

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

KARINE ZANATA

**MUDANÇAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DO
SETOR DO AGRONEGÓCIO COM A IMPLEMENTAÇÃO DO CRM**

PATO BRANCO

2024

KARINE ZANATA

**MUDANÇAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DO
SETOR DO AGRONEGÓCIO COM A IMPLEMENTAÇÃO DO CRM**

**Changes in the organizational structure of a company in the agribusiness
sector with the implementation of CRM**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Agronomia do Curso de
Bacharelado em Agronomia da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Kuramoto Gonzalez

Coorientador: Profa. Dra. Elizângela Mara
Carvalho

PATO BRANCO

2024



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Esta licença permite compartilhamento, remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es). Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

KARINE ZANATA

**MUDANÇAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DO
SETOR DO AGRONEGÓCIO COM A IMPLEMENTAÇÃO DO CRM**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Agronomia do Curso de
Bacharelado em Agronomia da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná.

Data de aprovação: 28/11/2024

Rafael Kuramoto Gonzalez
Doutor em Administração
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Elizângela Mara Carvalheiro
Doutora em Desenvolvimento Rural
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Luciano Minghini
Doutor em Administração
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

PATO BRANCO
2024

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é resultado não apenas de esforços pessoais, mas também de apoio, orientação e colaborações ao longo de toda a minha jornada acadêmica.

Primeiramente, agradeço ao meu orientador, professor Dr. Rafael Kuramoto Gonzalez, que foi uma grata descoberta na Agronomia. Sua empatia e disposição em me ajudar nos momentos em que mais precisei durante a graduação foram fundamentais para minha trajetória. Além de seu vasto conhecimento na área, agradeço por não medir esforços em compartilhá-lo comigo, sempre de maneira tão prestativa. Estendo meu agradecimento à professora Dra. Elizângela Mara Carvalheiro, minha co-orientadora, que também foi uma grata surpresa. Sua orientação durante meu estágio, aliada ao seu compromisso e vontade de ajudar, fez uma diferença enorme em minha formação. Aos dois, serei eternamente grata! Também ao professor Dr. Luciano Minghini que aceitou o convite para participar da banca e compartilhou de sua sabedoria para enriquecimento do estudo, muito obrigada!

À minha família, todo meu amor e meu profundo agradecimento pelo suporte ao longo de todos esses anos de graduação, pela paciência e pelo respeito ao meu processo. Meu pai, Valdecir Antonio Zanata, é meu maior exemplo de que o trabalho árduo e honesto pode nos levar a qualquer lugar, e minha mãe, Ana Androczevecz Zanata, é minha inspiração, uma mulher doce, batalhadora e humilde. Vocês dois são meu maior orgulho e sem vocês nada disso seria possível. Muito obrigada por tudo!

Agradeço à empresa pela colaboração e confiança na minha pesquisa, especialmente ao entrevistado, que disponibilizou seu tempo e dedicou-se a compartilhar sua experiência sobre o tema.

Agradeço também aos amigos que, mesmo à distância, se fizeram presentes e me apoiaram. Além disso, deixo aqui um agradecimento especial para meu amigo André Peres Galera.

Por fim, agradeço à Universidade Tecnológica Federal do Paraná pelo ensino gratuito e de qualidade.

Segue o teu destino,
Rega as tuas plantas,
Ama as tuas rosas.
O resto é a sombra
De árvores alheias [...]
- *Fernando Pessoa*

RESUMO

O agronegócio brasileiro elevou o segmento ao status de importância econômica, tendo o PIB maior que importantes economias mundiais. Por ser um setor com particularidades como a sazonalidade operacional e estágios cíclicos produtivos, a gestão de empresas agrícolas exige diferentes formas de gestão. Para isso, devem ser considerados alguns fatores fundamentais para o desempenho empresarial como: a comunicação, recursos financeiros, tempo, setores, pessoas e objetivos. Seguindo o avanço tecnológico, o *Customer Relationship Management* (CRM) vem se caracterizando como uma ferramenta crucial quando se trata da gestão do relacionamento e fidelização de clientes. O CRM conta com uma grande variedade de produtos e serviços, sendo desenvolvido com o intuito de unir estratégias de negócios e práticas focadas no aperfeiçoamento do atendimento ao cliente. Sua principal responsabilidade é a organização e o armazenamento seguro de informações pessoais e comportamentais de dados de clientes, desempenhando um papel significativo na definição de estratégias em diversos setores da empresa. Desse ponto de vista, este trabalho, através de um estudo de caso, investigou como a implementação do CRM em uma empresa de grande porte transformou profundamente a organização, superando desafios de rastreabilidade e retrabalho com planilhas e promovendo maior integração entre os departamentos de vendas, logística e marketing. Os resultados mostram uma notável melhoria na previsão de vendas e na fidelização de clientes juntamente com um crescimento contínuo da receita. Esse avanço é resultado da maior integração entre os setores da empresa. Além de concentrarem informações estratégicas sobre os clientes em um único lugar, o sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM) possibilitou um atendimento personalizado que ajudou na expansão do mercado e otimizou eficiência dos processos operacionais.

Palavras-chave: CRM; agronegócio; gestão de relacionamento com cliente; estrutura organizacional.

ABSTRACT

The Brazilian agribusiness has elevated the segment to an economically significant status, with GDP surpassing those of major world economies. Due to its unique characteristics, such as operational seasonality and cyclical production stages, the management of agricultural companies requires different management approaches. For this, some fundamental factors must be considered for business performance, such as communication, financial resources, time, sectors, people, and objectives. Following technological advancement, Customer Relationship Management (CRM) has become a crucial tool when it comes to managing customer relationships and fostering loyalty. CRM offers a wide range of products and services, developed with the purpose of integrating business strategies and practices focused on improving customer service. Its primary responsibility is the organization and secure storage of personal and behavioral customer data, playing a significant role in strategy definition across various company sectors. From this perspective, this study, through a case analysis, investigated how the implementation of CRM at a large company profoundly transformed the organization, overcoming challenges related to traceability and rework with spreadsheets, and promoting greater integration between sales, logistics, and marketing departments. The results show a remarkable improvement in sales forecasting and customer loyalty, along with continuous revenue growth. This advancement results from greater integration between the company's sectors. In addition to centralizing strategic customer information in a single place, the CRM system enabled personalized service that helped market expansion and optimized the efficiency of operational processes.

Keywords: CRM; agribusiness; customer relationship management; organizational structure.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas da jornada de compra do consumidor	14
Figura 2 – Funil de vendas e suas etapas	16

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Categorias das perguntas utilizadas na entrevista	27
---	-----------

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Siglas

CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CS	<i>Customer Share</i>
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization</i>
MR	Marketing de Relacionamento
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
PCP	Plano de Controle de Produção
RH	Recursos Humanos
ROI	<i>Return on Investments</i>
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Objetivos	12
1.1.1	Objetivo Geral	12
1.1.2	Objetivos Específicos	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Jornada de compra	13
2.2	Funil de vendas	15
2.3	CRM	16
2.3.1	Fidelização de clientes	18
2.4	Processos internos	19
2.5	Resultados organizacionais	20
2.5.1	Financeiro	20
2.5.2	Mercadológico	21
2.5.3	Processual	22
3	METODOLOGIA	24
3.1	Características da pesquisa	24
3.1.1	Sobre a empresa	25
3.2	Coleta de dados	25
3.2.1	Entrevista	26
3.3	Análise dos dados	28
4	RESULTADOS	29
4.1	Contextualização do caso	29
4.2	Efeitos do CRM no desempenho empresarial	32
4.2.1	Fidelização de clientes e ampliação de mercado	32
4.2.2	Processos impactados e oportunidades de melhoria	34
4.2.3	A atuação do CRM na área de marketing	36
4.3	Estrutura organizacional pós implantação do CRM	38
4.4	Visão geral do impacto do CRM na empresa	39
4.4.1	Considerações finais sobre a implementação do CRM	41

4.5	Síntese e análise comparativa	42
4.5.1	Análise Comparativa	42
5	CONCLUSÃO	44
	REFERÊNCIAS	46
	APÊNDICES	52
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA ENTREVISTA	54

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro em sua constante modernização elevou o setor ao status de importância econômica, tendo o PIB maior que importantes economias mundiais (Luz; Fochezatto, 2022). Por ser um setor com particularidades como a sazonalidade operacional e estágios cíclicos produtivos, a gestão de empresas agrícolas exige diferentes formas de gestão (Rodrigues, 2022). Para isso, devem ser considerados alguns fatores fundamentais para o desempenho empresarial como a comunicação, recursos financeiros, tempo, setores, pessoas e objetivos (Müller, 2014). Por isso, esta pesquisa investiga a maneira como uma empresa do agronegócio brasileiro implementou um sistema de *Customer Relationship Management* (CRM) e os principais resultados alcançados nos âmbitos financeiro, ampliação de mercado e processual.

Seguindo o avanço tecnológico, o CRM vem se demonstrando como uma ferramenta crucial quando se trata da gestão do relacionamento e fidelização de clientes, principalmente por conta da grande variedade de produtos e serviços concorrentes disponíveis no mercado (Simões, 2021). De acordo com Cruz, Araújo e Costa (2015), existe uma certa resistência na adoção de novas tecnologias por agricultores no meio rural. Da mesma forma, para empresas do agronegócio, também existe resistência na adoção de um CRM, visto que, durante o processo de implantação, é necessário enfrentar desafios como: mudanças na cultura da empresa, mudanças nos processos de negócios e a dificuldade de adaptação à uma nova tecnologia. Mesmo assim, muitas empresas ainda acreditam na importância do uso de um CRM, principalmente o agronegócio, um setor de constante crescimento que, segundo calculado pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), representava 24,8% do PIB do Brasil no final de 2022 (Giongo *et al.*, 2013; Cepea, 2023).

Essa ferramenta é responsável pela organização e armazenamento seguro de informações e dados de clientes, que podem ser desde dados pessoais até dados comportamentais. Ela desempenha um papel significativo na definição de estratégias em diversos setores da empresa, principalmente nas áreas de marketing, atendimento e vendas, otimizando o trabalho das equipes e resultando em melhorias na performance da empresa como um todo (Zoho, 2023).

O CRM se caracteriza por ser uma ferramenta tecnológica que visa trabalhar o relacionamento com os clientes, desenvolvida com o intuito de unir estratégias de negócios¹ e práticas focadas no aperfeiçoamento do atendimento ao cliente (Steinheuser; Miotto, 2023). Por meio dessa ferramenta é possível acompanhar e traçar estratégias durante a jornada de compra do cliente, que consiste no caminho que um cliente percorre desde a identificação de uma necessidade ou problema até a compra efetiva de um determinado produto ou serviço (Andrade; Prado, 2023). Uma metodologia muito utilizada para o estudo da jornada de compra de um cliente é o funil de vendas. Com ele, é possível separar e analisar detalhadamente cada etapa dessa jornada, como: a etapa de aprendizado e descoberta de um problema, a etapa de reconhecimento

¹ As estratégias de negócio são um conjunto de ações utilizadas por uma organização para planejamento e tomada de decisões sobre processos internos perante ao mercado (Costa, 2012).

da solução, e a etapa onde o cliente entende o valor do produto ou serviço e está decidido a resolver o problema (Oliveira; Gois; Goldstein, 2018).

Portanto, o objetivo deste trabalho é compreender como a implementação de um sistema de CRM altera a estrutura organizacional de uma empresa do setor do agronegócio no Estado de São Paulo. Para a investigação dos problemas propostos pelo objetivo da pesquisa, adotar-se-á um estudo de caso. Ao longo deste trabalho será explorado em detalhes os principais elementos que sofreram mudanças na estrutura organizacional da empresa com a implementação do CRM. Será abordado a jornada de compra do cliente, o funil de vendas e como o CRM o torna mais eficiente, analisando os resultados organizacionais nas áreas financeira, mercadológica, processual e tributária.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a influência do CRM nas mudanças na estrutura organizacional e nos processos internos de uma empresa do setor do agronegócio no Estado de São Paulo após a implementação de um sistema de CRM.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever o processo de implantação do sistema CRM numa empresa do setor do agronegócio;
- Analisar a maneira e a amplitude que a implantação do CRM influenciou na fidelização de clientes e ampliação de mercado;
- Analisar a maneira e a amplitude que a implantação do CRM influenciou na mudança de processos internos e oportunidades de melhorias;
- Analisar a maneira e a amplitude que a implantação do CRM influenciou na área de Marketing;
- Analisar a maneira e a amplitude que a implantação do CRM influenciou no desempenho organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo, dividido em quatro partes, busca elucidar os conceitos-chave teóricos que estruturam esta pesquisa, estabelecendo as estruturas analíticas que norteiam a lógica de análise das diferentes categorias utilizadas no sistema CRM da empresa. A primeira parte aborda os conceitos estruturantes sobre a jornada de compra. A segunda parte aborda uma rápida explicação sobre a metodologia do funil de vendas. Já a terceira parte se refere ao conceito do sistema de O CRM e seu funcionamento. Por fim, a quarta parte discorre sobre as áreas da empresa estudadas na pesquisa, sendo ela as áreas financeira, mercadológica e processual.

2.1 Jornada de compra

Com o passar dos anos, o ambiente contemporâneo foi se moldando para captar a atenção dos seres humanos, em basicamente tudo que os cerca, sejam em vitrines de lojas físicas ou propagandas na televisão e na internet. Esse fator acaba por influenciar, direta ou indiretamente, o modo e a frequência de consumo. Por conta disso, se faz necessário compreender o comportamento e os hábitos de consumo dos consumidores (Anjos, 2021).

Entender o comportamento do consumidor não é nada fácil, uma vez que os clientes podem dizer uma coisa e fazer outra. Eles podem ainda não ter consciência de suas motivações mais íntimas e reagir a influências ou mudar de ideia no último minuto (Kotler, 2007, p. 122).

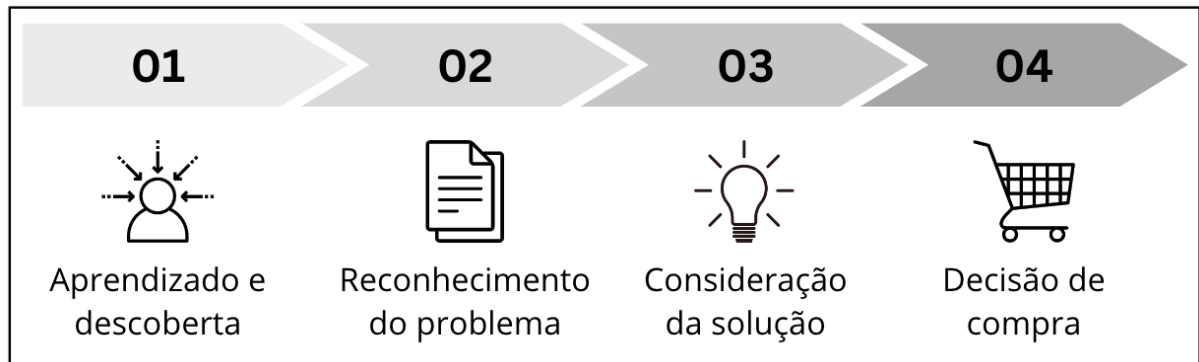
O comportamento do consumidor pode ser definido como:

(...) o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos (Solomon, 2011, p. 33).

Solomon (2011) também enfatiza que o processo de decisão de compra dos consumidores é complexo e envolve vários estágios, como reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e avaliação pós-compra.

