

GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE LATICÍNIOS

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: A CASE STUDY IN A DAIRY COMPANY

*Roberta Rodrigues Faoro*¹

*Natiele Serafim Ferreira*²

*Pelayo Munhoz Olea*³

*Daniel Hank Miri*⁴

*Cassiane Chais*⁵

*Juliana Matte*⁶

RESUMO: Os custos com obtenção de novos clientes se torna mais alto do que a retenção daqueles já existentes na empresa, direcionando as empresas a buscarem a fidelização dos clientes para garantir a continuidade da empresa no mercado. As estratégias, oriundas de ferramentas como o CRM (*Customer Relationship Management*), visam aproximar as empresas de seus melhores clientes e, conseqüentemente, tornando-as competitivas, por meio do conjunto de estratégias, processos e recursos tecnológicos na busca de melhores resultados. Deste modo, o objetivo do estudo é analisar a utilização do CRM na busca da fidelização dos clientes dentro de uma empresa de laticínios, observando todas as informações sobre os clientes, históricos de atividades, gerenciamento de contas e contatos, histórico de vendas, entre outros. A pesquisa é um estudo de caso de natureza qualitativa de caráter exploratório. Como resultados, a empresa Rasip/RAR possui ferramentas que lhe auxiliam na gestão de relacionamento com o cliente, mas é necessário melhorias em seus processos para a construção de um relacionamento de longo prazo, pois mesmo com a ferramenta, não existem ações e aproveitamento efetivo do banco de dados criado.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento; Fidelização; CRM.

ABSTRACT: The costs of obtaining new customers become higher than the retention of those already existing in the company, directing the companies to seek customer loyalty to ensure the continuity of the company in the market. Strategies, based on tools such as CRM (Customer Relationship Management), aim to bring companies closer to their best clients and, consequently, to make them competitive through a set of strategies, processes and technological resources in search of better results. Thus, the objective of the study is to analyze the use of CRM in the pursuit of customer loyalty within a dairy company, observing all information about customers, activity history, account and contact management, sales history, among others. The research is a qualitative exploratory case study. As a result, the company Rasip / RAR has tools that help it in customer relationship management, but it is necessary to improve its processes to build a long term relationship, because even with the tool, there are no actions and effective use of the created database.

Keywords: Relationship marketing; Loyalty; CRM

1 INTRODUÇÃO

No passado, as relações comerciais se fundamentavam no atendimento

¹ Doutora em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS).

² Graduada em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS).

³ Pós-Doutor em Gestão Ambiental pela Universidad de Extremadura, UEX. Doutor em Administração pela Universitat Politècnica de Catalunya, Espanha.

⁴ Graduado em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS)

⁵ Doutora em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS).

⁶ Mestra em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS).

personalizado, onde os clientes eram recebidos pessoalmente pelo dono da empresa, que, por sua vez, já conhecia sua “clientela”. O cliente era chamado por seu nome, suas preferências e suas necessidades eram previamente conhecidas. O tratamento era individualizado, pois a quantidade de clientes era menor (SANTOS, 2015).

Com o crescimento e a evolução das cidades e das empresas, o foco ficou voltado para os produtos e serviços, o que acarretou um afastamento do relacionamento com o cliente, tornando-os desconhecidos. E, com as melhorias da tecnologia e a *internet*, foram derrubadas as fronteiras. Dessa forma, as empresas locais passaram a concorrer com empresas do outro lado do mundo, fazendo com que os clientes se tornassem mais instáveis, o que fez voltar o foco para o cliente e para relacionamento dele com a empresa (BRONDMO, 2001).

Desta maneira, conhecer e permanecer com os clientes se tornou imprescindível para a sobrevivência das empresas, e saber o que os clientes esperam dos produtos e serviços que são oferecidos é uma tarefa complicada. É preciso, primeiramente, entender o cliente quer para poder satisfazê-lo e retê-lo. É necessário oferecer produtos e serviços de qualidade, ser franco, criar valores e laços de relacionamento com o cliente (SANTOS 2015).

As ferramentas de gerenciamento de relacionamento com o cliente com o *Customer Relationship Management* (CRM), tradicionalmente, focam em maximizar a lucratividade dos clientes-alvo (ASCARZA et al., 2017). Entretanto, é provável que a ferramenta de CRM melhore o desempenho quando a empresa desenvolve um incentivo e organização, esquema para suportar o comportamento compatível com o CRM (REINARTZ et al., 2004).

