

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

***CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT COMO  
ESTRATÉGIA DE VENDAS NA DISTRIBUIÇÃO DE  
BEBIDAS: UMA ANÁLISE SOBRE A EFETIVIDADE DE  
VENDAS ENTRE EMPRESAS DO SETOR NA CIDADE DE  
MONTES CLAROS***

**LEONE FERNANDES EVANGELISTA**

**Leone Fernandes Evangelista**

***CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT COMO  
ESTRATÉGIA DE VENDAS NA DISTRIBUIÇÃO DE  
BEBIDAS: UMA ANÁLISE SOBRE A EFETIVIDADE DE  
VENDAS ENTRE EMPRESAS DO SETOR NA CIDADE DE  
MONTES CLAROS***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Ciências Agrárias da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial, para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.º Dr. Fausto Makishi

Montes Claros, 2021

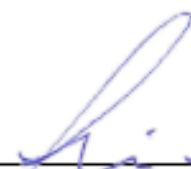
Leone Fernandes Evangelista. **DESEMPENHO DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT COMO ESTRATÉGIA DE VENDAS NA DISTRIBUIÇÃO DE BEBIDAS: UMA ANÁLISE SOBRE A EFETIVIDADE DE VENDAS ENTRE EMPRESAS DO SETOR NA CIDADE DE MONTES CLAROS.**

Aprovado pela banca examinador constituída por:

Prof. Gustavo Leal Teixeira – ICA/UFMG

Prof. Helder dos Anjos Augusto – ICA/UFMG

X



---

Prof. Fausto Makishi  
Orientador ICA/UFMG

## AGRADECIMENTO

O presente trabalho chancela um grande período de evolução e busca por conhecimento, que foi iniciado há quatro anos e sete meses atrás, quando encarei o desafio de sair de São Paulo para ingressar na melhor Universidade de Administração do país, dedicando todos os meus esforços e fazendo inúmeros sacrifícios pessoais para iniciar minha trajetória acadêmica, se tratando de graduação.

Quero agradecer primeiramente a minha namorada, que atualmente noiva, foi extremamente importante em toda essa trajetória, sempre presente e disposta a desempenhar todo o suporte que eu precisei e preciso, afim de garantir essa formação. Quero agradecer em especial minha família e principalmente minha madrinha, a qual morei por quatro anos, viabilizando a minha formação na cidade de Montes Claros.

Ao meu orientador Fausto, que desmitificou os inúmeras desafios propostos dentro de um trabalho dessa grandeza, além da disposição e coerência na orientação, mostrando sempre aberto e disponível, garantindo que esse trabalho fosse concluído.

Queria fazer um agradecimento especial a todos os colegas e pessoas que participaram desta jornada de forma direta ou indireta; como a Atlética a qual fui cofundador, aos professores, veteranos, entre outros que tiveram seu papel para que essa graduação em Administração fosse concluída.

Por fim, gostaria de fazer um agradecimento para as empresas de distribuição de bebidas, que viabilizaram este trabalho, em especial aos quatro gestores, que se mostraram disponível para as entrevistas e todo o suporte a qual precisei, além dos quatro clientes das mesmas, que diante de toda indisponibilidade de tempo, foram cruciais para a execução do trabalho.

Um obrigado novamente a todos citados, a minha companheira e DEUS que fez parte de tudo isso, permitindo que eu adquirisse ainda mais conhecimento e pudesse desenvolver academicamente como profissional, mas acima de tudo como pessoa!