Com a necessidade de compreender o comportamento do consumidor e como ele interage com uma marca ao longo de seu relacionamento, surge o conceito de jornada do consumidor, apresentada na Figura 1. Ela consiste em uma representação visual dos pontos de contato que um consumidor tem com uma marca, desde o momento em que ele toma conhecimento do produto até o pós-venda. O objetivo é entender como o cliente se sente em cada etapa da jornada e como a marca pode melhorar sua experiência em cada ponto. É importante ressaltar que a jornada do consumidor pode variar de acordo com o tipo de produto ou serviço oferecido e também com as características do público-alvo (Silva *et al.*, 2023).

Figura 1 – Etapas da jornada de compra do consumidor



Fonte: Dourado (2024).

Com a transformação do relacionamento entre empresas e consumidores, o papel do consumidor mudou significativamente. No passado, campanhas de marketing exerciam grande influência sobre os consumidores, porém, nos dias atuais, a maioria da influência vem de fatores sociais, como amigos, familiares e seguidores nas plataformas digitais. Os consumidores agora preferem ouvir conselhos de pessoas desconhecidas em vez de confiar nas comunicações de marketing (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017).

Os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) apresentam o modelo dos "quatro A's" como uma ferramenta simples para descrever o processo de avaliação das marcas pelo consumidor, que envolve as etapas de assimilação, atração, arguição e ação. Em cada uma dessas fases, a experiência do consumidor é muito importante, pois pode levar à lealdade ou ao abandono da marca.

A fase da assimilação é onde os consumidores se tornam conscientes de suas necessidades ou desejos. A fase de atração é onde o interesse é despertado. Já a fase da arguição envolve uma análise detalhada, onde o consumidor pesquisa e compara opções. E por fim, na etapa de ação, o consumidor toma a decisão de compra (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017).

Com o avanço das estratégias de marketing, o modelo dos quatro A's é proposto como uma forma de compreender o processo de vendas por meio dos canais de marketing, também conhecido como funil de vendas. É fundamental priorizar a retenção e fidelização dos clientes existentes, em vez de focar exclusivamente na aquisição de novos clientes. Se a proporção de consumidores recorrentes for menor do que a dos consumidores em fase de experimentação, isso pode indicar possíveis problemas relacionados aos produtos ou serviços oferecidos (Pinto; Salvador, 2023). Por fim, Solomon (2011) destaca a importância da experiência do consumidor e da fidelidade à marca, ressaltando que as empresas devem se concentrar em criar valor para o cliente e estabelecer um relacionamento de longo prazo com eles.

Através do sistema de CRM implementado em uma empresa, torna-se possível acessar as informações do cliente em qualquer momento e em qualquer ponto de contato, o que permite acompanhá-lo ao longo de toda a sua jornada de compra, assim como à comunicação e interação certas no momento certo. Entende-se, então, como uma das principais preocupações

do O CRM, para além da conquista de clientes potenciais, a retenção dos clientes existentes e a maximização da relação, através da adoção de estratégias que permitam oferecer produtos e serviços de maior qualidade e a criação e entrega de valor superior aos clientes (Simões, 2021).

Com o uso inteligente de ferramentas como o O CRM, o qual abrange dados transacionais e relacionais, as empresas transformam dados em informações valiosas que impulsionam decisões estratégicas. Essas decisões envolvem a personalização do relacionamento empresas-consumidores no que tange táticas de comunicação e novas experiências particulares no decorrer das jornadas de compra singulares (Migliatti *et al.*, 2023).

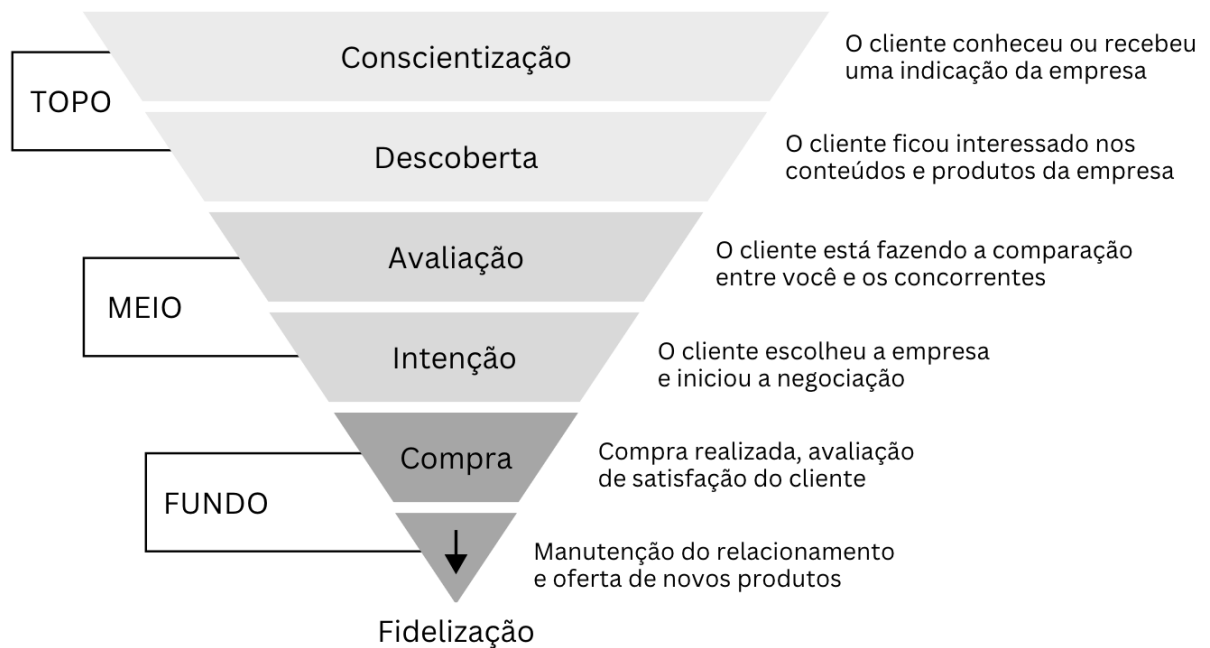
A seção a seguir aborda como funciona um funil de vendas e como essa metodologia é aplicada dentro do sistema de CRM.

2.2 Funil de vendas

O funil de vendas é um modelo que descreve o processo pelo qual os clientes atravessam os estágios do ciclo de compra, desde o reconhecimento de uma necessidade até a decisão de compra e o engajamento contínuo com a marca. Em cada etapa do funil, a experiência do consumidor é altamente relevante, pois não existem "saltos" entre os estágios percorridos e os consumidores podem considerar descartar marcas em qualquer ponto do caminho (Kotler; Keller, 2016).

O funil de vendas se divide em etapas como demonstrado na Figura 2. No topo do funil temos a atração, que é a etapa inicial do consumo. O público chega até o funil sendo atraído por algum fator chamativo que capture a atenção para a empresa e seus serviços. Logo em seguida vem a conversão e o início do relacionamento, em que nem todas as pessoas que foram atraídas necessariamente serão convertidas para clientes. Na etapa da conversão é necessário traçar estratégias para transformar em clientes os que eram, até então, apenas desconhecidos. Depois de estabelecido um bom relacionamento com esse público e filtrado quem de fato tem interesse em fazer uma compra, vem a próxima etapa, em que é realizada a abordagem consultiva e de vendas. É nessa etapa onde, após ligações, reuniões e e-mails, que acontecem as vendas. E por ultimo, a etapa da retenção, onde o foco está na fidelização dos clientes existentes na carteira, garantindo que eles irão realizar novas compras e comprar cada vez mais (Moreira *et al.*, 2022).

Uma grande vantagem das vendas *offline* é o cultivo do relacionamento com o cliente, que vai além dos negócios. Os vendedores podem interagir com seus clientes buscando fortalecer suas relações para conseguirem realizar vendas menos formais. Já no modelo de vendas digitais, os vendedores tem menos contato com seus clientes, os quais podem recorrer a concorrência a qualquer momento para suprir suas necessidades. É por isso que, em ambos os casos, as empresas devem apoiar seus vendedores com um bom CRM, que facilita seu relacionamento com o cliente durante o pós-venda (Prado; Guissoni; Kehdi, 2018).

Figura 2 – Funil de vendas e suas etapas

Fonte: Autoria própria (2024).

Avaliar as taxas de conversão em cada estágio do funil de vendas é importante para entender onde os *leads* podem estar sendo perdidos e identificar áreas para melhoria. O CRM oferece visibilidade em todas as etapas, permitindo ajustes estratégicos para otimizar a jornada do cliente. A análise de dados no CRM emerge como uma ferramenta robusta para desvendar e aprimorar as taxas de conversão em cada etapa do funil de vendas, proporcionando uma compreensão aprofundada dos padrões de comportamento do cliente e facilitando a identificação de oportunidades de otimização. Logo, a implementação de um sistema CRM é, portanto, um investimento estratégico para qualquer equipe comercial, oferecendo as ferramentas necessárias para monitorar, analisar e otimizar os KPIs comerciais e, consequentemente, melhorar o desempenho de vendas da empresa (Oliveira, 2024).

Na próxima seção, é possível entender como o sistema de CRM funciona e está relacionado com a jornada do cliente e o funil de vendas.

2.3 CRM

É cada vez mais evidente a importância da empresa olhar para cada cliente como um caso diferente, com características, necessidades e expectativas próprias. Nesse sentido, a ferramenta de CRM se torna indispensável para facilitar a personalização no atendimento de cada cliente, realizando uma gestão estratégica do relacionamento com foco na abordagem orientada, no lugar de focar apenas nos resultados. O CRM carrega o poder de concentrar dados cruciais para a tomada de decisão e criação de estratégias, focando em gerir os relacionamen-

tos mais valiosos e mais rentáveis para a empresa, permitindo uma abordagem mais tática e específica (Simões, 2021).

Um exemplo relevante é o trabalho de Pereira (2020), o qual estudou a fundo a maneira como uma empresa do agronegócio utiliza o CRM na gestão do relacionamento com seus clientes. A autora relata que a empresa utiliza do CRM para avaliar a classificação de clientes em termos de cultura(s) plantada(s), nível tecnológico, abertura à adoção de novas tecnologias e área plantada. Esse é o ponto de partida utilizado pela empresa para entender melhor a necessidade de seus clientes e, então, filtrar os produtores que podem ver valor em acessar um ou mais serviços.

Cita-se, também, o uso da segmentação de clientes do canal de distribuição como um direcionador da oferta de serviços aos clientes, que nesse caso são divididos por faixas de área plantada. Nesse caso, o funcionamento é da seguinte forma:

Menor que 100 hectares (ha), entre 100 e 3.000 ha e maior que 3.000 ha. Na primeira faixa, eles são atendidos por uma central telefônica que entende as necessidades do cliente quanto a produtos, armazenamento e serviços mais básicos que são oferecidos, mais focados em capacitação e tecnologia de aplicação. Na segunda faixa, eles imprimem mais um nível de segmentação por *Customer Share* (CS), ou participação nas compras do cliente. E, por fim, a terceira faixa que é das contas-chave, que são atendidas pela indústria de insumos diretamente, mas que eles também realizam visitas conjuntas e identificam oportunidade para posicionamento de serviços (Pereira, 2020, p. 79).

Dessa forma, a autora relata que, com a customização do produto, é possível dimensionar minimamente a satisfação do cliente, entender suas expectativas e a receita vinda de cada serviço. Além disso, identifica-se os serviços que não geram resultados positivos ao negócio e os retiram do portfólio. O trabalho também destaca pontos importantes sobre a vantagem na competitividade e diferenciais perante aos concorrentes, pois os clientes, os quais são produtores rurais, não os veem mais como vendedores de produtos isolados, mas sim como provedores de soluções (Pereira, 2020).

Por outro lado, a implantação do CRM também pode apresentar algumas limitações e obstáculos. O autor Kechichian (2022) fala dos obstáculos destacando que um dos principais desafios ao implementar um CRM é considerar o sistema apenas como uma aplicação de software sem a perspectiva de uma mudança adequada na filosofia organizacional da companhia, o que acaba limitando o aproveitamento do potencial do CRM, pois é essencial trata-lo como uma ferramenta integrada que demanda comprometimento. Stangherlin (2023) também cita como um obstáculo o fato de que a capacidade de ajuste das tarefas dentro do sistema, e o uso da tecnologia para a organização também influencia na aceitação e no uso do sistema, pois empresas que têm dificuldade em ajustar a tecnologia às atividades da organização tendem a apresentar menores níveis de satisfação e dificuldade em perceber os benefícios do CRM, uma vez que a

organização não consegue se adaptar adequadamente. Reis (2018) fala sobre a importância de gestores atuarem como impulsionadores das atividades de CRM e divulgarem na organização a importância que o sistema representa na relação com os clientes, motivando os diferentes departamentos e colaboradores a utilizar o mesmo, pois a falta de envolvimento por parte dos líderes é também uma grande barreira para o sucesso da implementação, principalmente por conta da resistência e desconfiança da parte dos colaboradores.

2.3.1 Fidelização de clientes

Os clientes atuais, além de estarem muito bem informados, possuem ferramentas para verificar os argumentos das empresas e buscar alternativas mais vantajosas. Eles buscam sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na sua procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Os clientes estimam qual oferta eles acreditam que entregará o maior valor percebido e agem com base nisso. A probabilidade de ficarem contentes e de repetir a compra está relacionada à capacidade da oferta em atender ou não às expectativas de valor dos consumidores. Portanto, o valor percebido pelo cliente se baseia na diferença entre o que o cliente obtém e os custos que ele assume pelas diferentes opções possíveis (Kotler; Keller, 2016).

Ainda segundo Kotler e Keller (2016), o valor do cliente para a empresa pode ser entendido como o excedente de vendas acima dos gastos que a empresa tem para conquistar clientes novos ou manutenção da relação comercial ao longo do tempo. A gestão de clientes possibilita que a empresa concentre seus investimentos em ações de marketing para tornar o relacionamento lucrativo e promover a fidelidade dos clientes, o que resulta consequentemente na manutenção da competitividade da empresa e no crescimento tanto da receita quanto da lucratividade.

Pela perspectiva de Reicheld e Sasser (1990), “um aumento da fidelidade do cliente em 5% pode aumentar os lucros de um negócio em 100%, visto que clientes satisfeitos compram os produtos de uma empresa mais frequentemente e em maior quantidade”, ficando ainda “menos sensíveis a preços e propensos a gastar mais” (Lopes, 2017, p. 28).

Nesse contexto, Araújo (2013) destaca que a importância do CRM está na sua capacidade de melhorar a satisfação e fidelização dos clientes, bem como sua lealdade. A ferramenta ainda permite às empresas coletarem dados minuciosos sobre seus clientes para analisá-los em detalhes. Essa prática possibilita uma melhor compreensão das necessidades e expectativas dos consumidores, da mesma forma que auxilia na fundamentação de estratégias que atendem essas necessidades. Colocando o cliente como foco central na estrutura organizacional e promovendo uma comunicação contínua e personalizada, o CRM facilita a construção de relações duradouras e vantajosas para cliente e empresa.

O autor Roldan (2024) traz um exemplo de como funciona o relacionamento e a fidelização de clientes em instituições financeiras dedicadas ao agronegócio. Ele relata que este é

um setor fortemente vinculado ao relacionamento próximo e personalizado entre as empresas e os produtores rurais, o que leva a companhia a compreender as necessidades dos clientes e estudar maneiras de estabelecer uma melhor relação de confiança e o oferecimento de atendimento especializado. Além disso, ele aponta que estratégias como a personalização dos serviços e produtos ajudam a melhorar a experiência do cliente, o que contribui para mantê-los em contato com as instituições, destacando a importância de manter o suporte contínuo pós vendas.