Portanto, o objetivo do artigo é analisar a utilização do CRM na busca da fidelização dos clientes dentro de uma empresa de laticínios, observando todas as informações sobre os clientes, históricos de atividades, gerenciamento de contas e contatos, histórico de vendas, entre outros dados relevantes. A estrutura está composta com o referencial teórico sobre gestão de relacionamento do cliente e fidelização dos clientes, a metodologia de pesquisa, a análise e discussão dos resultados e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

As percepções de relacionamento com o cliente são consideradas avaliações da força do relacionamento e das ofertas de um fornecedor. O desenvolvimento da participação do cliente é a alteração na participação do cliente entre dois períodos (VERHOEF, 2003). Ao moderar a influência dos processos de informações relacionais no desempenho do relacionamento com o cliente, a tecnologia usada para o CRM desempenha um papel importante e de suporte (JAYACHANDRAN et al., 2005).

Há cinco processos-chave de CRM multifuncionais: um processo de desenvolvimento de estratégia, um processo de criação de valor, um processo de integração multicanal, um processo de gerenciamento de informações e um processo de avaliação de desempenho (PAYNE; FROW, 2005). A implementação bem-sucedida de CRM requer um forte componente relacionado a pessoas, pois a ferramenta precisa do comprometimento de todos os envolvidos (REINARTZ et al., 2004).

A importância das práticas de CRM podem influenciar diretamente as capacidades organizacionais e de inovação. A melhoria da inovação causada pelo CRM também resulta em melhor desempenho organizacional (VALMOHAMMADI, 2017). Existe uma relação positiva entre o CRM e a fidelidade dos clientes eletrônicos (OUMAR et al., 2017), podendo ser baseada em vendas e mídias sociais (AGNIHOTRI, 2017).

As empresas estão achando necessário modificar sua abordagem no gerenciamento de relacionamento com o cliente e desenvolver novos recursos de marketing que facilitem a satisfação do cliente (WANG; KIM, 2017). O uso de referências de clientes para facilitar o marketing e as vendas nos mercados de negócios tem recebido crescente interesse entre os profissionais e acadêmicos. A importância das referências tem sido destacada em uma ampla gama de contextos, como o gerenciamento de relacionamento com o cliente (TERHO; JALKALA, 2017).

O gerenciamento de relacionamento com o cliente é uma das ferramentas de gerenciamento mais adotado pelas organizações. O CRM é visto como um processo complexo que requer intervenções em diferentes áreas da empresa (DALLA POZZA et al., 2018). O nível de associação tem um efeito positivo no

rating de revisão e no atraso de revisão, enquanto que tem um efeito negativo na profundidade da revisão (FU et al., 2018).

A intervenção adequada nas estratégias são necessárias para tornar a implementação do CRM mais eficaz e para trazer mudanças sustentáveis nos desempenhos (KEBEDE; TEGEGNE, 2018). Uma estratégia de CRM adequadamente iniciada e implementada gerará a satisfação dos funcionários no trabalho, resultando em redução significativa da intenção de rotatividade (ALIYU; NYADZAYO, 2018).

2.2 FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES

A fidelidade é um compromisso mental e físico assumido por um cliente em troca de suas necessidades serem atendidas. Por sua vez, a administração da fidelidade do cliente é um componente crucial do marketing de relacionamento (STONE; WOODCOCK, 2001).

As organizações estão percebendo que os clientes têm diferentes valores para a empresa e, posteriormente, estão se adaptando a suas ofertas de clientes e estratégia de comunicação adequada (REINARTZ et al., 2004). Quatro fatores que devem ser analisados afetam a fidelidade do cliente como: satisfação, confiabilidade, imagem e importância do relacionamento. Eles estão desempenhando papéis diferentes nos níveis de fidelidade do cliente. A satisfação geral e a importância de um relacionamento constroem a base de qualquer tipo de lealdade (KUUSIK; VARBLANE, 2009).

Os consumidores que avaliam a qualidade do produto de forma mais positiva, tendem à expressar maior satisfação e felicidade com relação à experiência de compra (CHOI et al., 2016). As empresas podem alavancar o relacionamento com clientes obtendo informações privilegiadas sobre as necessidades deles e, dessa forma, aumentar sua capacidade de ajudar a entender as necessidades do cliente, levando à fidelidade do cliente (KISHADA et al., 2016).

3 METODOLOGIA

A pesquisa possui abordagem qualitativa (MALHOTRA, 2012), por meio de

um estudo de caso (YIN, 2016), de caráter exploratório (GIL, 2010). Os dados foram analisados por meio do conteúdo disponibilizado pela empresa Rasip/RAR. Participaram do estudo os seguintes representantes da empresa: diretoria, gerência, facilitadora e os vendedores da unidade em pesquisa, pois todos têm um papel importante para o desenvolvimento da pesquisa, trazendo uma visão de todos os níveis hierárquicos da empresa na utilização das ferramentas de gestão do relacionamento com o cliente.