## RESUMO

No atual contexto de competitividade, algumas empresas de distribuição de bebidas optam pelo *Customer Relationship Management* (CRM), uma estratégia que possui foco na fidelização do consumidor. Este estudo de caso realizado entre empresas concorrentes do setor na cidade de Montes Claros, possui a seguinte questão norteadora: De que forma o CRM impacta na gestão e nas vendas em empresas de distribuição de bebidas? Com relação ao objetivo central é analisar a efetividade e impacto do CRM como ferramenta de vendas e estratégia organizacional, através da sua capacidade de fidelizar clientes e tornar essa estratégia um diferencial competitivo. Para execução da metodologia, foram selecionadas duas empresas concorrentes e quatro clientes dessas duas organizações, que são bares e restaurantes. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, sendo entrevistas qualitativas de natureza aplicada, realizadas com os gestores. Por fim, conforme o presente trabalho e as informações geradas no estudo de caso, é possível concluir que o CRM dentro dessas organizações é um fator de extrema relevância para as organizações, agindo com características particulares em cada uma delas, porém atuando com o propósito de fidelização e vantagem competitiva.

**Palavras Chave:** Varejo, Distribuição de bebidas, Customer Relationship Management (CRM), Marketing de Relacionamen

## ABSTRACT

In the current competitiveness context, some beverage distribution companies opt for Customer Relationship Management (CRM), a strategy that focuses on consumer loyalty. This case study conducted among competing companies in the sector in the city of Montes Claros, has the following guide question: How does CRM impact management and sales in beverage distribution companies?. With regard to the central objective is to analyze the effectiveness and impact of CRM as a sales tool and organizational strategy, through its ability to retain customers and make this strategy a competitive differential. To execute the methodology, two competing companies and four clients of these two organizations were selected, which are bars and restaurants. The methodology used was the case study, being qualitative interviews of an applied nature, conducted with the managers. Finally, according to the present work and the information generated in the case study, it is possible to conclude that CRM within these organizations is a factor of extreme relevance for organizations, acting with particular characteristics in each of them, but acting for the purpose of loyalty and competitive advantage.

**Keywords:** Retail, Beverage Distribution, Customer Relationship Management (CRM), Relational Marketing

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1. Os 4PS do Marketing .....	13
Figura 2. Relação entre diferentes abordagens de CRM .....	25
Figura 3. Tipos e Funcionalidades do CRM.....	26

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1. Descrição das Organizações .....	31
Tabela 2. Descrição dos Clientes.....	31



**LISTA DE ABREVIATURAS**

CRM - Customer Relationship Management ou Gestão de Relacionamento com o Cliente

MR - Marketing de Relacionamento

## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>II</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>III</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>11</b>
2.1 MARKETING .....	11
2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	16
2.4 11 C'S DO MARKETING .....	18
2.5 GESTÃO COMERCIAL E ESTRATÉGIA DE VENDAS .....	21
2.6 CONCEITO E OBJETIVOS DO CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)	23
<b>3 MÉTODOS.....</b>	<b>28</b>
3.1 COLETA DE DADOS .....	28
3.2 ANÁLISE DOS DADOS E DESCRIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES .....	29
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>32</b>
4.1 COMO É FORMADO O PROCESSO DE VENDA ATUAL DAS ORGANIZAÇÕES INVESTIGADAS, QUAL O GRAU DE SATISFAÇÃO E O QUE PODERIA MELHORAR .....	32
4.2 MOTIVOS E REQUISITOS QUE FIZERAM ESSAS ORGANIZAÇÕES IMPLEMENTAR UMA ESTRATÉGIA DE CRM .....	39
4.3 COMO FUNCIONA O CRM NAS EMPRESAS INVESTIGADAS .....	42
4.4 PARTICULARIDADES DE UM CRM NO SETOR ESPECIFICO DE DISTRIBUIÇÃO DE BEBIDAS .....	44
4.5 QUAL O IMPACTO NA FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE .....	46
4.6 AVALIANDO A SATISFAÇÃO DO PONTO DE VISTA DOS CLIENTES .....	50
4.7 PARÂMETRO ENTRE AS CONDIÇÕES COMERCIAIS E VANTAGENS DE UM CRM	52
4.8 QUAIS SÃO OS FATORES DENTRO DESSA ESTRATÉGIA QUE SÃO RELEVANTES PARA O NEGÓCIO DOS CLIENTES .....	54
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE I - ROTEIRO PARA ENTREVISTA.....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICE II - QUESTÕES PARA O GRUPO A1 E B1 (COMPOSTO POR GESTORES COM MENOS EXPERIÊNCIA) .....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXO I - RESPOSTAS A1.....</b>	<b>66</b>