A seção a seguir descreve como os processos internos transformam recursos em produtos ou serviços de valor para o cliente.

2.4 Processos internos

Os processos internos são, basicamente, as atividades organizacionais que ocorrem dentro de uma empresa, envolvendo os colaboradores e diferentes áreas, para alcançar melhores resultados. Estes processos estão interligados a organização e gerenciamento, que quando bem estruturados resultam em uma maior eficiência, menos erros e melhor visibilidade de pontos críticos que necessitam de mais atenção. Cada negócio tem suas singularidades, por isso é importante que exista uma ligação coerente entre os processos e a realidade específica da empresa, de acordo com o porte, administração e missão, facilitando o alcance de seus objetivos (Almeida, 2016).

Para Paladini (2012, p. 4) “Qualidade é a capacidade que um produto ou um serviço tenha de sair conforme seu projeto”. Dessa forma, entende-se que, para alcançar um maior nível de qualidade e consequentemente a redução de problemas internos, as empresas podem optar pela padronização de seus processos, visando a execução de forma que satisfaça os desejos de seus clientes, os quais serão capazes de perceber todo o esforço, por parte da empresa, através da qualidade dos serviços e/ou produtos entregues pela organização. Se os processos internos forem bem definidos e seguidos conforme os padrões pré estabelecidos, a empresa consequentemente é capaz de aumentar sua qualidade e adicionar valor.

O CRM pode ser utilizado, por exemplo, para automação de processos operacionais que envolvam pontos de contato do *front-office* com o cliente, incluindo a automação de áreas como marketing, vendas e atendimento ao cliente. A automação de Marketing permite tocar os clientes de uma empresa com mensagens automatizadas, incluindo email, websites e redes sociais, para atrair os clientes e, consequentemente, realizar vendas. Na automação da área comercial, o CRM auxilia as equipes a registrar as fases do processo de vendas, incluindo a gestão de contato com os *leads* ou a gestão de oportunidades, juntamente com ferramentas de email e agenda integradas, com o objetivo de estudar as interações feitas com o cliente, e fazer o seguimento necessário à relação com o mesmo. Já a automação do atendimento ao cliente auxilia a reduzir ou eliminar por completo a interação humana na assistência a Clientes. Sistemas de CRM e de *helpdesk* modernos costumam oferecer ferramentas de Implementação

de um sistema de CRM para otimização de processos internos, automação de serviço como *chatbots*, sugestão de respostas automáticas, entre outros (Reis, 2018).

O sistema ainda pode oferecer um impacto significativo na eficiência operacional quando se trata da área de logística, especificamente auxiliando na otimização da gestão de estoque e uma resposta mais rápida às demandas dos clientes, resultando em mais precisão e agilidade nas entregas, contribuindo para a satisfação do cliente. Além disso, o uso do CRM quando utilizado em conjunto com outras ferramentas digitais melhora a integração dos sistemas, facilitando a comunicação e a redução de erros ao longo da cadeia logística (Silva *et al.*, 2024).

Na próxima seção é explicado como o sistema de CRM influencia os resultados organizacionais nos âmbitos financeiro, mercadológico e processual.

2.5 Resultados organizacionais

2.5.1 Financeiro

O foco dos *softwares* CRM é centrado no desempenho de tarefas de marketing e vendas. O processo de adoção de uma nova tecnologia, em qualquer organização, é um procedimento complexo que exige habilidade e flexibilidade por parte dos gestores e de todos os seus recursos humanos associados (Oliveira *et al.*, 2020). De acordo com um estudo realizado pela Capterra (2019), são inúmeras as vantagens que um *software* CRM apresenta no seio organizacional. Esses benefícios estão relacionados com melhoria de serviço, aumento da satisfação e lealdade dos clientes e aumento das vendas da empresa.

As empresas não devem ver o CRM apenas como uma ferramenta tecnológica, como um programa de *software*, mas como uma mudança na estrutura e na cultura empresarial em geral. Todos os esforços e promessas da empresa para aumentar a satisfação e a confiança dos clientes serão baseados exatamente nos investimentos que fará na implementação de sistemas de CRM. Isso criará a oportunidade de desenvolver uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Portanto, a gestão do relacionamento com o cliente tem se tornado uma ferramenta estratégica essencial para as empresas no mercado dinâmico de hoje (Ramaj; Ismaili, 2015).

De acordo com Jahromi, Stakhovych e Ewing (2014), a retenção de clientes apresenta maior retorno líquido dos investimentos – do inglês, *Return on Investments* (ROI), se comparado com as estratégias de aquisição de clientes. Os autores afirmam ainda que a retenção permite gerar maiores receitas, provenientes da continuidade dos negócios por longos períodos. Neste seguimento, Reichheld e Teal (1996) confirmaram que o aumento de 5% na retenção de clientes poderia gerar um ganho de 25% a 85% nos lucros das empresas, sendo, portanto, uma excelente fonte de rendimento.

Peppers e Rogers (2000) confirmam a previsão de de insucesso em projetos focados em tecnologia. Eles afirmam que empresas que optam por uma abordagem centrada na tecnologia em vez de no cliente estão contribuindo cada vez mais para as estatísticas de fracasso em projetos de O CRM. Isso se reflete tanto na transformação corporativa quanto em termos de ROI. Eles também observaram que empresas bem-sucedidas neste campo são aquelas que percebem desde o princípio que lidar com clientes vai muito além da tecnologia em si – é necessário priorizar estratégias bem definidas e um profundo entendimento dos clientes e contar com equipes e processos eficientes para garantir o progressivo cumprimento das estratégias estabelecidas.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) concluíram que conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes, como tal, o esforço investido na retenção de clientes é, na verdade, um investimento que irá garantir um aumento nas vendas e redução das despesas de angariar novos clientes. Jahromi, Stakhovych e Ewing (2014) acrescentam a ideia de que com o passar do tempo, os consumidores retidos tendem a ser menos sensíveis aos preços e mais dispostos a pagar preços elevados, o que se reflete positivamente no lucro e consequentemente na rentabilidade da empresa.

2.5.2 Mercadológico

O grau de competitividade de uma organização é resultado da combinação de cinco forças competitivas: o poder dos compradores, o poder dos fornecedores, a ameaça de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes no mercado. No entanto, esta estrutura competitiva pode ser alterada com as aplicações de tecnologias de informação (Oliveira *et al.*, 2020).

A sociedade se encontra perante um novo paradigma, que pode ser intitulado como a 4ª revolução industrial, o qual é caracterizado pelas extraordinárias capacidades de processamento e armazenamento dos dispositivos, o acesso infinito a fontes de conhecimento e a automação do trabalho e dos métodos de trabalho (Schwab, 2017). Essa transformação acarretou importantes mudanças exigidas às empresas e aos gestores no que se remete ao seu desenvolvimento, o que obrigou a uma rápida adaptação para manter a competitividade no mercado (Oliveira *et al.*, 2020).

Oliveira *et al.* (2020) relata que micro e pequenas empresas vem adotando tecnologias como CRM com o objetivo de alavancar e desenvolver mercados. Algumas das dificuldades enfrentadas por essas empresas, segundo seu estudo, são a baixa capacidade de gestão e o pouco conhecimento de mercado, muitas vezes ligados a falta de um sistema de gestão analítico.

O modelo proposto por Reinhold e Alt (2019) identifica três operações centrais do CRM: marketing, vendas e serviços. Essas operações estão diretamente ligadas a quatro estratégias: presença, conhecimento, fluxo de trabalho e cooperação. Essas estratégias se aplicam a dife-

rentes tipos de usuários, como os potenciais compradores, seguidores, clientes, especialistas, concorrentes e funcionários. Em outras palavras, elas abrangem o público que utiliza os serviços oferecidos pela empresa, tanto em mídias sociais quanto em outros canais.

Em seu estudo, Oliveira *et al.* (2020) cita relatos de empresas que, com o uso da ferramenta, conseguiram obter naturalmente mais visão de mercado e, com isso, conseguir mapeá-lo de uma forma mais ampla. Além disso, mencionaram uma gestão mais eficiente da base de dados de clientes e uma identificação mais precisa das oportunidades de mercado. Eles apontam ainda que parte dos resultados financeiros da empresa resulta do crescimento do mercado.

Botelho e Tostes (2010) destacam que a utilização do O CRM ainda auxilia as empresas na identificação de oportunidades no mercado e na segmentação mais eficiente dos clientes para aumentar sua presença no mercado. Nesse sentido, eles afirmam que a ferramenta contribui diretamente para a diminuição da taxa de rotatividade e para o fortalecimento da fidelidade dos clientes. Comprovando essa melhoria está o *Net Promoter Score* (NPS), que avalia a contentamento e a propensão de recomendação por parte dos consumidores.

2.5.3 Processual

O CRM faz a integração da gestão de vendas, telemarketing e televendas, serviços de atendimento e suporte ao cliente, automação de marketing, ferramentas para informação essencial e comércio eletrônico. Em síntese, esse sistema integra os processos de negócio de forma a evitar a dispersão de dados sobre clientes e efetua a gestão da captura, processamento, análise e distribuição de dados referentes a clientela (Mesquita *et al.*, 2013). Souza e Souza (2015) ainda fala sobre o CRM como um processo educativo e sobre a importância de envolver diferentes áreas e departamentos para aumentar a segurança operacional. O autor ainda abrange o tema da implementação realizada em fases, iniciando com a formatação do treinamento planejando um padrão que incluísse as melhores práticas, facilitadores e participantes do treinamento, em seguida foram selecionados os profissionais, que seriam treinados por outros profissionais já habilitados, para que participassem de treinamentos específicos e *workshops*, e por fim, a implantação do sistema e análises do sistema para melhorias contínuas.

A implantação de uma ferramenta de CRM demanda de acompanhamento contínuo para melhoria de ações e processos, sendo que revisar os indicadores de criação de oportunidades, vendas e perdas apresentados pelo sistema é uma tarefa importante para o sucesso da utilização desse sistema. Associado aos indicadores de ganhos e perdas, o gestor tem acesso a dados como *ticket* médio das oportunidades marcadas como “ganhas” no sistema.

Botelho e Tostes (2010) explicam que o CRM facilita a união de processos importantes como vendas, marketing e suporte ao cliente, permitindo a análise de métricas essenciais que incluem *ticket* médio e o tempo de duração das vendas. Eles apontam que, adicionalmente, essa ferramenta permite aprimoramento constante nos processos, uma vez que as informações reunidas auxiliam no refinamento das táticas de vendas e marketing com maior precisão.

Dispondo dessa gama de informações é possível entender a importância do sistema na agregação de valor para os consumidores finais, sendo que uma gestão eficiente é essencial para que as vendas sejam fechadas com melhores condições comerciais para a empresa. Vale pontuar, também, que a gestão eficiente age no estreitamento do relacionamento cliente-empresa e, conseqüentemente, gera mais vendas para o mesmo consumidor (Matielo, 2022).

Em um estudo sobre o uso de ferramentas de gestão do marketing de relacionamento com o cliente, Martins, Kniess e Rocha (2015) citam que, quando os profissionais em todos os níveis da empresa se comprometem verdadeiramente com essa abordagem no ambiente organizacional é possível notar avanços significativos nos processos empresariais. Isso se traduz em redução de queixas dos clientes e melhoria na prontidão do atendimento ao público-alvo internamente e também apresentando melhorias nas relações interpessoais entre os colaboradores envolvidos na condução dessas estratégias nas organizações estudadas. Essas melhorias têm um impactante efeito positivo na percepção dos clientes em relação aos investimentos feitos pelas empresas visando aprimorar a qualidade do relacionamento estabelecido com eles. Ainda foram descobertas provas de que a liderança sênior engajada na gestão do marketing de relacionamento desempenha um papel fundamental na obtenção de resultados.

Portanto, o nível estratégico organizacional deve se envolver com o gerenciamento do relacionamento com seus clientes para que tal atitude seja seguida pelos demais níveis da organização. Além disso, os autores constataram que o comprometimento da gerência é essencial para alcançar resultados positivos. Isso ocorre porque a gerência atua como ponte entre os níveis estratégico e operacional, sendo responsável por transmitir as decisões estratégicas sobre marketing de relacionamento para suas equipes.

Embora o comprometimento da divisão operacional com a gestão do relacionamento com o cliente, no estágio operacional do marketing de relacionamento, os resultados positivos somente poderão ocorrer se houver suporte da alta direção e da gerência. Desta forma, os esforços da divisão operacional só estarão dentro da ótica do Marketing de Relacionamento (MR), se a alta direção e a gerência souberem delegar a responsabilidade dos esforços do marketing de relacionamento corretamente; caso contrário, muito provavelmente as métricas do MR mostrarão resultados não satisfatórios.

No próximo capítulo, será apresentada a metodologia do trabalho, incluindo as características da pesquisa, os procedimentos adotados para a coleta dos dados e as técnicas utilizadas na análise desses dados. Essa seção detalha os passos seguidos, fornecendo uma base clara para a compreensão do desenvolvimento do estudo.

3 METODOLOGIA

3.1 Características da pesquisa

O estudo de caso é uma metodologia utilizada como estratégia ou como método de pesquisa (Chizzotti, 2018). Para Yin (2015), estudo de caso define-se como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”. Para Eisenhardt (1989), “o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra em entender a dinâmica presente em configurações únicas”.

Nesta pesquisa, a estrutura do estudo é baseado nos trabalhos *"Marketing de relacionamento na formação de um diferencial competitivo: o caso da cooperativa agrícola mista alfa"* (Scaramussa et al., 2014) e *"Análise da viabilidade de implantação da ferramenta tecnológica de CRM em uma indústria de insumos agrícolas na cidade de Ponta Grossa-PR"* (Kava; Tauille, 2020).

O estudo de caso foi conduzido de maneira pragmática, visando analisar as principais mudanças na estrutura organizacional de uma empresa do setor do agronegócio com a implementação do CRM. A abordagem metodológica adotada foi a qualitativa, com eventuais dados quantitativos, caracterizada pela investigação e análise aprofundada de um caso (Creswell; Creswell, 2021).

Quanto à abordagem qualitativa, na visão de Soares (2019), esse tipo de pesquisa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento, sendo os dados predominantemente descritivos. Assim, a pesquisa qualitativa vai da descoberta à compreensão dos fatos no contexto cultural, pela interpretação dos fatos encontrados, extrapolando a quantificação das informações por meio da indução e argumentação do pesquisador.

Por fim, a escolha da empresa obedeceu aos critérios de seleção com grande riqueza de evidências (casos polares) (Eisenhardt, 1989). A empresa, localizada no estado de São Paulo, é uma *holding*¹ composta por empresas do setor do agronegócio que utilizam tecnologias avançadas, como sistema de CRM, em suas operações de marketing e relacionamento com clientes, o que permite o estudo das mudanças na sua estrutura organizacional e dos impactos dessa ferramenta. Mais informações sobre a empresa serão apresentadas na subseção 3.1.1.

Por fim, a escolha da empresa obedeceu aos critérios de seleção com grande riqueza de evidências (casos polares) (Eisenhardt, 1989). A empresa em questão, localizada no Estado de

¹ O termo *holding* tem origem no verbo em inglês *to hold*, que pode ser traduzido como deter, sustentar, manter, mas também carrega a conotação de domínio. Uma *holding* é uma sociedade que detém participação societária em uma ou mais sociedades (Jungbluth; Frías, 2015).