3.1 ESTUDO DE CASO

A Rasip é uma empresa de grande porte, com 950 funcionários efetivos, que iniciou suas atividades em 15 de maio de 1979. A empresa iniciou suas atividades com o cultivo da maçã na região dos Campos de Cima da Serra, responsável por um dos maiores volumes de produção de maçã do país, pois essa região possui o clima e as condições necessárias que propiciam a produção de maçãs. Atualmente, atua no ramo do agronegócio, desenvolvendo atividades na cadeia industrial agrícola e pecuária, além de transformar e finalizar o processo de comercialização de seus produtos. É formada por duas unidades de negócio: Fruticultura e Láctea.

A unidade fruticultura tem como principal atividade o cultivo de maçãs, sendo uma das principais produtoras das variedades Gala e Fuji do país. Na unidade láctea, é responsável pela produção do queijo Tipo Grana forma inteira, fracionados e ralados, parmesão ralado e os derivados creme de leite e manteiga, construindo a primeira fábrica de queijo Grana na América Latina.

Expandindo suas atividades, no ano de 2006, a Rasip incorporou a empresa Randon Agropecuária, fábrica de queijo Tipo Grana, fundada em 1996. Responsável pela produção do queijo Tipo Grana e seus derivados, foi criada a unidade de negócio láctea. Conjuntamente, na sua unidade láctea, passaram a ser produzidos produtos *premium* e seus derivados, como creme de leite e manteiga, sob a marca RAR Gourmet e queijo ralado nas marcas Gran Formaggio e Campos de Vacaria. A marca RAR também comercializa queijos italianos importados Grana Padano, Parmigiano Reggiano, Pecorino Romano e Parmesano, além do aceto balsâmico Di Modena e o azeite de oliva, sob a marca RAR Importados.

3.2 CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS

O quadro 1, apresenta algumas características dos entrevistados da empresa Rasip/RAR, com o cargo, tempo de empresa, tempo no cargo e formação. As entrevistas foram realizadas em maio de 2017.

Quadro 1 - Características dos Entrevistados

Cargo	Tempo de Empresa	Tempo no Cargo	Formação
Vendedor unidade láctea 1	7 anos	7 anos	Superior incompleto em administração
Vendedor unidade láctea 2	4 anos	2 anos	Bacharel em administração
Facilitadora unidade láctea	9 anos	6 anos	Bacharel em direito
Diretor unidade láctea	35 anos	7 anos	Bacharel em ciências contábeis, pós em gestão financeira, pós em comércio e varejo eletrônico, pós em mercado e capitais, pós em gestão empresarial.
Gerente administrativo e financeiro	8 anos	6 anos	Bacharel em ciências contábeis, MBA em relações internacionais, pós-graduação em controladoria, planejamento e controle, sistemas de informação.

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

O roteiro de entrevista buscou analisar a realidade de CRM com a rotina de trabalho e experiências dos entrevistados desta pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nas entrevistas realizadas com cinco colaboradores da empresa RAR (dois vendedores, a facilitadora, o gerente e o diretor), foi possível observar que a empresa dispõe de ferramentas que a auxiliam o marketing de relacionamento com o cliente; O CRM que é um módulo do ERP. O *software*, como ele está compreendido na empresa, permite que a área comercial tenha o histórico das vendas, registro de ligações, visitas e tratativas. O BI sênior é um *software* que complementa o CRM. Proporciona informações consistentes em termos de faturamento, rentabilidade, produtos e margem de lucro obtida em cada cliente, ou seja, a curva ABC de clientes que trazem números da base de informação que possibilita saber quem é o mais lucrativo o menos lucrativo e o padrão e, através

dessas informações, obtém-se uma tabela classificatória onde os clientes estão classificados de acordo com margem bruta e faturamento. Essas ferramentas facilitam a segmentação de clientes, facilitando o direcionamento de investimentos para as estratégias de relacionamento (TERHO; JALKALA, 2017).

