janeiro, Campus, 2001. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=O6j3ZbFNC7EC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false Acesso em: 7 Abril, 2024.

TEO, T.S.H.; DEVADOSS, P.; OAN, S.L. **Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board**. 1ed. Singapore. Decision Support Systems. 2006.

TRACY, Brian. **A Psicologia da Venda: Aumente Suas Vendas Mais Rápido e Mais Fácil do que Você Jamais Pensou Ser Possível**. 1 ed. Traduzido por Thomas Nelson, Nova York, HarperCollins Leadership, 2006.

ANEXO A - ENTREVISTA FINAL

<https://docs.google.com/document/d/1BnAjBL3IvaPEpSDqpELqP2yIWJE-Cial3GVsglrRvRM/edit?usp=sharin>