São Paulo, é uma *holding*² composta por empresas do setor do agronegócio que utilizam tecnologias avançadas, como sistema de CRM, em suas operações de marketing e relacionamento com clientes, o que permite o estudo das mudanças na sua estrutura organizacional e dos impactos dessa ferramenta. Mais informações sobre a empresa serão apresentadas na subseção 3.1.1.

3.1.1 Sobre a empresa

A empresa é uma *holding* de origem brasileira que nasceu com a junção de quatro marcas. Inicialmente, a empresa apenas contava com uma marca, fundada com a missão de criar soluções em nutrição e fisiologia de plantas, disponibilizando hoje a comercialização de produtos como aditivos, fisioativadores, fertilizantes líquidos e adjuvantes.

O grupo também conta com uma marca fundada com foco no desenvolvimento de fertilizantes inteligentes de alta eficiência, revestidos por aditivos que reduzem as perdas por volatilização, lixiviação e fixação, segundo o portfólio da marca em seu *website*. Além das marcas citadas anteriormente, o grupo também conta com uma marca que trabalha em parceria com importantes instituições de pesquisas microbiológicas como EMBRAPA, ESALQ/USP e Instituto Biológico. A empresa trouxe para o mercado produtos como bioinseticidas, inoculantes, biofungicidas e produtos que potencializam a aplicação, também informações encontradas no portfólio da marca em seu *website*. O grupo ainda conta com uma empresa de logística que foi criada por conta da demanda em realizar o transporte de produtos biológicos conservados em baixa temperatura para que preservem suas condições ideais para eficiência de uso.

Essa empresa é um exemplo de caso polar devido ao seu porte e inovações tecnológicas significativas. Com cerca de 500 funcionários em seu quadro de colaboradores a empresa tem um faturamento anual superior a meio bilhão de reais com a expectativa de atingir a marca de 1 bilhão até 2026; o grupo se destaca como uma das principais referências do segmentos de nutrição vegetal no Brasil. Além disso, a empresa continua a investir em colaborações com instituições renomadas como a EMBRAPA e a ESALQ/USP para criar produtos biotecnológicos que promovem eficiência e sustentabilidade no agronegócio tornando-se um exemplo notável de sucesso no uso de tecnologia inovativa no setor.

3.2 Coleta de dados

Para a coleta de dados foram utilizadas duas abordagens principais, em que, inicialmente, aplicou-se um formulário *online* com questões fechadas e abertas, visando obter uma visão geral sobre o uso do CRM na empresa, o qual foi respondido pelo entrevistado no dia 21

² O termo *holding* tem origem no verbo em inglês *to hold*, que pode ser traduzido como deter, sustentar, manter, mas também carrega a conotação de domínio. Uma *holding* é uma sociedade que detém participação societária em uma ou mais sociedades (Jungbluth; Fríes, 2015).

de agosto de 2024. Em seguida, foi realizada uma entrevista semi-estruturada³ com o coordenador de marketing no dia 06 de setembro de 2024 via Google Meet. A entrevista teve a duração de 2 horas, 15 minutos e 11 segundos, e foi gravada com o consentimento do participante e, posteriormente, transcrita para análise qualitativa.

As perguntas realizadas foram baseadas em Kava e Tauille (2020), abordando tópicos como a gestão de carteiras de clientes e estratégias de marketing de relacionamento. Questões adicionais surgiram durante a entrevista, em consonância com o caráter exploratório da pesquisa, a fim de aprofundar o entendimento sobre as mudanças estruturais na empresa decorrentes da implementação do CRM.

Além destas questões, também foram explorados alguns dos temas aplicados por Scaramussa *et al.* (2014) em sua pesquisa, pelo ponto de vista do colaborador em relação a atual gestão de relacionamento com seus clientes. É importante frisar que, além destas questões pré apresentadas, como uma pesquisa de caráter exploratório, foram utilizadas questões mais específicas para a realização da coleta de dados, as quais estão disponíveis para consulta no Apêndice A. Ainda, além dos dados obtidos através da entrevista, foram consultados sites da empresa estudada, fornecedores de serviço e artigos pré publicados.

3.2.1 Entrevista

Segundo Silva *et al.* (2006), pelo fato de a natureza do objeto do estudo exigir interação entre pesquisador e pesquisado para contextualizar as experiências, vivências e sentidos, utiliza-se a entrevista como uma técnica especial para a coleta de informações diretas dos sujeitos investigados. Silva *et al.* (2006) ainda pontua que a entrevista qualitativa fornece dados básicos para a compreensão das relações entre os atores sociais e o fenômeno, tendo como objetivo a compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos específicos.

A entrevista semiestruturada, de acordo com Manzini (2004, p. 21):

(...) possui um roteiro de perguntas básicas previamente estabelecidas e que fariam referência aos interesses da pesquisa. Ela difere da estruturada pela sua flexibilidade quanto às atitudes e compreensão do pesquisador, podendo ou não alterar as perguntas no decorrer das respostas dadas.

As perguntas utilizadas na entrevista para coleta de dados foram organizadas em seis categorias principais como destacado na Tabela 1.

Essa organização foi essencial para melhor investigar desde os fatores que influenciaram a escolha e adoção do sistema de CRM até os impactos percebidos na organização,

³ A entrevista semi-estruturada combina perguntas fechadas e abertas. Nesse tipo de entrevista o entrevistado tem liberdade para se posicionar favorável ou não sobre o tema, sem se prender à pergunta formulada (Minayo (2010).

operações de marketing e desempenho financeiro. Ainda, além das 6 categorias, foram realizadas perguntas aleatórias durante a entrevista, com propósito de aprofundar mais ainda a investigação e a obtenção de dados sobre os diversos assuntos abordados, somando essas informações ao conteúdo obtido.

Tabela 1 – Categorias das perguntas utilizadas na entrevista

Categoria	Descrição
1	Contexto da empresa e do CRM
2	Sobre a implantação do CRM
3	O impacto do CRM em diferentes áreas da empresa
4	Mudanças na estrutura organizacional
5	Sobre o impacto geral do CRM na empresa
6	Considerações gerais

Fonte: Autoria própria (2024).

A seguir, estão detalhadas as informações sobre cada categorias e questões utilizadas, que serviram para orientar a entrevista, com o intuito de identificar os benefícios alcançados, os desafios enfrentados e as oportunidades de melhoria proporcionadas pelo uso da ferramenta.

Na categoria 1 foram abordados assuntos que esclarecessem o contexto da empresa e do CRM, como o cenário inicial da empresa, o tipo de sistema utilizado, o envolvimento do entrevistado no processo de implantação e os fatores que motivaram a escolha deste CRM em específico, buscando entender as razões por trás da adoção desta ferramenta e por quanto tempo a empresa já utiliza o sistema.

Na categoria 2 buscou-se entender como aconteceu a implementação do CRM. Nela é investigada quais áreas da empresa foram envolvidas nesse processo, quais foram os treinamentos realizados, como foi a participação do fornecedor do CRM nessa etapa e quais foram os desafios enfrentados.

A categoria 3 teve como objetivo estudar o impacto do CRM em diferentes áreas da empresa, então essa categoria foi dividida em cinco subcategorias: (3.1) Receita, (3.2) Fidelização de Clientes e Ampliação de Mercado, (3.3) Mapeamento de Processos Impactados, (3.4) Oportunidades de Melhoria e (3.5) Área de Marketing.

A primeira subcategoria (3.1) aborda os efeitos do CRM sobre a receita, examinando dados financeiros antes e depois da implantação. A segunda subcategoria (3.2) buscou avaliar como o CRM atua na fidelização de clientes e expansão de mercado, possibilitando análises sobre a taxa de *churn* e a satisfação dos clientes, além de novas oportunidades de mercado. Na terceira subcategoria (3.3) foi abordado o mapeamento de processos impactado pela implementação do sistema, bem como as principais mudanças nos fluxos de trabalho e integração do CRM com outros sistemas utilizados pela empresa.

Já na quarta subcategoria (3.4) investigou-se como o CRM ajudou a otimizar processos e facilitou a tomada de decisões estratégicas, explorando as oportunidades de melhoria. E, por

fim, na última subcategoria (3.5) foi explorado como a área de marketing atua em relação ao CRM, buscando entender como gerentes e supervisores gerenciam carteiras de clientes, como ocorre a comunicação entre time de marketing e times de vendas, e quais são as ações de marketing de relacionamento realizadas para fidelização de clientes no pré e pós vendas.

Na categoria 4, buscou-se explorar como o CRM impactou a estrutura interna da empresa, investigando as mudanças realizadas em diferentes departamentos, a criação ou extinção de cargos, e a necessidade de novos treinamentos para adequar os colaboradores às demandas geradas pela implementação do CRM.

Na categoria 5, objetivou-se a identificação dos principais benefícios ou efeitos negativos motivados pela adoção do CRM. Além disso, buscou-se identificar como a empresa está medindo o sucesso da implementação deste sistema e coletar exemplos concretos de como ele influenciou na melhora ou piora dos resultados obtidos.

Por fim, a categoria 6 investiga uma reflexão do ponto de vista do entrevistado sobre a experiência geral com o CRM. Nela é compreendido se a adoção do sistema seria recomendada ou não para outras empresas do agronegócio, trazendo pontos e sugestões importantes para auxiliar na tomada de decisão para empresas que estão considerando adotar um sistema de CRM, além de destacar os aspectos mais positivos da implementação.

3.3 Análise dos dados

Os dados coletados por meio do formulário *online* foram tabulados e as respostas da entrevista foram transcritas e submetidas a uma análise de conteúdo, conforme a técnica utilizada por Miles, Huberman e Saldana (2014). Essa técnica é conhecida pela redução de dados, que consiste no processo de seleção, simplificação e transformação dos dados brutos coletados, os quais são, posteriormente, organizados de forma visual e estruturada para facilitar a compreensão e a análise, como, por exemplo, a tabulação dos dados resumidos, e por fim, esses dados são interpretados e comparados com a literatura existente.

Essa abordagem possibilitou a categorização dos temas emergentes e a construção de matrizes analíticas para identificar padrões, relações e *insights*⁴ sobre o impacto do CRM na estrutura organizacional da empresa.

⁴ Um *insight* é um acontecimento cognitivo, podendo ser sinônimo de compreensão, conhecimento, intuição (Significados, 2024).

4 RESULTADOS

4.1 Contextualização do caso

A empresa, em constante crescimento, contando com uma equipe de aproximadamente 70 colaboradores no time de vendas, passava por desafios nos processos internos e no relacionamento e fidelização de clientes, o que os levou a implantar um sistema de CRM em 2015. O entrevistado relata que, antes da tomada de decisão para a adoção do CRM, a empresa utilizava planilhas eletrônicas para a centralização de informações sobre seus clientes, gerando dificuldade na rastreabilidade.

Na época, utilizavam as planilhas para rotina de vendas e para planos de marketing, o que dificultava a leitura dos dados pois eram mais de 80 planilhas enviadas de maneira aleatória para fazer a compilação, leitura e interpretação desses dados. Dessa forma, ocupava-se muito tempo para analisar e compreender se a empresa estava no caminho certo.

O entrevistado comenta sobre quais foram os fatores que os fizeram implementar uma ferramenta:

"Primeiro, o contexto estratégico, porque se nós somos uma empresa, provemos produtos e serviços, prezamos pela qualidade, pela satisfação do cliente, e a gente não tem informações daquele cliente para poder medir se aquilo que nós prezamos, nós estamos conservando, não faz sentido, entende? Então, nós transcendemos a nossa relação, não é uma relação da empresa com o vendedor e o vendedor com o cliente, mas sim da empresa com o cliente através do vendedor."

Ainda, relata que muitas vezes era necessário o retrabalho com essas planilhas, pois apesar de seguirem um padrão de formatação, o *input* de dados¹ variava muito de pessoa para pessoa. Além disso, a segurança das informações também era um fator importante a ser considerado, pois até então toda a informação obtida pelos vendedores ficava retida com os próprios vendedores, o que também se tornava um problema devido a rotação de funcionários.

Esse problema se deve ao fato de quando um vendedor saía da empresa, levava toda a informação que tinha em sua carteira de clientes, deixando a empresa sem informações como ponto de partida para guiar o próximo vendedor, fazendo com que, muitas vezes, comesçassem todo o relacionamento do zero. Esse fator acabava distanciando o cliente da marca, conforme expressa o entrevistado:

"De onde começa o próximo vendedor? E aí a gente tem que olhar para o contexto de que hoje nós devemos ser omnichannel"². Então,

¹ O *input* de dados é consiste na inserção de informações ou dados em um sistema ou dispositivo (Express VPS, 2024).

² Omnichannel é a estratégia que oferece múltiplos canais de contato integrados para que a experiência do cliente seja fluida e contínua, ainda que ele mude a forma de acessar a empresa (Zendesk, 2024).

independente de onde o cliente vem comigo, eu tenho que saber em que ponto ele está na situação, se ele tem uma reclamação aberta, quem foi o último atendimento, quando foi o último atendimento, o que ele comprou, qual é o perfil dele. . . Então, todas essas informações, elas começaram a aparecer para a gente de maneira mais evidente na medida que o nosso movimento com os clientes aumentaram, por conta do tamanho da empresa.”

Identificando os desafios, a empresa conseguiu compreender que havia uma necessidade em mudar o modelo de gestão e optou por implantar um sistema de CRM. Na época foram reunidos diretores, gerentes e pessoas-chaves de diversas áreas como administrativo, Tecnologia da Informação (TI), logística, marketing e vendas para discutir sobre o tema. Primeiramente, para que todos ficassem na mesma sincronia, foi explicado do que se tratava o sistema de CRM, como funciona e para que serve.

Após muita pesquisa de mercado, diversas apresentações comerciais para conhecer as diferentes ferramentas disponíveis, análise das funcionalidades de cada sistema, discussões sobre prós e contras de cada fornecedor, acabaram optando pelo Clover CRM, antigo Data-Coper, fornecido hoje pela Aliare. Os principais motivos que influenciaram a escolha do Clover CRM foi o fato de ele ser um sistema desenvolvido especificamente para empresas do agronegócio, não demandar de tantas customizações e por ter incluído um aplicativo que permite que os vendedores trabalhem *offline*.

Além dessas características, o Clover CRM conta com funcionalidades para gestão operacional, gestão de carteira e gestão estratégica. Para gestão operacional, planejamento de consultoria agrônômica, planejamento e registro de visitas técnicas, campos demonstrativos de dados, consulta de preço e estoque, histórico de atividades realizadas em campo e banco de dados com informações de clientes, são as funcionalidades apresentadas pela empresa Aliare (2024) em seu *website*.

O sistema ainda conta com gestão de carteira, permitindo a segmentação de clientes, mapeamento de clientes potenciais, gerenciamento de metas, análise de vendas por produto, análise de *Customer Share*³ e definição do pacote de produtos. Para a gestão estratégica, a ferramenta fornece funcionalidades como análise de *Market Share*⁴, previsão de vendas, mapeamento e gestão de oportunidades, histórico de vendas, análise de ciclo de vendas, vendas com *Barter*⁵, proposta de crédito, questionário de pós-venda e abertura de chamados. O Clover CRM ainda conta com o Clover Essencial, que disponibiliza de configuração de período de safra, manutenção do cadastro de clientes, registro de propriedades, croqui da área de atuação,

³ *Customer Share* ou *Share of Customer* – do inglês, participação do cliente, refere-se à quantidade de vendas fechadas com cada cliente (CRM, 2024).