Nas empresas, existem quatro grupos de clientes: o primeiro são os mais valiosos, que são responsáveis pela maior lucratividade; o segundo grupo são clientes potencialmente valiosos, que se pode facilmente conquistar; o terceiro são os clientes em geral; e, por último, estão os que custam mais do que oferecem ao longo do seu histórico (FU et al., 2018). De acordo com a gerente, essa classificação funciona da seguinte maneira:

Eu avalio e classifico o meu cliente de acordo com faturamento dele e a margem que ele deixa para a empresa. Eu faço um *ranking* dos meus clientes então, por exemplo: um cliente que fatura valores expressivos e que ele tenha uma boa margem ele vai ser AA, se eu tenho um cliente que um faturamento é bom, mas uma margem inferior ele vai ser AB (GERENTE).

Ascarza et al. (2017) presume que a função da manutenção dos clientes é um objetivo para a maioria das empresas, então o que deve ser feito consiste em determinar o valor do cliente para organização. De acordo com essa classificação, os clientes AA vão receber visitas mensais e trimestrais do diretor comercial, mas não existem ações específicas para esses clientes, como comentou o diretor:

Não usamos a informação da melhor forma possível. Nós não fomos para o mercado ou para os clientes e diferenciamos as relações com eles. Nós diferenciamos empiricamente porque sabemos que alguns são mais importantes então você dá mais atenção, mas ações coordenadas, programadas, planejadas para esse cliente diferenciado é algo que precisamos aprimorar no nosso processo (DIRETOR).

Em seguida, foi abordada a questão das ferramentas do marketing de relacionamento, ou seja, se a empresa as usa para fidelizar os clientes. Os entrevistados afirmaram que sim e foram reforçadas as ferramentas já citadas no parágrafo anterior que é a utilização de *softwares* que complementam o uso do CRM na empresa. Foi citada uma atenção especial para os clientes que representam maior faturamento para a empresa.

Atualmente, a empresa possui 900 clientes ativos onde 27 clientes representam 76% do faturamento da unidade láctea. Portanto, de acordo com o

diretor, a empresa busca manter e fidelizar esses clientes, quando fala:

O que a gente faz hoje é blindar esses clientes e monitorá-los permanentemente em termos de margem de faturamento se ele está crescendo ou não... Uma atenção especial da nossa equipe de vendas e a gestão da companhia busca ter um contato mais frequente, mais próximo e presente dos clientes que representam o maior volume de faturamento (DIRETOR).

Mesmo havendo a preocupação em manter esse clientes, a empresa não apresenta nenhuma ação específica para a fidelização do cliente, conforme citação da Facilitadora: “hoje não tem nada muito forte nesse sentido, o que a gente usa no nosso relacionamento é mais básico, mas o relacionamento do comercial é uma ferramenta importante que a empresa tem, mas a ferramenta do marketing de relacionamento é o que a empresa ainda não tem”.

Quando questionados sobre qual forma a empresa busca fidelizar seus clientes, todos os entrevistados acreditam que a fidelização é feita por meio do atendimento que é proporcionado pela equipe de vendas, onde eles buscam proporcionar um atendimento individualizado, procurando entender as necessidades dos clientes e utilizando as plataformas que a empresa disponibiliza para ter e manter as informações sempre atualizadas. A única visão da empresa sob o cliente e o interesse em oferecer um atendimento personalizado se dá por meio da estratégia de CRM. Entretanto, para que a teoria seja transformada em prática, há de se empregar a tecnologia (WANG; KIM, 2017).

Corroborando com os autores, Madruga (2010) ressaltou que é necessário a implementação de sistemas de informação que tragam benefícios para os profissionais envolvidos, onde eles possam economizar tempo e preparados para a concorrência. A própria comunicação dirigida aos clientes demandará um sistema de informação para mapear os clientes com grande potencial e oferecer ofertas que agreguem valor. A organização da informação pode trazer subsídios para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, mas para isso é necessário conhecer bem os clientes (MADRUGA, 2010).

De acordo com o Vendedor 2, a empresa busca fidelizar os clientes da seguinte maneira: “através de um atendimento personalizado, a gente busca atender da melhor forma possível o cliente com suas particularidades, buscando atender todas as necessidades do cliente, para conseguir essa fidelização”. O

Vendedor 2 falou sobre o padrão de qualidade, a melhoria contínua nos processos e o *mix* de produtos que tem sido ampliado ao longo dos anos. A logística da empresa também foi destacada como um meio de fidelização, pois a agilidade oferecida para o cliente oportuniza a diminuição de seu estoque diariamente. Dessa forma, o cliente tem a opção de receber várias entregas durante o mês, diminuindo o custo com estoque e aumentando seu espaço de armazenamento na loja.