<b>ANEXO II -RESPOSTAS B1 .....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE III - ENTREVISTA PARA O GRUPO A2 E B2 (COMPOSTO POR GESTORES COM MAIS EXPERIÊNCIA) .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO III - RESPOSTAS A2 .....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO IV - RESPOSTAS B2 .....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE IV - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM OS CLIENTES.....</b>	<b>92</b>
<b>APÊNDICE V - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM CLIENTE .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO V - ENTREVISTA COM EMPRESA X .....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO VI - ENTREVISTA COM EMPRESA W.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO VII - ENTREVISTA COM EMPRESA Y .....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO VIII - ENTREVISTA COM EMPRESA Z.....</b>	<b>101</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Algumas empresas, com a estratégia alinhada ao foco no cliente, acabam optando pelo marketing de relacionamento e o *Customer relationship management* (CRM) como um diferencial de mercado.

Nesse viés, segundo Cobra (2009), o marketing de relacionamento tem o intuito de atrair consumidores para marca, trazendo consigo a confiança e fidelidade em suas decisões de compra. Em outras palavras, o marketing de relacionamento firma a preocupação empresarial em estreitar laços com seus clientes e consumidores, atendendo a suas necessidades de forma mais efetiva, desde o seu processo inicial de interesse, passando por diversas etapas do processo de compra, e indo além dela.

Conforme observam Lovelock e Wirtz (2006), o desenvolvimento da tecnologia de informação tem proporcionado que as empresas desenvolvam melhorias e redesenhem seus processos, de forma a proporcionar uma melhora significativa, em lucro, vendas, redução de custos e otimização do tempo. O CRM, toma proveito desse avanço tecnológico e propõe uma forma de construir a fidelização com o cliente e consequentemente ser mais competitivo.

Como citado por Garrafoli Júnior (2006), o CRM é mais do que um aplicativo, ou um sistema de informações e dados dos clientes, ele compreende como um recurso extremamente relevante para o atingimento dos objetivos organizacionais, favorecendo o alinhamento estratégico de departamentos e colaboradores às demandas específicas do cliente.

Neste contexto, este trabalho se volta a análise de estratégias empresariais de *business to business* (B2B), com interesse específico no setor de bebidas. A questão norteadora do estudo foi: De que forma o CRM impacta na gestão e nas vendas em empresas de distribuição de bebidas?

O objetivo geral do estudo foi analisar em duas empresas concorrentes de distribuição de bebidas, a efetividade e impacto do CRM como ferramenta de vendas e estratégia organizacional, através da sua capacidade de fidelizar clientes e tornar essa estratégia um diferencial competitivo no município de Montes Claros, Minas Gerais.

Como objetivos específicos; a análise dos diferentes pontos de vista interno, promovido pelos gestores com uma maior e menor experiência (como processo de venda, o uso e as vantagens do CRM) e também investigar junto aos clientes qual é a satisfação e percepção que os mesmos enxergam para o seu negócio, voltado para forma que se relacionam com essas empresas distribuidoras de bebidas.

No tópico em sequência, para facilitar a compreensão do trabalho, será iniciado com a revisão bibliográfica, sendo estruturado na respectiva ordem: marketing (tipos e estratégias), marketing de relacionamento, 11 Cs do marketing, gestão comercial e estratégia de vendas, estratégias de fidelização e CRM. Posteriormente para atingir esses objetivos, serão relatados os métodos utilizados, assim como as características e ferramentas para a recolha dos dados, que por fim, serão analisados e destacados a seguir nos resultados e considerações finais.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Neste capítulo, com a finalidade de conceituar bases teóricas, será abordado diferentes fontes bibliográficas, sendo os seguintes temas: marketing (tipos e estratégias), marketing de relacionamento, 11 Cs do marketing, gestão comercial e estratégia de vendas, estratégias de fidelização e CRM, ressaltando suas características e variações, como: objetivos, estratégias, visibilidade no mercado e inovação.