⁴ O *Market Share* – do inglês, participação de mercado, é a porcentagem do mercado que sua empresa conquista. Logo, são as vendas totais feitas no setor em que ela atua (CRM, 2024).

⁵ *Barter*, do inglês, significa troca, permuta ou escambo, é uma operação financeira, sem envolver dinheiro, que ocorre pelo pagamento de insumos através de parte da futura produção (Magna, 2024).

localização em tempo real da equipe de vendas, mapeamento da área de coleta de amostras e mapeamento da área de não atuação (Aliare, 2024).

Após escolhido o sistema, juntamente com a equipe de TI, o próximo passo foi desenvolver o escopo do projeto juntamente com a empresa contratada. O entrevistado explicou que uma parcela da implantação é apenas sobre o sistema, em que foram envolvidos outros times e que foram colhidos os dados, padronizados e imputados na plataforma. Por isso ele cita a importância de terem criado um cronograma para execução do projeto em fases e, dessa maneira, as equipes só foram envolvidas dentro de determinadas fases que correspondessem com a sua área de atuação na empresa:

“O primeiro módulo que a gente entendeu que seria importante era o módulo de força de vendas. Por quê? Esse módulo de força de vendas ia forçar, entre aspas, que o time comercial começasse a colocar os pedidos através da ferramenta. Então, a nossa porta de entrada, time comercial, vocês fazem um pedido de vendas hoje de uma outra forma. Ela tem um portal online, que ele não trabalha offline, tem todos os pontos negativos desse modelo e trouxemos do outro lado todos os pontos positivos de você fazer isso via um módulo de força de vendas. E aí, implementamos o módulo de força de vendas com o time comercial. Legal, eles já estão imputando o pedido. Então, qual é a próxima fase? Para imputar o pedido, eles precisam rodar os clientes, então trouxemos o módulo de despesas de vendas. Depois, para eles poderem executar essas despesas, eles têm que agendar com os clientes, tem que ter um módulo de agenda.”

A empresa recebeu suporte dos fornecedores durante todo o processo de implantação do CRM. Após o fechamento do contrato, o projeto foi dividido em etapas e à medida que cada uma dessas fases era concluída o fornecedor recebia o pagamento correspondente. Isso garantiu que o fornecedor se mantivesse totalmente comprometido com a execução do projeto, já que o recebimento dos valores estava condicionado ao cumprimento das etapas estabelecidas.

O processo ocorreu pela evolução de cada módulo implementado dentro do programa, o qual levou quase dois anos para ser concluído. Após a instalação de cada módulo da ferramenta foram realizados treinamentos para os usuários e tutoriais explicativos foram disponibilizados para elucidar cada funcionalidade do sistema CRM implementado. Durante o processo de integração do CRM na empresa foram enfrentados três desafios principais: compreender claramente as diretrizes de negócio estabelecidas; ajustar a infraestrutura de TI e promover uma mudança na cultura organizacional vigente.

O entrevistado ainda destacou que muitas empresas de tecnologia estão mais interessadas em vender o produto do que em proporcionar uma implementação eficiente. Isso inclui demonstrar como serão realizados os treinamentos e capacitações necessários para os usuários do sistema. Dessa forma, é importante que ocorra uma boa adesão da empresa ao serviço,

além de uma base sólida de conhecimento, padronização do sistema e práticas recomendadas que devem ser transmitidas aos futuros usuários.

4.2 Efeitos do CRM no desempenho empresarial

4.2.1 Fidelização de clientes e ampliação de mercado

O CRM tem impactado positivamente a fidelização de clientes, permitindo a gestão eficaz da rotina de visitas, o que contribui para a redução da taxa de *churn*⁶. A visibilidade proporcionada pelo sistema permite um acompanhamento mais preciso das interações com os clientes, facilitando a criação de estratégias de retenção e aumentando a lealdade do cliente.

Para medir a satisfação dos clientes, a empresa vem realizando pesquisas de satisfação com seus clientes ano após ano. Para manter a segurança de dados, o entrevistado preferiu não compartilhar os gráficos e números obtidos nessas pesquisas, mas forneceu detalhes importantes de como a pesquisa é realizada e falou sobre a importância de manter a constância de estudo dos dados coletados. Ele conta que a empresa realiza essas pesquisas de satisfação anualmente, baseando-se em diferentes quesitos como atendimento, entrega, produtos e suporte em campo.

Essa avaliação é feita com o apoio da norma ISO 9001, que define uma meta de 93% de respostas entre “ótimo” e “bom”, indicando que o serviço ou produto atendeu ou superou as expectativas dos clientes. As perguntas são feitas e as respostas coletadas via Google Forms, e participam da pesquisa diversas pessoas do canal de distribuição, como vendedores, donos de revendas, administrativos e balconistas, e principalmente os agricultores que são os consumidores finais.

Ainda, a empresa mede o NPS⁷, que avalia também a lealdade dos clientes, para entender a probabilidade de continuarem comprando da empresa ou recomendarem os produtos a outros. O entrevistado explica:

"Então, pensando na escadinha do branding, que são esses seis pontos aqui, eu preciso entender que meu cliente precisa lembrar constantemente da minha marca. Eu preciso entender que meu cliente precisa ter familiaridade com a minha marca. Eu preciso entender que preciso converter essa familiaridade em uso. Esse uso tem que gerar para mim a satisfação; essa satisfação gera o reuso. O que é o reuso? O cliente gostou do produto e comprou novamente. É como quando você vai a uma lanchonete, gosta do atendimento,

⁶ *Churn* de clientes é uma medida do número de contas que deixam de comprar, seja cancelando contrato ou não renovando (Cortex Intelligence, 2024).

⁷ O NPS é uma métrica usada nos programas de experiência do cliente para medir a fidelidade dos clientes a uma empresa, e costuma ser medido com pesquisas NPS de pergunta única e retratado em forma de uma pontuação de -100 a +100 (Qualtrics, 2020).

da comida, enfim, de uma loja, e decide voltar lá. O ápice desse trabalho é entender o quanto esse cliente é fiel, ou seja, quando ele escolhe você como parceiro e quando ele recomenda a sua marca, demonstrando fidelidade."

O NPS classifica os clientes em três grupos: detratores (notas de 0 a 6, que não recomendam a marca), neutros (notas 7 e 8, que podem se tornar promotores ou detratores, dependendo da experiência) e promotores (notas 9 e 10, que recomendam ativamente a marca). É perceptível a forma como clientes insatisfeitos costumam falar negativamente para muitas pessoas, enquanto clientes satisfeitos recomendam para poucos. Portanto, ter o NPS alto indica que há uma maior fidelidade dos clientes, consequentemente tornando a empresa mais forte à frente da concorrência e não tão vulnerável a concorrentes que possam oferecer um produto ou serviço melhor.

Antes da implementação do CRM, a empresa não tinham uma visão clara sobre quantos clientes estavam deixando de comprar. Com o painel, ela passou a conseguir comparar períodos e entender melhor o comportamento de compra dos clientes, como quantos deixaram de comprar e quantos começaram a comprar, além de calcular a taxa de *churn* e *turnover* (rotatividade de clientes).

Com base nessas informações foi identificado um percentual de *churn* em 2021, destacando a necessidade de ajustar as práticas comerciais da empresa. O CRM possibilitou que a equipe de vendas obtivesse informações mais precisas para planejar suas atividades de maneira eficiente e se tornar mais produtiva, isto é, para atender os clientes de forma mais efetiva alinhada aos objetivos comerciais.

O entrevistado explica que, no começo, a empresa pensava que os vendedores sabiam claramente que era essencial estar no campo regularmente para atender aos clientes. No entanto, o CRM revelava que essa não era uma ideia tão evidente assim. Ao examinarem os relatórios e realizarem pesquisas através da plataforma disponível, perceberam a necessidade de uniformizar essa prática de visitas para todas as companhias do grupo, o que gerou uma maior efetividade comercial.

No processo de padronização inclui-se a forma de apresentação e as etapas das visitas comerciais para que todos os vendedores sigam o mesmo procedimento. Essa medida resultou em um aumento significativo na eficiência do departamento comercial. Uma das métricas empregadas para avaliar essa eficiência é o número de visitas realizadas no campo. Em comparação entre os dados de 2022 e 2023 da empresa notaram-se melhorias significativas devido à aquisição de novos clientes e à fidelização dos clientes já existentes.

Além disso, o CRM auxiliou a companhia a descobrir novas possibilidades de mercado e ampliar para novos setores de clientes. Antes da introdução do CRM, a companhia não conseguia identificar com precisão quais tipos de clientes estavam em sua base e em quais áreas atendiam. Com o uso do CRM, eles puderam classificar os diferentes tipos de clientes e entender melhor quais segmentos tinham maior aderência à sua proposta de valor.

A partir disso, o CRM permitiu que a empresa visualizasse essas informações de forma mais estratégica, identificando que havia uma oportunidade de aumentar sua participação em certos setores e criou planos e esforços para expandir sua atuação nesses mercados, e foi assim que criaram um projeto para melhorar a eficiência na aplicação de produtos agrícolas, como adjuvantes, por meio de uma unidade móvel de tecnologia de aplicação. O projeto envolve uma equipe especializada em diferentes áreas, como eletrônica e tecnologia de aplicação, com veículos adaptados (vans e picapes) que funcionam como laboratórios móveis.

Esses veículos percorrem propriedades rurais no Brasil e no Paraguai, prestando serviços de calibração e manutenção de equipamentos de pulverização sem custo adicional para o agricultor. A ideia surgiu da necessidade de garantir que os produtos, como os adjuvantes vendidos pela empresa, fossem aplicados corretamente no campo. Foi realizado que muitos clientes compravam produtos adequados, mas não os aplicavam da forma correta, o que prejudicava nos resultados em campo.

Em adição a esses fatores, como parte desse processo, a empresa desenvolveu um produto específico, o qual é utilizado para limpar o sistema de pulverização, uma necessidade que surgiu durante as visitas às propriedades, onde encontraram muita sujeira nos equipamentos. O objetivo é preparar os sistemas para que funcionem adequadamente e garantam a eficiência na aplicação dos produtos agrícolas.

4.2.2 Processos impactados e oportunidades de melhoria

Tratando sobre os processos impactados, o entrevistado citou os processos de vendas, logísticas, marketing e na indústria. Ele cita que o CRM permitiu a personalização dos processos de vendas, ajustando as propostas e prazos conforme as necessidades dos clientes, o que aprimorou a eficácia do atendimento e a conversão de vendas.

Desde que a companhia passasse a acompanhar mais de perto o percurso dos consumidores de forma mais precisa, tornou-se claro que distintos perfis de clientes necessitam de variados *lead times* – do inglês, tempos de entrega. O CRM permitiu à equipe de logística ajustar seus fluxos operacionais para atender clientes de forma mais eficaz. Antes, enquanto o prazo de entrega padrão da empresa era de 7 dias, clientes de segmentos, como de horti-fruti, exigiam uma resposta mais rápida. Com as informações fornecidas pelo CRM a logística passou a organizar rotas e priorizar entregas de acordo com as necessidades identificadas, o que resultou em uma maior otimização dos recursos logísticos e na melhoria da experiência do cliente.

A área de marketing também foi beneficiada com a adoção do uso do CRM no que diz respeito à segmentação e direcionamento das campanhas. Anteriormente, as campanhas também eram desenvolvidas de maneira genérica, mas o CRM possibilitou segmentar os clientes com base em dados comportamentais e preferências registradas no sistema. Dessa forma, eles

desenvolveram uma comunicação mais eficiente com um aumento da taxa de conversão e maior engajamento dos clientes.

O impacto do CRM na indústria da marca também foi significativo, pois o CRM proporciona uma visão estratégica que melhora o planejamento e a alocação de recursos na indústria, impactando beneficemente a previsão de vendas. Essas previsões são elaboradas com base nos dados fornecidos pelas equipes de vendas para que a empresa consiga antecipar as necessidades futuras de forma minuciosa. Isso inclui considerar as projeções de vendas por cliente individualmente e levar em conta diversos aspectos como preferências culturais e variações sazonais.

Com base nessas projeções detalhadas feitas pelas equipes de suprimentos e planejamento da produção é possível realizar um planejamento preciso da compra de matérias-primas e da programação da produção de forma que se garanta o fornecimento dos recursos necessários para atender à procura do mercado de maneira eficiente. Adicionalmente as previsões são ajustadas regularmente por meio de um *forecast* periódico que leva em consideração variações imprevistas tais como alterações climáticas e oscilações nos preços das *commodities* que podem impactar no cronograma. O entrevistado explica:

"Por exemplo, no CRM de uma das marcas, vai ter lá um dimensionamento do produto, quem são os clientes, qual é a cultura, mês a mês qual é o volume. Então, imagina: ela tem uma previsão de vendas de janeiro a dezembro. Essa informação, para onde que ela vem? Ela vem para dentro da indústria. E aí, dentro da indústria, o nosso time de suprimentos vai pegar esses dados e dizer o seguinte: 'Olha, para atender a demanda do comercial, nós precisamos disso: a quantidade de matéria-prima, que ela chegue nesse momento, para atender esse produto e assim por diante. Então, o meu planejamento de compras de matéria-prima sai dos dados que vêm na nossa projeção de vendas. Mas não é só isso; a partir daí, nós fazemos um forecast periódico, porque sabe que atrasou a chuva, aumentou a chuva, a soja está cara, a soja está barata. . . Isso muda a janela. O que eu ia faturar aqui passa a ser faturado aqui ou não. Aconteceu uma coisa que está muito boa, o que era para ser aqui vai ser antecipado então."

Quando questionado sobre as oportunidades de melhoria identificadas a partir da implementação do CRM, o entrevistado menciona que ao analisar os dados do CRM, a empresa percebeu que deveria concentrar seus esforços em gerar demanda no produtor rural, pois é ele quem impulsiona as compras no canal de distribuição. Com a ajuda do CRM, a empresa foi capaz de mudar a estratégia ao incentivar a demanda na base, fazendo com que o canal de vendas necessitasse reabastecer o estoque para atender o produtor. Essa dinâmica permitiu uma mudança na postura da equipe de vendas, que passou a atuar de forma mais eficaz no campo, criando demanda diretamente no consumidor final.

O CRM também possibilitou à empresa uma visão mais detalhada dos clientes, como o perfil do produtor rural, suas culturas, volumes e sazonalidades. Com essas informações, as

ações de marketing passaram a ser mais focadas em gerar demanda no campo, o que facilita o trabalho da equipe comercial e, por consequência, movimenta os canais de distribuição.

Sobre a logística, a previsão de vendas das marcas são inseridas no CRM no início do ano, com dados detalhados sobre clientes, culturas e volumes mensais. Essas informações são fundamentais para a equipe de suprimentos e Plano de Controle de Produção (PCP), que utiliza os dados para ajustar o fornecimento de matéria-prima e planejar a produção de forma alinhada à demanda prevista.

4.2.3 A atuação do CRM na área de marketing

O CRM tem permitido à empresa otimizar a segmentação de clientes e melhorar o direcionamento das ações de marketing. A partir de dados comportamentais e preferências registradas no sistema, as campanhas se tornaram mais personalizadas, aumentando a taxa de conversão e o engajamento com os clientes.

O sistema possibilita o controle das atividades diárias dos vendedores, como agendamento de visitas e apresentação de portfólios. Por exemplo, um vendedor pode utilizar sua agenda no CRM para planejar visitas a diversos clientes ao longo da semana. Essa organização garante que as interações com os clientes sejam bem distribuídas e eficientes.