No portal de atendimento ao cliente, a empresa procura, quando há uma reclamação, restituir o produto imediatamente, e, posteriormente, apura-se a reclamação (se procede ou não), dando um *feedback* para os clientes. A empresa busca oferecer ao cliente um contato fácil, demonstrando total atenção, oferecendo benefícios, tentando dar soluções rápidas e eficazes dos problemas com diálogos amigáveis (REINARTZ et al., 2004).

Quando abordada sobre a utilização do banco de dados e como esse banco era gerenciado, todos os entrevistados afirmaram que a empresa possui banco de dados e que ele é gerenciado pela equipe de TI. Através do ERP e do BI, que foi customizado para atender à necessidade da empresa, onde esses *softwares* possuem todos os dados dos clientes, proporcionam informações sobre margem, faturamento, histórico de compras e histórico de preços. A implantação do CRM gerou a necessidade do aprendizado e, com o tempo, foi se desenvolvendo essa ferramenta sistematicamente e adequando-a às necessidades da empresa.

O CRM é um sistema baseado em TI que gerencia o relacionamento de longo prazo do cliente e também o relacionamento interfuncional dentro da organização. O seu objetivo final é criar valor ao cliente compartilhando informações concisas, suficientes, precisas, oportunas e confiáveis (ASHRAF et al., 2017). Na visão do Diretor: “mais importante que se ter um banco e dados e se ter a informação, é o que você faz com a informação que se tem”. Ainda segundo ele, a empresa analisa mensalmente o banco de dados. Existe um comitê de margens, que é composto por diretoria e gerência, o qual analisa a margem por linha de produto e discute os principais clientes em termos de volume e faturamento. A partir dessa análise, a empresa avalia a elevação ou diminuição de preços de acordo com os produtos e os clientes.

Quando questionados sobre as razões que levaram a empresa adotar uma

solução CRM, a maior parte dos entrevistados considerou a concorrência como sendo umas das principais razões para a adoção. Outras razões apontadas foram: o melhor atendimento ao cliente, o conhecimento de suas particularidades, o histórico ao longo dos anos que é criado com o uso da ferramenta, o controle das informações e a credibilidade e segurança que a ferramenta proporciona para a tomada de decisão.

O CRM é um processo de interação, que transforma informações que a empresa possui sobre os clientes em relacionamentos de longo prazo, por meio da utilização ativa e da aprendizagem a partir das informações. Inicia-se a utilização do CRM construindo o conhecimento sobre o cliente, o que resulta em um contato com maior intensidade. Isto permite as empresas estabelecerem relacionamentos positivos e lucrativos com os clientes (ROCA; SZABO, 2015). Segundo o Vendedor 1:

Eu acredito que a questão do CRM é uma demanda principalmente nos dias de hoje, que se tem bastante concorrência. Seria muito interessante procurar a ter as informações dos clientes e ter um canal que essas informações fiquem ali e não fiquem perdidas e que a gente consiga acessar e poder sempre estar antecipando a necessidade do cliente. Então o CRM é uma ferramenta que utiliza e que nos vale para isso. Nos ajuda bastante nessa questão da informação ter uma informação precisa e principalmente ter a alimentação dela para que ela não fique obsoleta (VENDEDOR 1).

Ao encontro, no marketing de relacionamento, o sucesso está nas empresas que conseguem efetivar e envolver o consumidor no processo de criar e entregar o exato produto ou serviço que ele deseja. O objetivo é desenvolver uma situação na qual a venda é o ápice de um longo processo de interação com o consumidor (OLIVER, 2014).

Foi afirmado, ao longo das entrevistas, que a empresa utiliza o CRM com seus clientes, e uma das vantagens percebidas é a melhoria do atendimento por telefone, pois não tem a necessidade de repetição de informações por parte dos clientes. Cada vendedor da empresa atende uma determinada região, mas, na eventual falta de algum vendedor, todos os demais conseguem atender os clientes da mesma maneira, indiferente de ser da sua região. Isso acontece por terem acesso às mesmas informações, o que aproxima o vendedor de todos os clientes da unidade.

Essa atitude da empresa corrobora com Santos (2015), que afirma que o

marketing de relacionamento está relacionado com agregar valor para o cliente, pois é isso que lhe satisfaz e faz com que ele seja fiel, permanecendo na empresa mesmo com ataques constantes da concorrência. Mas para saber o que o cliente valoriza, a empresa precisa conhecer ele bem, sempre ouvindo e se preocupando em dar continuidade aos diálogos iniciados com ele, em outras palavras ele precisa criar algo “pessoal”.