### **2.1 Marketing**

Antes de aprofundar sobre os diferentes temas e especificidades deste estudo, é importante conceituar e trazer as principais concepções do que é o marketing, notadamente, assume-se aqui um olhar evolutivo do conceito em tela que passa de uma disciplina bastante centrada na ação de venda para ideia de construção de relacionamento com o consumidor (LABIM, 2001; KOTLER, 2016).

Segundo Lichtenheld (2018), com o marketing 4.0, termo que tem sido utilizado para denominar o arcabouço do marketing contemporâneo, os consumidores passam a criar uma sensação de pertencimento as marcas, similar a uma apologia, o que diferencia muito do marketing tradicional, que era algo muito mais transacional, voltado

para uma relação de compra e venda, baseado na divulgação física como panfletos, placas e outdoors. Para o mesmo, o marketing atual depende muito do ciclo do seu público alvo, como as redes sociais por exemplo.

Dawson (2005), a luz da psicanálise, procura relacionar aspectos relacionados ao inconsciente com as ações do consumo. Neste contexto o marketing surge como maneira de manipular e aproveitar as emoções e impulsos que motivam o cliente e/ou consumidor, com isso, o nascimento do marketing nasce com esse pressuposto, que se tornou a base para qualquer estratégia que busque atingir as necessidades e desejos com precisão e eficiência.

Kotler e Armstrong (2000) conceituam o marketing como um movimento de criatividade, planejamento e organização da empresa, trazendo toda a direção para os mercados, esses que são movidos pelos clientes. Baseado nesta orientação, é perceptível a clareza dos objetivos comerciais, que são embasados no hábito de consumo da população.

Segundo Ajzentel (2008), a ciência de marketing teria surgido como desdobramento do processo de especialização do trabalho ocorrido nas fábricas da segunda revolução industrial. Em sua gênese, o marketing emerge como campo de atuação gerencial voltada a dar vazão a produção industrial que se intensificava em escala. O marketing de 'push', ou marketing selvagem, como descreve Lambim (2001), compreende um conjunto de técnicas de venda e, por vezes, alienação do consumidor, com foco na promoção de produtos e serviços e produção massificada. Com o avanço nas tecnologias de comunicação, o marketing, em especial a publicidade e propaganda, ganham importância ainda maior como parte das estratégias competitivas empresariais.

Chauvel (2001) conceitua os princípios básicos do marketing, que nasceu em um contexto onde essa vertente da administração destinava-se a entender e desenvolver soluções para as cadeias de distribuição, entendendo os problemas geográficos de todos os agentes dessa cadeia, que são os produtores, distribuidores, lojas/revendedores e os consumidores finais.

Aliado a esse desenvolvimento, com uma mudança social econômica, os acontecimentos neste período como as guerras mundiais e a revolução industrial, possibilitaram o avanço e além disso, exigiram uma necessidade ainda maior do

marketing, esses acontecimentos que podemos citar foram as guerras mundiais e principalmente a revolução industrial, que mudou completamente toda a concepção do que era oferta e demanda, como os produtos que eram desenvolvidos e principalmente a quantidade de produtos disponíveis no mercado. Quando esse excesso disponível de produtos no mercado estava em alta, as empresas passaram a investir cada vez mais em profissionais ligados as vendas, utilizando de técnicas e ferramentas para tirar os grandes estoques e reverter em liquidez, Kotler (2000) retrata em sua obra sobre essa evolução.