Ademais, o CRM facilita o acompanhamento de métricas importantes, como despesas de viagem. Isso permite que os gerentes monitorem se os times de venda estão de fato realizando as visitas onde devem atuar, verificando se os vendedores estão cumprindo suas rotinas de visitas e pernoites. Caso contrário, os gestores podem identificar rapidamente se há falta de empenho no campo, utilizando esses dados para ajustar a estratégia e otimizar a performance da equipe.

Quanto à comunicação entre o departamento de marketing e o departamento comercial, foi observado que o time de marketing possui visibilidade sobre o planejamento das principais atividades do time de vendas e acesso aos indicadores que evidenciam o desempenho da equipe no terreno de atuação.

Toda equipe de marketing, junto com o time comercial, no início de cada ano, realiza um planejamento anual que leva em consideração o calendário regional das principais atividades relacionadas ao agronegócio, sabendo que este já está praticamente estabelecido. As atividades incluem dias de campo, treinamentos técnicos e *tours* tecnológicos. Cada região tem o seu próprio calendário de eventos e com essa base, os gerentes e vendedores decidem em quais ações irão investir, alocando recursos de acordo com a demanda.

O CRM apoia esse processo, proporcionando a cada vendedor uma previsão clara de suas ações planejadas ao longo do ano e facilitando a descentralização orçamentária. Por exemplo, se um dos colaboradores pretende participar de um dia de campo, ele pode prever quantos materiais, como bonés, chaveiros, entre outros, irá utilizar e alocar recursos para essa ação.

Conversando sobre a segmentação de clientes e o direcionamento de ações de marketing personalizadas, o entrevistado explicou que estes processos ainda não são totalmente automatizados pelo CRM. O processo atual depende de uma combinação de critérios empíricos e metodologia interna, baseando-se em aspectos como o tempo de relacionamento com o cliente, a curva ABC⁸, o histórico de pagamentos e o volume de faturamento.

Esses critérios permitem identificar quais clientes são considerados estratégicos, embora a segmentação não ocorra de forma automática através do sistema. A ferramenta CRM, segundo o entrevistado, ainda está em processo de adaptação para que essas segmentações possam ser realizadas de maneira mais automatizada no futuro. No entanto, atualmente, é necessário que os gestores e vendedores utilizem as informações disponíveis no sistema para realizar essa análise e tomada de decisão.

Sobre as estratégias de marketing de relacionamento para fidelizar clientes, foi citado como exemplo a prestação de serviços pela unidade móvel de tecnologia de aplicação e o laboratório de análises que fica à disposição dos clientes e um programa de incentivo a vendas, realizado internamente. A organização ainda utiliza o CRM para segmentar seus clientes e implementar ações personalizadas por meio do plano de marketing destinado à equipe de vendas. O desenvolvimento do plano de marketing leva em conta os clientes estratégicos e prioriza aqueles que agregam maior valor à empresa em relação ao relacionamento e retorno financeiro.

Além disso, não são todos os produtos da linha que entram no plano de marketing, o plano de segmentação também passa pela aprovação gerencial. Cada vendedor elabora um plano de ação com base nos dados do CRM e o gerente revisa e aprova as ações, determinando quais clientes devem ser incluídos e quais produtos serão promovidos. No caso da empresa, o entrevistado pontua que produtos com maior potencial de impacto, como aqueles com benefícios fisiológicos ou metabólicos, são priorizados, enquanto produtos de menor margem, como *commodities*, são deixados de lado. Esse processo garante que os investimentos em marketing sejam feitos de forma inteligente e direcionada, maximizando os resultados tanto para a empresa quanto para os clientes.

Discutindo sobre a fidelização de clientes, é relatado que esse é um processo complexo e gradual. Antes de categorizar um cliente como fiel, é necessário estabelecer um relacionamento sólido e próximo, uma prática central na cultura da empresa. A fidelidade não é definida de imediato, mas construída ao longo do tempo, à medida que a empresa conhece melhor as necessidades e expectativas do cliente. Ele citou que um dos pilares dessa fidelização é a abordagem de proximidade e simplicidade no trato com os clientes, mas que a empresa não possui um setor específico para realizar atividades de pós-venda e retenção de clientes.

⁸ A curva ABC é um método de análise que envolve a categorização de itens com base em seu valor. Na prática, a curva ABC ajuda as empresas a identificarem os produtos mais valiosos em relação à demanda dos clientes (TOTVS, 2024).

4.3 Estrutura organizacional pós implantação do CRM

Conversando sobre as mudanças na estrutura organizacional causadas pela implementação do CRM, o entrevistado relatou que os setores mais afetados pela implementação do CRM foram vendas e logística. Não houve criação de novos cargos ou extinção de cargos existentes especificamente por causa do CRM. O número de empregados de fato aumentou, mas não em função do sistema, e sim em função do crescimento da empresa.

No entanto, houve uma reorganização das atividades, especialmente na área de administração de vendas, onde foi designada uma pessoa para cuidar das configurações dentro dessa área, mas essa estrutura já existia anteriormente e seguiu praticamente a mesma após a implementação do CRM. O principal desafio mencionado foi mudar a mentalidade e a cultura dos vendedores, que inicialmente viam o CRM como uma forma de controle, o que gerou uma certa resistência.

Com a implementação de um novo sistema, treinamentos foram necessários, especialmente para as áreas de vendas e gestão, com foco em boas práticas de mercado. Outras áreas que não eram tão relacionadas às áreas de vendas e marketing, como a de Recursos Humanos (RH), também receberam treinamentos, para que elas compreendam melhor o processo de vendas, o que é útil para identificar os perfis corretos de contratação. Isso destaca a integração entre diferentes departamentos da empresa para otimizar o uso do CRM e melhorar o desempenho geral da equipe.

Quando o CRM foi implementado, a empresa fornecedora ofereceu painéis analíticos e relatórios pré-formatados com base nas práticas de mercado. Esses relatórios são um "produto de prateleira", ou seja, já prontos para uso imediato, e foram úteis inicialmente. Ao longo do tempo, a empresa percebeu que essas análises prontas não atendiam completamente suas necessidades específicas. Foi necessário ajustar e personalizar os *dashboards*⁹, adicionando ou removendo dados conforme as necessidades reais da empresa se tornavam mais claras.

Vale destacar, também, que as necessidades de análise de dados mudam com o tempo, à medida que a empresa evolui e aprende mais sobre boas práticas do mercado. Além da customização necessária, a empresa fornecedora do sistema também oferece o suporte, que funciona de forma centralizada com a equipe interna, a qual faz o contato com o fornecedor e depois repassa as resoluções para os vendedores.

O entrevistado acredita que a implementação do CRM ajudou a acelerar o desenvolvimento da empresa ao automatizar processos que antes dependiam de planilhas e geralmente ocasionavam retrabalho devido a erros na inserção de pedidos, por exemplo. Essa automação permitiu um fluxo mais eficiente e reduziu a necessidade de correções manuais. Ademais, enfatiza a importância das pessoas no desenvolvimento da empresa, mencionando que uma

⁹ O *dashboard* é uma ferramenta com uma interface gráfica que contém informações relevantes para o negócio, como métricas e indicadores. O objetivo do dashboard é facilitar a compreensão dos resultados numéricos da empresa (G4 Educação, 2024).

ferramenta, como o CRM, pode melhorar processos, mas o desenvolvimento das pessoas é essencial para o progresso da organização.

4.4 Visão geral do impacto do CRM na empresa

Quando falando sobre os benefícios trazidos pelo CRM para o negócio, foram ressaltados quatro aspectos essenciais: mudança na cultura organizacional; tomada de decisões embasada em dados; foco no cliente; e adoção de boas práticas do mercado. Anteriormente, as decisões eram pautadas na intuição ou métodos obsoletos e agora são embasadas em informações tangíveis e métricas obtidas por meio dessa ferramenta.

Isso facilita um planejamento mais eficiente e preciso dos resultados obtidos e das correções necessárias para que a empresa tenha uma visão mais clara do que está dando certo e do que precisa ser melhorado. Além disso, o sistema priorizou o cliente no centro das operações ao utilizar as informações coletadas para oferecer soluções personalizadas, tendo um melhor entendimento das necessidades e preferências dos clientes, aumentando assim sua satisfação e fidelidade. Ressaltando a importância do cliente como foco principal de suas operações empresariais, o entrevistado ilustrou de que maneira sua empresa prioriza as necessidades individuais dos clientes ao conduzir iniciativas e lançamentos de produtos direcionados exclusivamente para atendê-los.

Após compreender o desafio apresentado pela situação em questão, a empresa encaminha essa questão para sua equipe de pesquisa e desenvolvimento. Esta equipe explora e elabora soluções personalizadas. Este procedimento demonstra o foco no cliente, com a prioridade em compreender de perto as verdadeiras necessidades dos clientes e conceber produtos que atendem essas demandas de forma personalizada e eficiente, sempre embasando-se em dados obtidos por meio de visitas e diálogos diretos com os consumidores.

O uso do CRM também possibilitou que a empresa adotasse as práticas mais eficientes reconhecidas no setor empresarial atualmente. Ele exemplifica a gestão de território, que envolve conhecer detalhadamente a área de atuação da empresa, os clientes e parceiros que estão naquela região. Outro exemplo mencionado é a venda consultiva, especialmente relevante em um portfólio de "cauda longa", onde a empresa tem muitos produtos, mas poucos geram a maior parte das vendas.

Outro ponto de extrema relevância é a categorização e segmentação dos produtos, por meio da compreensão de quais trazem mais retorno e do treinamento da equipe para realizar vendas consultivas. O vendedor consultivo precisa dedicar mais tempo ao cliente, entender as necessidades específicas e oferecer soluções personalizadas, especialmente com produtos que exigem maior conhecimento técnico.

Esse perfil de vendedor é diferente daquele que vende *commodities*, que normalmente tem um ciclo de venda mais rápido e direto. Reforça-se a importância de monitorar indicadores como *churn*, NPS e retenção de clientes, além de segmentar o portfólio e alinhar o posicio-

namento da empresa com as expectativas do público. O uso de dados para tomar decisões e monitorar esses indicadores é uma prática essencial para a empresa se manter competitiva e evitar erros de posicionamento no mercado.

Quando questionado sobre uma decisão impactante que foi tomada com base nos dados fornecidos pelo CRM, o entrevistado citou a reestruturação da equipe de vendas. Inicialmente, os vendedores não tinham um direcionamento claro ao visitar os clientes, o que dificultava a oferta de produtos adequados. Ao analisar os dados, a empresa percebeu que precisava segmentar seu portfólio em categorias, como produtos estratégicos, intermediários e *commodities*.

Graças a essa estratégia de segmentação adotada pela equipe de vendas foi possível otimizar suas estratégias com maior eficácia ao se concentrarem em produtos que realmente agregam valor tanto para a empresa quanto para os clientes em questão. Quando um vendedor oferece um produto que proporcionará um retorno significativo sobre o investimento realizado por ambas as partes envolvidas - cliente e empresa - ambos saem beneficiados. Com esta estratégia adotada pela empresa foi possível elevar sua margem de lucro *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* (EBITDA), além de possibilitar investimentos adicionais em desenvolvimento de produtos, em pessoas e em infraestrutura, o que promove um ciclo favorável para expansão e desempenho organizacional.

O entrevistado enfatizou como o CRM trouxe benefícios para a empresa através do crescimento da clientela e das vendas de produtos estratégicos e um aumento no valor do *ticket* médio. O aumento na base de clientes é atribuído à rotina e nível de atendimento atingido pelos vendedores com a ajuda do sistema, conforme ele comentou:

"O nível de atendimento, a rotina de atendimento do time de vendas, é muito simples: quem mais visita, mais vende, entendeu? Quem mais visita está diretamente relacionado; quem participa mais da jornada do cliente, mais vende, entendeu? Isso, para a gente, foi notório. E aí, olha só, para você ver que eu não estou mentindo: quando eu falo em aumento de vendas de produtos estratégicos, é justamente a ação dessa segmentação. E, se eu tenho um portfólio com produtos de valor agregado maior, isso traz mais margem para a gente, realmente traz. É importante você saber que traz, mas ela traz mais resultado para o cliente, entendeu? Automaticamente, como eu tenho um valor maior sendo comercializado por hectare, eu tenho um ticket médio maior. Isso é uma influência."

O único impacto negativo foi a falta de adesão de funcionários, pois alguns profissionais de vendas não se encaixaram na nova filosofia, restando apenas aqueles com perfil de vendas consultivo. Além disso, a empresa tem medido o sucesso da implementação do CRM de acordo com retenção de clientes, índice de novos clientes e *ticket* médio. Entretanto, a empresa realiza diversas análises e isso foi fundamental para melhorar a saúde empresarial e a capacidade de investimento, uma vez que tendo análises com números concretos é sinônimo de ter maior segurança e certeza sobre estar construindo uma base mais sólida e segura.

4.4.1 Considerações finais sobre a implementação do CRM

Para entender a satisfação final do entrevistado sobre a adoção de um sistema de CRM, foram realizadas algumas perguntas sobre a opinião dele quanto a isso. Quando questionado se recomendaria a implementação do sistema, o entrevistado disse que sim, pois os clientes finais da empresa, os agricultores, possuem um negócio muito dinâmico e com muitas variáveis. Quanto mais eles conhecem a jornada de seus clientes, mais eles estarão aptos a ajudá-los. Ainda destacou que só existe uma forma de sobreviver no agronegócio, isso é, por meio da geração de resultados positivos para os produtores rurais. Além disso, é preciso que a empresa esteja preparada para mudança cultural, pois o CRM não é um sistema, é uma cultura.

Quando perguntado sobre quais os conselhos para empresas que estão pensando em implementar um sistema de CRM, ele disse:

“Elas devem ter clareza sobre a maturidade necessária. Envolvam totalmente as pessoas (são elas que fazem acontecer). Demonstre com atitudes que a diretoria (liderança) apoia o projeto. Nunca pense que um CRM deve ser usado para controlar a vida do vendedor; se eles perceberem dessa forma, a chance de fracasso é grande. Faça um projeto por fases e envolva o time de TI de forma estratégica. Nunca cobre algo que não foi treinado; ou seja, treine, treine, treine, e depois cobre que as pessoas executem. Tenha clareza de que as pessoas aprendem em ritmos diferentes, e é preciso considerar isso.”

Sobre o processo de implementação da ferramenta, o entrevistado afirma que um ponto que gostaria de ter feito diferente seria no investimento em uma equipe de TI totalmente dedicada ao projeto, além de ter o dobro de tempo para validar as regras de negócio e que a busca por mais adesão de vendedores para participarem do desenvolvimento do projeto. Algo que ele não mudaria é a realização do cronograma de implantação por fases e o investimento proporcionado a capacitação das pessoas para o uso da ferramenta. Diante disso, comenta:

“Acho que a maior contribuição que posso trazer é a necessidade de um alinhamento de expectativas para as empresas. Os gestores devem ter total clareza do momento que a empresa está vivendo e da sua cultura para avaliar se uma ferramenta de CRM pode ser utilizada. Porque, novamente, repito: eu poderia ter a melhor ferramenta de CRM do planeta, mas, se não tenho cultura, atitude, ambiente e, vamos chamar de ‘aculturamento’ de maneira geral, essa ferramenta não vai ajudar em nada.”