Quando questionados sobre se a adoção de uma solução CRM de influência nos níveis de fidelização do cliente e se deveriam ser adotadas práticas complementares, os entrevistados consentiram, informando que devem ser adotadas práticas complementares, como manter a equipe de vendas sempre treinada, incentivá-la à preencher as informações corretamente e estar sempre buscando mais informações sobre os clientes. Conforme o Vendedor 2:

Acredito que nós precisamos sempre estar em treinamento, estar em evolução, às coisas atualmente estão sempre progredindo, mudando, então precisamos ir à busca de outras formas de fidelização, seja no treinamento da equipe, na atualização das informações e das ferramentas que nós utilizamos no sistema (VENDEDOR 2).

Ainda sobre esse questionamento, foram abordados outros pontos como a melhoria do CRM, pois as informações não se comunicam entre si. As informações não têm uma interação entre os sistemas e o CRM não emite avisos para os vendedores trabalharem mais o marketing de relacionamento, como por exemplo: ligar em uma data especial. De acordo com a Facilitadora: “devem ser adotadas práticas complementares, com uma melhoria para o nosso CRM, porque hoje ele não é uma coisa lançada. Você consegue guardar a informação, mas ele não te devolve automaticamente a informação quando você precisa” (Facilitadora).

Outra prática adotada foi a contratação de um novo profissional para área de marketing, com o objetivo de ter uma gestão mais focada para o relacionamento com o cliente, pois a Rasip/RAR quer continuar sendo uma empresa diferenciada por meio dos seus produtos e se tornar referência no atendimento, e, conseqüentemente, no relacionamento com o cliente.

Quando questionados sobre os processos existentes, se eles eram reanalisados e reformulados, houve uma resposta negativa. Os demais entrevistados afirmaram que os processos eram reanalisados e reformulados, ou seja, mesmo que a venda não se conclua, as informações coletadas dos possíveis

clientes são alimentadas no sistema, além de outras informações que são alimentadas, como: se houve reajuste de preço, entrega não realizada no prazo e outras informações pertinentes. Essa atividade é importante para que essas informações estejam disponíveis, para que todos os envolvidos no processo possam analisá-las.

Não existem alterações relevantes nos sistemas, somente aprimoramentos quando necessário. No entanto, como acontece a expansão e inclusão de novos produtos constantemente, existe a necessidade de incluir um novo campo, um novo produto, para acompanhamento no sistema. De acordo com a Gerente:

Sim até por que a RAR está vivendo um momento de expansão de inclusão de produtos no nosso portfólio, então constantemente, a gente precisa estar validando. Então é desde a parte fiscal de margem, canais novos, produtos novos que exigem uma dinâmica diferente, nós viemos realmente fazendo atualizações no BI, mas se nós percebemos que precisava de uma análise diferente, uma visão, um campo, então é constante (GERENTE).

Os resultados mais expressivos observados com a implantação do CRM, segundo os entrevistados, é o relacionamento mais próximo com o cliente, antecipação das demandas, apoio na tomada de decisão, atendimento mais ágil, além de mostrar para os clientes que a empresa é organizada e que lhe conhece. Conforme o Vendedor 2:

A facilidade no atendimento ao cliente, essa disseminação das informações sobre ele, dessa forma a gente se mostra uma empresa organizada e ágil na hora do atendimento, porque você já tem todas as informações ali no sistema, não precisa está questionando o teu cliente quando você recebe uma ligação pode ir diretamente falar sobre a venda, sobre o produto, então informações particulares não precisam ficar sendo repetidas, então acredito que auxilia bastante na hora do atendimento (VENDEDOR 2).

Por fim, quando questionados sobre se os resultados obtidos tinham se apresentado compatíveis com as razões que levaram a empresa à buscar a adoção do CRM, apenas um dos entrevistados acredita que não, afirmando que a ferramenta é útil, mas que ela não atingiu os objetivos por não estar ligada ao e-mail e não emitir avisos importantes. Os demais entrevistados acreditam que sim, que a empresa, inicialmente, fez um investimento alto, mas que, ao longo da utilização, valeu a pena o investimento, pois o sistema auxilia nas vendas.

Conforme o Vendedor 2: “é uma ferramenta que, inicialmente, a empresa fez um investimento alto, mas ao longo da utilização de todos os anos, valeu a pena, pois ajuda bastante na troca de informações e no atendimento ao cliente”.