Portanto, quando falamos da linha do tempo do marketing, a partir de todo esse contexto tratado, o mesmo surgiu em uma necessidade e logo após apoiado em grandes acontecimentos provenientes da revolução industrial. A produção em massa, a necessidade do lucro e a grande oferta de produtos foram relacionadas a esses profissionais, que conquistaram seu espaço, tornando negócios mais duradouros e consistentes, com uma valorização ainda maior para os clientes, levando em consideração desde o princípio produtivo, as necessidades dos mesmos.

Entretanto, a partir da conceituação histórica e das necessidades do surgimento do marketing, um conceito extremamente relevante, são os 4P's, esse que foi propagado pelo autor Kotler (2000) em produto, praça, preço e promoção, subentendido e definido com os pilares deste segmento da administração.

Figura 1. Os 4PS do Marketing



Fonte: Neil Patel (2020)

O primeiro se refere ao **produto**, que pode ser o próprio, como um objeto, uma roupa, uma refeição, mas também um serviço, como um buffet, uma dança, um show, um teatro, entre outros. Kotler (2000) evidencia muito bem o que é um produto, pois ao tratar desse termo, a primeira impressão é o produto final, o que é entregue ao consumidor final, mas muito pelo contrário, o produto está relacionado todo o processo

e toda a experiência que é entregue ao cliente, sendo os detalhes, as cores, as opções, o atendimento, a atratividade, o formato, garantia, pós venda, entre diversas outras características e situações para obter aquele serviço ou produto.

Segundo Kotler (2000) nem sempre um produto vai ser para consumo, muitas vezes a necessidade humana, assim como seus desejos e anseios podem ser voltados para coleção, armazenagem, utilidade e o próprio uso; a real intenção do marketing nesse sentido é entender essas necessidades e desejos e criar o ambiente mais prazerosos possível e posteriormente entregue ao consumidor, atendendo suas expectativas de forma alinhada ao mercado.

O **preço** é um pilar extremamente importante, esse aspecto pode definir ou não a viabilidade de um determinado ramo de atuação; para formação de um preço se define todos os custos, adiciona o lucro desejado e calcula o ideal que é viabilizado pelo comercial de determinada empresa e faz a marcação daquilo que se deseja, porém é extremamente importante se observar várias outras variáveis antes de definir de fato um preço de um produto.

Segundo Muzondo e Mutandwa (2011), o preço é definido muito longe da linha de produção ou ponto de venda, o preço é definido no mercado, onde a competitividade é intensa, portanto, o valor agregado em um produto é um fator extremamente relevante, pensando na visibilidade do consumidor e principalmente para o equilíbrio entre custos, lucro e alcance dos objetivos organizacionais.

Desse modo, preço é muito subjetivo, hoje por exemplo, um tênis que possui a mesma função, que pode ser casual, para prática de esporte, ou possuir diversas tecnologias, possui preços tão distintos, podemos encontrar alguns produtos como a marca Puma, possuindo tênis com preços médios de R\$300 a R\$700, mas por outro lado existem marcas como Gucci, Balenciaga, que também produz tênis, com a mesma função, mas o preço médio alcança de R\$3000 a R\$7000, como cita Estevão (2018) no jornal Metrôpoles.

Portanto, segundo Kotler (2000), o preço define não só o posicionamento de um produto perante aos seus concorrentes e mercado, mas como pode ser um fator determinante para o sucesso de um produto e fortalecimento de uma marca, esta situação é chamada de valor agregado, que é totalmente ligada a pessoas que estão



dispostas a pagar esse valor, em troca de exclusividade, de status ou até mesmo pelo objetivo de consumo criado pelas marcas, tornando aquele tênis muito mais que um vestuário, mas como um sonho ou realização.

A **praça**, segundo Meneguel et al. (2018) é um pilar extremamente relevante e maleável, principalmente se tratando da era digital que vivemos, neste pilar é determinado como os produtos são distribuídos, as cadeias a qual os mesmos se movimentam no mercado, ou seja, os pontos de venda, os centros de distribuição como atacado, sites, aplicativos, redes sociais e até mesmo o transporte.