Por fim, ele destaca que deve existir um alinhamento de expectativas para todos, para que, quem está dentro da empresa, entenda que a ferramenta não vai chegar pronta para ser usada, uma vez que são os usuários que devem construir a plataforma por meio da adição de informações. Além disso, se a empresa tivesse implantado esse sistema antes da data em que o projeto foi executado, eles poderiam ter reprovado a ferramenta por não estarem preparados

para absorver o impacto, pois seriam imaturos para isso. Aconselha, ainda, que se as empresas estiverem oferecendo um *software* pronto para utilização, existe uma possibilidade muito grande de essas empresas não estarem sendo totalmente honestas, porque a utilização demanda a adaptação, tempo e colaboração.

4.5 Síntese e análise comparativa

4.5.1 Análise Comparativa

Com base nos resultados apresentados pela empresa, é possível realizar uma análise comparativa entre as evidências encontradas e a literatura abordada no referencial teórico, destacando similaridades e divergências, assim como as contribuições específicas deste estudo sobre a implementação do CRM no setor do agronegócio.

Em termos de centralidade no cliente e personalização, a fundamentação teórica destacou que o CRM é uma ferramenta que permite uma abordagem personalizada, aumentando a qualidade do atendimento e focando nos relacionamentos mais valiosos (Simões, 2021). A experiência da empresa confirma essa teoria, uma vez que o CRM proporcionou uma maior proximidade com os clientes, além da possibilidade de oferecer serviços como a unidade móvel de tecnologia de aplicação e uma assistência direta ao produtor rural. Entretanto, houve uma resistência inicial dos vendedores, que viam o CRM como uma ferramenta de controle — um ponto que a literatura menciona como uma potencial barreira, mas sem tanto enfoque.

No contexto da jornada do cliente e segmentação, Solomon (2011) descreve a importância dos pontos de contato com os clientes ao longo de sua relação com a empresa. O CRM na empresa possibilitou o acompanhamento integral da jornada do cliente, contribuindo para a ampliação de mercado e a fidelização. Isso está em alinhamento com a teoria, especialmente no que se refere à padronização de rotinas e ao desenvolvimento de campanhas segmentadas. Porém, a automação da segmentação ainda não ocorre de forma completa, sendo necessária uma análise manual pelos gestores, o que indica uma limitação em relação às potencialidades da ferramenta conforme descritas na literatura.

Quanto aos impactos financeiros e competitividade, a literatura aponta que a retenção de clientes é mais rentável do que a aquisição de novos (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017). Isso também foi observado na empresa, que reportou crescimento no faturamento, parcialmente atribuindo esse resultado ao CRM, especialmente pelo aumento da fidelidade dos clientes e pela melhora na assistência prestada ao longo da jornada de compra. No entanto, é importante destacar que o crescimento também foi influenciado por outros fatores contextuais de crescimento da empresa, mostrando que o impacto do CRM não é isolado, mas combinado a outros elementos.

Este estudo contribui com novas perspectivas ao tema da implementação do CRM no setor do agronegócio. Um dos pontos de destaque é a integração multi-departamental facilitada pelo CRM. A coordenação entre vendas, logística e marketing permitiu otimizar a logística e alinhar o planejamento de produção com as necessidades reais do campo, algo que não é tão claramente abordado na literatura existente, mas Souza e Souza (2015) também fala sobre o CRM como um processo educativo que envolve múltiplas áreas organizacionais e destaca a atuação de facilitadores em diferentes áreas, o envolvimento de múltiplos setores no treinamento e o impacto positivo no comprometimento com a segurança operacional.

Além disso, a divisão da implementação do CRM em fases, com envolvimento ativo do fornecedor, demonstrou ser um aspecto importante para garantir a qualidade do processo e a capacitação dos funcionários, Souza e Souza (2015) também fala que a implementação do CRM dividida em fases permitiu uma melhoria contínua nos treinamentos realizados pois foi possível coletar *feedbacks* em tempo real com os participantes, além de possibilitar a integração entre diferentes áreas, promovendo uma maior colaboração e alinhamento entre as equipes.

Os principais obstáculos encontrados durante a introdução do CRM na empresa incluíram uma desconfiança inicial por parte dos colaboradores que viam o sistema como um instrumento de controle em vez de uma ferramenta útil para facilitação do trabalho em equipe, e também a necessidade de um time exclusivo da área de tecnologia da informação dedicado ao projeto. A literatura também ressalta que a falta de conhecimento dos colaboradores sobre o tema pode comprometer o sucesso do CRM, o que se confirmou ser verdadeiro nesse cenário. Durante todo o projeto destacaram-se o apoio ativo do fornecedor e a implementação gradual do cronograma de etapas; além disso o treinamento contínuo dos usuários foi fundamental para superar a resistência inicial. Como já haviam citado Kechichian (2022) e Stangherlin (2023), a companhia deve estar preparada para uma mudança cultural na filosofia organizacional para evitar limitações no aproveitamento da plataforma, além de estar capacitada para a adaptação ao uso de novas tecnologias, evitando frustração por parte da liderança e dos colaboradores.

Os principais impulsionadores identificados foram o apoio fornecido pelo provedor de serviços que se envolveu ativamente nas etapas do projeto e a capacitação e mudança cultural dentro da organização - fatores que estão alinhados com as diretrizes da literatura sobre a importância da aderência cultural para o sucesso da implementação. Reis (2018) já havia comentado sobre a importância de os gestores estarem envolvidos nas atividades relacionadas ao CRM e atuarem como impulsionadores para motivarem suas equipes.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho procurou analisar as mudanças na estrutura organizacional de uma empresa do setor do agronegócio no Estado de São Paulo após a implementação de um sistema de CRM, e também identificar e mapear os processos e negócios influenciados pelo CRM, analisar como cada negócio foi influenciado pelo CRM e mensurar a influência do CRM através da receita e fidelização dos clientes, comparando os resultados pré e pós-implementação. Com base nas informações coletadas e nas análises feitas, podemos afirmar que os objetivos desta pesquisa foram alcançados.

Os resultados empíricos demonstraram que a adoção do CRM resultou na integração entre os setores de vendas, logística e marketing ao fomentar uma perspectiva *omnichannel*, que aprimorou a qualidade da interação com os consumidores. O sistema também facilitou os processos internos relacionados ao planejamento de rotas no setor de logística e criação de estratégias de marketing, possibilitando um atendimento mais eficiente e personalizado para os clientes. Ainda, o CRM foi essencial para a organização do portfólio de produtos e uma padronização das visitas técnicas, aspectos que contribuíram diretamente para a fidelização de clientes e, conseqüentemente, aumento da receita.

A teoria, previamente citada no trabalho, conversa com os resultados pontuando os ganhos que a implementação do CRM proporcionou em relação a integração dos processos de vendas, marketing e atendimento ao cliente, conforme mencionado por Botelho e Tostes (2010). Ademais, os resultados apresentados validam a relevância da participação dos administradores no procedimento de aplicação do CRM, como ressaltado por Reis (2018). Também foram identificados obstáculos durante a implementação do sistema, como a resistência inicial dos colaboradores e a necessidade de treinamento contínuo, o que está alinhado com as observações de Kechichian (2022) sobre as barreiras culturais enfrentadas em processos de mudança organizacional.

Os achados desta pesquisa demonstram que a adoção do CRM possibilitou um aumento significativo na receita da empresa, passando de 80 milhões em 2017 para 500 milhões em 2022, com expectativa de atingir 1 bilhão em 2026. É importante lembrar que, este progresso não está ligado apenas com resultados orgânicos da empresa, mas também com o fato de que o CRM possibilita o atendimento personalizado aos clientes, o que aumenta a satisfação e fidelização, influenciando conseqüentemente no aumento da receita da empresa. Ainda, foi possível visualizar como o sistema permite uma melhor organização e segmentação de produtos, valorizando os itens que trazem um retorno mais lucrativo, se tornando aspectos fundamentais no aumento do valor médio de vendas, também impactando nos lucros da empresa.

Não obstante, considera-se que esta pesquisa possui uma limitação devido ao seu carácter singular como estudo de caso baseado exclusivamente numa única fonte de coleta de dados: uma entrevista. Essas limitações podem dificultar a generalização dos resultados para outras empresas do setor; no entanto, o estudo ainda oferece pontos de vista valiosos para

aqueles interessados em compreender o impacto da implantação do sistema de CRM em uma empresa do agronegócio.

Para empresas que planejam adotar um sistema de CRM, recomenda-se compreender as opiniões dos colaboradores para preparar uma mudança cultural e auxiliar no aprendizado dos funcionários sobre a importância do CRM, além disso, é necessário investir na formação dos colaboradores, preparando-os para as mudanças culturais e de processos exigidas pela ferramenta. Também, é importante lembrar que cada empresa tem suas particularidades, por isso, é importante fazer análises frequentes e trabalhar, juntamente ao fornecedor, os ajustes e melhorias possíveis para adaptar o sistema às suas necessidades. Ainda, é interessante identificar os usuários que sentiram maior facilidade de adaptação com a ferramenta e transformá-los em “tutores” para que auxiliem os demais usuários. Por fim, se a ideia for considerada interessante, implementar uma dinâmica de bonificação para incentivar o uso constante do CRM no início. Com o tempo, a expectativa é que o uso da ferramenta se torne uma prática natural, com benefícios visíveis integrados à cultura de vendas da empresa.

Para futuras pesquisas, recomendamos a expansão do estudo para outras empresas no setor do agronegócio e a investigação em empresas de variados tamanhos e nacionalidades. Também é interessante utilizar uma abordagem comparativa para compreender o desenvolvimento dos processos e obstáculos da implementação do CRM em cenários diferentes.

REFERÊNCIAS

- ALIARE. **Clover CRM**. 2024. Disponível em: <https://www.aliare.co/solucao/clover-crm/>. Acesso em: 23/08/2024.
- ALMEIDA, A. R. de. **Processos Internos Macros para as Organizações**. 2016. Dissertação (Mestrado) — Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2016. Disponível em: <https://www.rdstation.com/blog/vendas/jornada-de-compra/>. Acesso em: 30 nov. 2024 Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação - Especialização em Gestão Contábil e Financeira.
- ANDRADE, R. M. de; PRADO, L. S. do. Experiência do cliente no agronegócio. **AgroANALYSIS**, v. 43, n. 7, p. 30–32, 2023. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/agroanalysis/article/download/89752/84267>. Acesso em: 09/09/2023.
- ANJOS, R. M. D. **Economia circular na pós-modernidade: gestão sustentável e responsável dos resíduos sólidos pós-consumo em tempos de obsolescência planejada**. 2021. Tese (Doutorado) — UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ, 2021. Disponível em: <https://www.univali.br/Lists/TrabalhosDoutorado/Attachments/365/Tese%20-%20Rafael%20Maas%20dos%20Anjos.pdf>. Acesso em: 04/11/2023.
- ARAÚJO, H. P. **A importância do CRM na satisfação e fidelização do cliente**. 2013. Dissertação (Mestrado) — Universidade Lusíada do Porto, 2013. Disponível em: <http://dspace.lis.ulusiada.pt/handle/11067/2974>. Acesso em: 29 nov. 2024.
- BOTELHO, D.; TOSTES, F. D. Modelagem de probabilidade de churn. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 4, p. 15–30, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/9m4vD4Fz6CGCLcHMWjQMjpw/> Acesso em: 26/11/2023.
- CAPTERRA. User study: Crm software adoption in the uk. **Capterra Blog**, 2019. Disponível em: <https://www.capterra.co.uk/blog/854/user-survey-crm-software-adoption-in-the-uk>. Acesso em: 26/11/2023.
- CEPEA. **PIB do agronegócio cai 4,22% em 2022, após recordes em 2020 e 2021**. 2023. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/releases/pib-agro-cepea-apos-recordes-em-2020-e-2021-pib-do-agro-cai-4-22-em-2022.aspx>. Acesso em: 09/09/2023.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. [S.l.]: Cortez editora, 2018. Disponível em: https://www.academia.edu/38702337/Ant%C3%B4nio_Chizzotti_PESQUISA_EM_CI%C3%80NCIAS_HUMANAS_E_SOCIAIS_2a_ed%C3%A7%C3%A3o_CORTEZ_EDITORA. Acesso em: 22/09/2023.
- Cortex Intelligence. **Como calcular churn de clientes**. 2024. Disponível em: <https://www.cortex-intelligence.com/blog/vendas/como-calculer-churn-de-clientes#:~:text=Churn%20de%20clientes%20%C3%A9%20uma,tendo%20um%20per%C3%ADodo%20de%20refer%C3%A2ncia>. Acesso em: 20/08/2024.
- COSTA, C. C. da. ebook. **Estratégia de Negócios**. [S.l.]: Editora Saraiva, 2012. ISBN 9788502110793.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5ª. ed. [S.l.]: Penso Editora, 2021.

CRM, C. **Share of Customer**. 2024. Disponível em: <https://www.clovercrm.com.br/share-of-customer/>. Acesso em: 23/08/2024.

CRUZ, A. B. d.; ARAÚJO, L. A.; COSTA, T. M. M. d. Cultura rural: Resistências e modificações observadas no campo a partir da inserção da tecnologia. *In: Anais do 2º Workshop de Geografia Cultural: da Cultura Material ao Simbolismo Cultural*. Alfenas: Universidade Federal de Alfenas, 2015. p. 99–109. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/geografia/wp-content/uploads/sites/141/2021/05/rural99-109.pdf>. Acesso em: 09/07/2023.

DOURADO, B. **O que é jornada de compra e como identificar**. 2024. Disponível em: <https://www.rdstation.com/blog/vendas/jornada-de-compra/>. Acesso em: 30 nov. 2024.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1989.4308385>. Acesso em: 11/08/2024.

Express VPS. **O que é input?** 2024. Disponível em: <https://expressvps.com.br/glossario/o-que-e-input/>. Acesso em: 23/08/2024.

G4 Educação. **O que é Dashboard?** 2024. Disponível em: <https://g4educacao.com/glossario/significado-dashboard>. Acesso em: 14/08/2024.

GLONGO, J. S. *et al.* Desafios e dificuldades na implantação de um CRM para o agro-negócio. *In: III CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*. Ponta Grossa: [s.n.], 2013. Disponível em: <https://anteriores.aprepro.org.br/conbrepro/2013/anais/artigos/gestaoestra/25.pdf>. Acesso em: 09/07/2023.

JAHROMI, A. T.; STAKHOVYCH, S.; EWING, M. Managing b2b customer churn, retention and profitability. **Industrial Marketing Management**, Elsevier, v. 43, n. 7, p. 1258–1268, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985011400114X>. Acesso em: 26/11/2023.

JUNGBLUTH, C.; FRÍES, L. N. Holding como estratégia de negócios familiar. **Revista Ciências Contábeis FACCAT**, dez 2015. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/294>. Acesso em: 11/08/2024.

KAVA, S. d. P.; TAUILLE, S. Análise da viabilidade de implantação da ferramenta tecnológica de crm em uma indústria de insumos agrícolas na cidade de ponta grossa-pr. **Anais do 7º Congresso Acadêmico da Faculdade Sagrada Família**, 2020. Disponível em: https://conafasf.fasf.com.br/anais_dir/2020/A2_A1.pdf. Acesso em: 11/08/2024.

KECHICHIAN, L. C. G. Proposta de implementação de um crm para fidelização de clientes: um estudo de caso em serviço de uma corretora de seguro de vida. **Universidade Federal de Uberlândia**, 2022. Acesso em: 22 set. 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/34612>.

KOTLER, P. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007. 122 p.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016. 541-548 p.