Dentro dessa mesma perspectiva, houve uma resposta parcial do Diretor, que afirmou que o CRM está compatível com a proposta inicial, mas que, atualmente, ele necessita de modificações:

O resultado do que a gente adotou até agora sim, mas se o CRM nos proporcionasse mais condições, por exemplo: o que a gente fez no BI, nós fizemos por que o CRM não nós dava está condição, de o próprio CRM nós dá algumas informações sobre os clientes imediatamente, então nós optamos pelo BI. Nós temos coisas separadas, o CRM com informações dos clientes, mas o BI com classificação do cliente, nós poderíamos estar com as duas coisas integradas, então ainda como o CRM não nos proporciona todas as informações, não conseguimos ter os resultados que realmente gostaríamos, mas temos resultados muito positivos, por que temos o sistema de informações através do banco de dados (DIRETOR).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas que visam se distinguir no mercado junto aos seus clientes, devem utilizar ferramentas do marketing de relacionamento para melhorar a qualidade no seu atendimento ao cliente, tornando-os fiéis. A chave do relacionamento é a informação, conhecer o cliente é essencial para a empresa. Administrar um grande volume de informações é uma tarefa difícil, portanto, o auxílio da tecnologia de informação para a formação de bancos de dados é indispensável para uma grande empresa.

O CRM é uma ferramenta que auxilia na estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais da empresa. Do ponto de vista tecnológico, o CRM captura os dados dos clientes, armazena-os em um banco de dados central, e, após os dados serem analisados, distribui os resultados encontrados aos envolvidos e usa essas informações para interagir com o cliente.

O objetivo do artigo foi analisar a utilização do CRM na busca da fidelização do cliente, observando todas as informações pertinentes sobre os clientes como o histórico de atividades, gerenciamento de contas e contatos, histórico de vendas, entre outros dados relevantes. Pode-se observar que o CRM facilita o marketing de relacionamento, proporcionando uma relação mais pessoal com os clientes, um

relacionamento de longo prazo. Com o uso do CRM, é possível entender e identificar previamente o que cada cliente almeja. E, ao compreender o marketing de relacionamento, observaram-se aspectos essenciais para a conquista de relacionamentos de longo prazo como a obtenção da satisfação, da fidelização, do comprometimento e da comunicação.

Ao analisar as respostas dos entrevistados da RAR, foi possível observar que a empresa possui o *software* CRM e que ele é alimentado e analisado. Entretanto, ele sozinho não consegue suprir às necessidades da empresa, de maneira que existem *softwares* complementares para auxiliarem no processo com as informações dos clientes. A empresa conhece seus melhores clientes, mas não existe nenhuma ação específica e coordenada para fidelização dos mesmos. A fidelização se dá a partir do atendimento realizado pela equipe de vendas com visitas trimestrais e mensais realizadas pelo Diretor da unidade aos principais clientes.

O CRM necessita de modificações para que ele, sozinho, consiga proporcionar todas as informações sobre os clientes, facilitando o acesso e alimentação dos dados. Percebe-se que a empresa utiliza o CRM, utilizado para análise de faturamento e margem de produtos, deixando a função principal do *software*, que é a fidelização dos seus melhores clientes. Sugere-se, assim, a criação de programas e vantagens para os clientes que proporcionem maior rentabilidade para empresa, aproximando a empresa de seus melhores clientes, construindo um relacionamento de longo prazo onde os clientes se sintam especiais e valorizados.

No portal de atendimento ao cliente, onde o consumidor pode se comunicar com a empresa para suas reclamações e sugestões, a empresa recebe o contato por meio de e-mail ou ligação, responde antes do prazo estipulado por lei, enviando um kit com outros produtos da empresa. Somente após esse fato que a empresa apura a veracidade da reclamação, facilitando a comunicação com os clientes.

Sugere-se, portanto, uma atualização do *software* para alcançarem em uma ferramenta todos os dados necessários sobre os clientes, em conjunto com criação de estratégias voltadas à fidelização dos clientes. Como medida complementar, faz-se necessária a contratação de uma pessoa voltada ao CRM, a fim de gerar relatórios com os dados existentes no banco e realizar análises a partir deles. Essas informações geradas podem servir de base para a tomada de decisão, bem

como formar estratégias de marketing direcionadas para cada grupo de clientes, atingindo-os de forma eficaz. Ainda, sugere-se que a empresa crie indicadores de fidelização para que possa mensurá-los mensalmente e anualmente.

As limitações do estudo se dão em função de ser um estudo de caso único, não sendo possível a generalização dos dados e a formulação de um modelo teórico. Por fim, sugere-se aplicar a pesquisa aos clientes, com abordagem quantitativa, a fim de identificar a visão deles perante ao atendimento da empresa. Ainda, sugere-se analisar o CRM em outras empresas de laticínios para identificar e cruzar as informações obtidas nesse estudo.