LOPES, J. M. **Estratégias de fidelização de clientes para empresas de merchandising: A Megabrinde como estudo de caso**. 2017. Dissertação (Mestrado) — Instituto Politécnico de Viseu, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/4655>. Acesso em: 29 nov. 2024.

LUZ, A. d.; FOCHEZATTO, A. O transbordamento do pib do agronegócio do brasil: uma análise da importância setorial via matrizes de insumo-produto. **Revista de economia e sociologia rural**, SciELO Brasil, v. 61, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.253226>. Acesso em: 25/08/2023.

MAGNA, T. **Barter: Significado e Aplicação**. 2024. Disponível em: <https://terramagna.com.br/blog/barter-significado/#:~:text=Barter%2C%20do%20ingl%C3%AAs%2C%20significa%20troca,de%20parte%20da%20futura%20produ%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 23/08/2024.

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *In: Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos*. Bauru: [s.n.], 2004. v. 2, p. 10. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf. Acesso em: 09/08/2024.

MARTINS, C. B.; KNISS, C. T.; ROCHA, R. A. D. Um estudo sobre o uso de ferramentas de gestão do marketing de relacionamento com o cliente. **Revista Brasileira de Marketing**, Universidade Nove de Julho, v. 14, n. 1, p. 59–71, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747058005.pdf>. Acesso em: 26/11/2023.

MATIELO, P. E. L. Estudo de caso sobre a aplicação de um software crm para gestão de clientes em uma pequena empresa. 2022. Disponível em: <https://monografias.ufop.br/handle/35400000/4442>. Acesso em: 26/11/2023.

MESQUITA, V. *et al.* Motivations for the adption of erp and crm systems: a comparative analysis. Laboratório de Tecnologia e Sistemas de Informação (Tecsi), 2013. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/26256>. Acesso em: 26/11/2023.

MIGLIATTI, D. *et al.* Marketing por dados, dados por decisões: Explorando o potencial da personalização. **Faculdade Getúlio Vargas - Fórum Varejo e Consumo 2023**, 2023. Acesso em 4 de setembro de 2024. Disponível em: https://cev.fgv.br/sites/cev.fgv.br/files/u91/artigo_dimensao_comunicacao_e_marketing_2023_0.pdf.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDANA, J. **Análise de Dados Qualitativos: Um Livro de Fontes de Métodos**. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2014.

MINAYO, M. C. d. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12^a. ed. São Paulo: Hucitec, 2010. 261–297 p.

MOREIRA, C. *et al.* **Comunicação e Marketing Digital**. [S.l.]: Universidade Federal Fluminense, 2022. v. 6.

MÜLLER, C. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. [S.l.]: Editora Atlas S.A., 2014.

OLIVEIRA, G. A. B. d. **CRM como Ferramenta Estratégica Comercial**. Julho 2024. Tese (Doutorado) — Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, Julho 2024. Acesso em 4 de setembro de 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/9128>.

OLIVEIRA, G. D. G. *et al.* **A adoção de tecnologias de marketing e o desempenho empresarial: um estudo exploratório**. 2020. Tese (Doutorado) — Universidade Católica Portuguesa, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/31959>. Acesso em: 26/11/2023.

OLIVEIRA, P. H. P.; GOIS, I. P.; GOLDSTEIN, M. C. B. Aplicação do funil de vendas para melhoria de engajamento em um SVA. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 16, n. 2, p. 1–19, 2018. Disponível em: <http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/5020>. Acesso em: 09/09/2023.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **CRM Series Marketing 1 to 1: um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management**. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

PEREIRA, M. C. **O design de serviços na geração de valor a clientes e empresas: um estudo de caso orientado ao agronegócio brasileiro**. 2020. Tese (Doutorado) — Fundação Getúlio Vargas, 2020. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/0d249226-a547-4364-89ac-977768427f6f>. Acesso em: 04/11/2023.

PINTO, G. d. C.; SALVADOR, J. F. M. Influência da publicidade paga no instagram para a conversão dos consumidores: um estudo da conversão dentro das diferentes etapas da jornada de compra. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2023.

PRADO, L. S. do; GUISSONI, L. A.; KEHDI, M. T. O vendedor na disrupção digital. **GV-EXECUTIVO**, v. 17, n. 5, p. 12–16, 2018.

QUALTRICS. **O que é Net Promoter Score (NPS)?** 2020. Disponível em: <https://www.qualtrics.com/pt-br/gestao-de-experiencia/cliente/net-promoter-score/>. Acesso em: 21/08/2024.

RAMAJ, A.; ISMAILI, R. Customer relationship management, customer satisfaction and loyalty. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, Richtmann Publishing Ltd, Roma, Itália, v. 4, n. 3, p. 594–599, 2015. Disponível em: <https://studylib.net/doc/11976141/customer-relationship-management--customer-satisfaction-a>. Acesso em: 26/11/2023.

REICHHELD, F. F.; TEAL, T. **The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth Profits and Lasting Value**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.

REINHOLD, O.; ALT, R. The role of social crm in social information systems: Findings from four case studies. *In: Hawaii International Conference on System Sciences*. [S.l.: s.n.], 2019. Disponível em: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:102351719>. Acesso em: 26/11/2023.

REIS, J. F. Implementação de um sistema de crm para otimização de processos internos. **Universidade do Porto**, 2018. Acesso em: 22 set. 2024. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/114186/2/278124.pdf>.

RODRIGUES, R. Administração financeira aplicada em empresa de médio porte do setor de agronegócio por meio da gestão de projeto. **Capital Científico**, v. 20, n. 1, 2022. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/download/7101/pdf>. Acesso em: 25/08/2023.

ROLDAN, B. B. **Elementos de entrega de valor de um banco de varejo na sua atuação no agronegócio**. 2024. Dissertação (Mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2024. Disponível em: <https://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/13229>. Acesso em: 29 nov. 2024.

SCARAMUSSA, V. B. *et al.* Marketing de relacionamento na formação de um diferencial competitivo: o caso da cooperativa agrícola mista alfa. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 1, n. 2, p. 01–12, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/index.php/rgc/article/view/15332>. Acesso em: 22/09/2023.

SCHWAB, K. **The Fourth Industrial Revolution**. [S.l.]: Crown Currency, 2017.

Significados. **Insight**. 2024. Disponível em: <https://www.significados.com.br/insight/#:~:text=Um%20insight%20%C3%A9%20um%20acontecimento,de%20compreens%C3%A3o%2C%20conhecimento%2C%20intui%C3%A7%C3%A3o..> Acesso em: 24/08/2024.

SILVA, C. S. C. *et al.* A importância da digitalização e automação para a otimização logística: adoção de softwares de gestão e crm na cadeia de suprimentos. **Caderno Pedagógico**, v. 21, n. 12, p. e10039–e10039, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.54033/cadpedv21n12-005>. Acesso em: 30 nov. 2024.

SILVA, G. R. F. *et al.* Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa. **Online Brazilian Journal of Nursing**, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, Brasil, v. 5, n. 2, p. 246–257, 2006. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3614/361453972028.pdf>. Acesso em: 09/08/2024.

SILVA, J. G. d. *et al.* A influência das mídias sociais no comportamento dos consumidores: pesquisa dos últimos 5 anos. Universidade Federal de Campina Grande, 2023. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/xmlui/handle/riufcg/32191>. Acesso em: 04/11/2023.

SIMÕES, J. C. d. R. **A importância do CRM e o seu impacto no relacionamento com os clientes**. 2021. Tese (Doutorado) — Instituto Politécnico de Coimbra - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, 2021. Acesso em 4 de setembro de 2024. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/36663>.

SOARES, S. de J. Pesquisa científica: uma abordagem sobre o método qualitativo. **Revista Ciranda**, v. 3, n. 1, p. 1–13, 2019. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/ciranda/article/view/314>. Acesso em: 20/07/2024.

SOLOMON, M. R. **Consumer Behavior: Buying, Having, and Being**. 9. ed. [S.l.]: Pearson, 2011.

SOUZA, F. E. C. d.; SOUZA, A. B. d. O processo educativo envolvido na implantação do corporate resource management na gol linhas aéreas inteligentes. **Revista Conexão SIPAER**, v. 6, n. 1, p. 29–34, 2015. Acesso em: 21 set. 2024. Disponível em: <http://conexaosipaer.com.br/index.php/sipaer/article/view/304>.

STANGHERLIN, I. d. O. Determinantes de uso do crm e seus efeitos na satisfação e no desempenho organizacional de empresas participantes de redes de cooperação. **Universidade Federal de Santa Maria**, 2023. Acesso em: 22 set. 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/30104>.

STEINHEUSER, E.; MIOTTA, K. A. L. O agronegócio e a pandemia: Análise da evolução do agronegócio frente à pandemia. um novo começo e a revolução que chegou, para modernizar esse grande momento da agricultura brasileira. **Revista (RE) DEFINIÇÕES DAS FRONTEIRAS**, v. 1, n. 2, p. 256–265, 2023. Disponível em: <http://journal.idesf.org.br/index.php/redfront/article/view/40/39>. Acesso em: 09/09/2023.

TOTVS. **O que é a Curva ABC e como aplicá-la à gestão de estoque**. 2024. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/negocios/curva-abc/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20a>

20curva,rela%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20demanda%20dos%20clientes. Acesso em: 14/08/2024.

YIN, R. K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. [S.l.]: Bookman editora, 2015.

ZENDESK. **Estratégias Omnichannel**. 2024. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/estrategias-omnichannel/>. Acesso em: 23/08/2024.

ZOHO. **Utilize o CRM como banco de dados**. 2023. Disponível em: <https://www.zoho.com/blog/pt-br/crm/como-utilizar-o-crm-como-banco-de-dados.html>. Acesso em: 22/09/2023.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário Utilizado na Entrevista

Tópico	Subtópico	Item	Pergunta
Contexto da Empresa e do CRM	—	1	Qual o sistema de CRM que sua empresa utiliza?
		2	Participou do processo de implantação do CRM na empresa?
		3	Quais foram os principais fatores que motivaram a implementação de um sistema de CRM em sua empresa? Poderia citar exemplos?
		4	Há quanto tempo o sistema de CRM foi implementado em sua empresa?
		5	Quais foram os principais motivos para a escolha deste sistema específico? Poderia citar exemplos?
Sobre a Implementação do CRM	—	6	Como foi o processo de implementação do CRM em sua empresa?
		7	Quais departamentos da empresa estiveram envolvidos na implementação?
		8	Como os colaboradores foram treinados para utilizar o sistema de CRM?
		9	Quais foram os principais desafios encontrados durante a implementação do CRM?
		10	Como foi a participação do fornecedor do CRM ou da empresa de assistência técnica no processo de implementação?
Sobre o Impacto do CRM nas diferentes áreas da Empresa	Receita	11	Poderia compartilhar os dados de receita anual da sua empresa antes e depois da implementação do CRM?
		12	Você atribui o aumento (ou diminuição) na receita à implementação do CRM? Por quê?
		13	De que forma o CRM contribuiu para a captação de novos clientes e aumento das vendas?
		14	O CRM influenciou a precificação dos produtos ou serviços da empresa? Como?
		15	O CRM facilitou a criação de novos produtos ou serviços para a empresa? Se sim, poderia citar exemplos?
		16	O CRM auxiliou na obtenção de selos de qualidade, certificação, ISO e/ou outras certificações?
	Sobre a Fidelização de Clientes e Ampliação de Mercado	17	Como o CRM impactou a taxa de churn (cancelamento) de clientes da sua empresa?
		18	O CRM contribuiu para o aumento da satisfação dos clientes? Como você mede essa satisfação?
		19	A empresa identificou novas oportunidades de mercado após a implementação do CRM? Quais?
		20	O CRM facilitou a expansão da empresa para novos mercados ou segmentos de clientes? Como?
	Sobre o Mapeamento de Processos Impactados	21	Poderia identificar os principais processos de negócio que foram impactados pelo CRM?
		22	De que forma o CRM modificou o fluxo de trabalho nesses processos?
		23	O CRM integrou-se com outros sistemas utilizados pela empresa (ERP, automação de marketing, etc.)? Se sim, quais?

	Sobre as Oportunidades de Melhoria	24	A partir da implementação do CRM, a empresa identificou oportunidades de melhoria em seus processos organizacionais? Quais?
		25	Já foram implementadas ações para aprimorar os processos com base nas informações do CRM? Se sim, quais?
		26	O CRM contribuiu para a otimização do tempo e dos recursos da empresa? Como?
		27	A empresa utiliza relatórios e dashboards do CRM para embasar decisões estratégicas? Como?
	Sobre a Área de Marketing	28	Poderia descrever como os gerentes e supervisores da área de vendas, e suas equipes, gerenciam suas carteiras de clientes?
		29	De que forma o CRM auxilia na comunicação e colaboração entre as equipes de vendas e marketing?
		30	A empresa utiliza alguma estratégia de marketing de relacionamento para fidelizar clientes, como atendimento personalizado?
		31	A empresa utiliza o CRM para segmentar os clientes e direcionar ações de marketing personalizadas? Como?
		32	Quais ações de marketing de relacionamento a empresa implementa para promover uma relação mais próxima com o cliente e fidelizá-lo?
		33	A empresa possui um setor específico para realizar atividades de pós-venda e retenção de clientes?
	Sobre as Mudanças na Estrutura Organizacional	34	O CRM ocasionou alguma mudança na estrutura organizacional da sua empresa? Se sim, quais foram?
		35	Quais departamentos foram mais impactados pelas mudanças?
		36	Quais foram os principais desafios na gestão das mudanças organizacionais?
		37	Após a implementação do CRM, foi necessária a criação de novos cargos e/ou extinção de cargos existentes?
		38	O número de empregados diminuiu, aumentou ou continuou o mesmo após a implementação do CRM?
		39	Se houve, quais foram os novos treinamentos realizados para a qualificação de antigos/novos empregados a novos cargos?
Sobre o Impacto do CRM na Empresa	—	40	Quais foram os principais impactos positivos do CRM na sua empresa?
		41	Poderia citar alguns exemplos concretos de como o CRM beneficiou a empresa?
		42	Houve algum impacto negativo com a implementação do CRM? Se sim, quais foram?
		43	Como a empresa está medindo o sucesso da implementação do CRM?
Considerações finais	—	44	Recomendaria a implementação de um sistema de CRM para outras empresas do agronegócio? Por quê?
		45	Quais conselhos você daria para empresas que estão pensando em implementar um sistema de CRM?

		46	Se você pudesse fazer a implementação de forma diferente, quais são os pontos que você modificaria? E quais aqueles que você não modificaria?
		47	Há algo mais que você gostaria de acrescentar sobre sua experiência com o CRM em sua empresa?
Extras	—	48	A empresa é detentora de quatro outras marcas. O CRM é utilizado nas quatro empresas do grupo?
		49	Como era feita a organização dos dados antes da implantação do CRM?
		50	Qual a influência do CRM nos processos de produção dentro da indústria?
		51	Como é feita a comunicação entre o time de marketing e o time comercial?
		52	O marketing é segmentado por categorias ou atua igualmente?
		53	Como é fornecido o suporte pela empresa provedora do sistema de CRM adotado?
		54	Você considera que a implantação do CRM acelerou o crescimento da empresa?
		55	Cite um exemplo de uma tomada de decisão baseada nos dados fornecidos pelo CRM que tenha sido considerada impactante para a empresa
		56	Como a empresa fez para ampliar a base de clientes dentro do CRM?
		57	O sistema de CRM utilizado permite rastrear e comparar os dados da empresa com dados dos concorrentes?
		58	Como a empresa faz para medir a satisfação do cliente?