Agradecimentos: O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001", conforme PORTARIA Nº 206, de 4 de setembro de 2018". Agências: CAPES, FAPERGS, CNPQ, UCS. Os autores Daniel Hank Miri e Cassiane Chais receberam bolsa CAPES/PROSUC; Juliana Matte recebeu bolsa FAPERGS/CAPES e Pelayo Munhoz Olea recebeu Bolsa CNPq Nível 1D enquanto redigiram este artigo.

6 REFERÊNCIAS

AGNIHOTRI, R. et al. Examining the role of sales-based CRM technology and social media use on post-sale service behaviors in India. **Journal of Business Research**, v. 81, p. 144-154, 2017.

ALIYU, O. A.; NYADZAYO, Munyaradzi Wellington. Reducing employee turnover intention: a customer relationship management perspective. **Journal of Strategic Marketing**, v. 26, n. 3, p. 241-257, 2018.

ASCARZA, E. et al. Beyond the target customer: Social effects of customer relationship management campaigns. **Journal of Marketing Research**, v. 54, n. 3, p. 347-363, 2017.

ASHRAF, M. et al. Three condensed importance of interfunctional communication for the acceptance of CRM system. **Cogent Business & Management**, v. 4, n. 1, p. 1402474, 2017.

BRONDMO, H. P. **Fidelização**: Como conquistar e manter clientes na era da internet. 2001.

CHOI, S.-H., JUNG, Y.-S., KIM, M.-S. Effects of Product Value of Outlet Stores on Customer Satisfaction and Loyalty. *Journal of Distribution Science*, v. 14, p. 93-101, 2016.

DALLA POZZA, I.; GOETZ, O.; SAHUT, J. M. Implementation effects in the

relationship between CRM and its performance. **Journal of Business Research**, v. 89, p. 391-403, 2018.

FU, D. et al. Effects of membership tier on user content generation behaviors: evidence from online reviews. **Electronic Commerce Research**, v. 18, n. 3, p. 457-483, 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, Estratégias e Métodos**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2010.

JAYACHANDRAN, S. et al. The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. **Journal of marketing**, v. 69, n. 4, p. 177-192, 2005.

KISHADA, Z. M.; WAHAB, N. A.B.; MUSTAPHA, A. Customer Loyalty Assessment in Malaysian Islamic Banking Using Artificial Intelligence. **Journal of Theoretical & Applied Information Technology**, v. 87, n. 1, 2016.

KEBEDE, A. M.; TEGEGNE, Z. L. The effect of customer relationship management on bank performance: In context of commercial banks in Amhara Region, Ethiopia. **Cogent Business & Management**, n. just-accepted, 2018.

KUUSIK, A.; VARBLANE, U. How to avoid customers leaving: the case of the Estonian telecommunication industry. **Baltic Journal of Management**, v. 4, n. 1, p. 66-79, 2009.

MADRUGA, R. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. Tradução: Leme Belon Ribeiro, Monica Stefani.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer: A Behavioral Perspective on the Consumer**. Routledge, 2014.

OUMAR, T. K. et al. Exploring the e-CRM–e-customer-e-loyalty nexus: a Kenyan commercial bank case study. **Management & Marketing**, v. 12, n. 4, p. 674-696, 2017.

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

REINARTZ, W.; KRAFFT, M.; HOYER, W. D. The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. **Journal of marketing research**, v. 41, n. 3, p. 293-305, 2004.

ROCA, R.; SZABO, V. **Gestão do relacionamento com o cliente**. São Paulo.

Pearson Education. 2015.

SANTOS, A. S. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Pearson Education. 2015.

STONE, M.; WOODCOCK, N.; MACHTYNGER, L. **CRM – Marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo: 2001

TERHO, H.; JALKALA, A. Customer reference marketing: Conceptualization, measurement and link to selling performance. **Industrial Marketing Management**, v. 64, p. 175-186, 2017.

VALMOHAMMADI, C. Customer relationship management: Innovation and performance. **International Journal of Innovation Science**, v. 9, n. 4, p. 374-395, 2017.

VERHOEF, P. C. Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. **Journal of marketing**, v. 67, n. 4, p. 30-45, 2003.

WANG, Z.; KIM, H. Gon. Can social media marketing improve customer relationship capabilities and firm performance? Dynamic capability perspective. **Journal of Interactive Marketing**, v. 39, p. 15-26, 2017.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.
Tradução: Daniel Bueno.

Artigo recebido em: Dezembro/2018

Aceito em: Março/2019