Nesse sentido, vale a pena ressaltar, que no século XXI, este fator comercial sofreu uma transformação muito grande, pois o hábito de consumo vem mudando, antes as pessoas se deslocavam até determinados pontos e centros de venda para adquirir um produto ou serviço, mas hoje é diferente, a internet cada dia que passa vem possibilitando comodidades e facilidades, entre essas a compra online, o delivery, a entrega programada e até mesmo a compra em um supermercado. Esses fatos fazem o termo praça ser constantemente modificado, entendendo as transformações e projetando um futuro onde a praça pode ser simplesmente um site ou aplicativo daquela determinada marca ou empresa, como citado por Caro (2011).

Por fim, o último pilar é a **promoção**, segundo Sandhusen (2010), este que é confundido com o próprio contexto integral daquilo que é o marketing; promoção é todas as subjetividades e atos ligados em como divulgar e comunicar sobre determinado produto, isto é ligado a todo tipo de relação e troca realizada entre o público alvo a qual já é consumidor desta marca ou produto, mas também voltado para os diferentes públicos a qual pretende atingir.

Esse ponto é extremamente importante, além de trazer todo o valor agregado em produto, preço e praça, as empresas precisam definir estrategicamente como se comunicar com o consumidor, quais são os ideais e posicionamentos definidos, como ela se comporta com os problemas sociais e como ela lida com o seu público.

### 2.3 Marketing de Relacionamento

O Marketing de relacionamento pode ser cada vez mais comum de acordo com as novas características de consumo. Atualmente as pessoas possuem gostos e costumes que se distinguem uns aos outros, um produto que normalmente era comprado somente pela sua utilidade, hoje possui diversas outras características decisórias como: cheiro, gosto, sabor, cor, formato, embalagem, entre diversos outros detalhes, que norteiam a decisão de compra.

Nesse contexto, obter o maior número de informações possíveis destes clientes pode ser muito benéfico, pois facilita o processo de identificação, para agir de forma assertiva naquilo que leva atração e entrega valor. Sabendo destas preferencias e gostos, se torna muito mais fácil, agir com diferenciação no marketing e no processo de venda, pois as necessidades e desejos serão personalizadas para cada cliente, levando em consideração o papel da organização de atuar com eficiência e customização na experiencia de consumo dos mesmos.

Armstrong e Kotler (2000) tratam o marketing de relacionamento como um meio de criação de valor entre organizações e clientes, sempre mantendo e aumentando a força dessa relação, buscando uma duração longa e contínua.

Segundo Claro (2005), as empresas precisam competir internacionalmente, pois o mercado exige. Para isso, a alta qualidade de um produto já era um fator que garantia essa vantagem competitiva, mas são diversas as empresas que agem em cima desse fator e para diferenciar-se uma das outras, o relacionamento vem ganhando cada vez mais relevância, as organizações em si devem investir em relacionamentos de longa duração e com características firmes, evitando que esses clientes rompam esse laço e tenham a concorrência como a melhor escolha.

Kotler (2000), fala sobre essa estratégia e suas diferentes etapas no marketing e nas vendas, da seguinte maneira: na prospecção, é realizado o marketing inicial, onde utiliza-se várias maneiras para atrair esse cliente, uma delas é criar uma proximidade, estabelecendo gostos, ideais e atitudes parecidas com o mesmo, tornando assim uma identificação com a marca. No processo de venda, conceitua-se uma relação reciproca, estabelecendo ganhos para os dois lados, sempre prezando pelas características, vantagens e benefícios para o cliente em relação ao produto. Já o pós venda, é onde

acontece a gestão e a manutenção deste cliente, sabendo datas importantes para ele, como o seu aniversário, além da coleta de feedbacks do produto, oferecendo sempre melhorias e a busca por recomendações/indicações do produto/serviço prestado e da própria organização. O ideal quando se trata de marketing de relacionamento é converter o relacionamento desse cliente para uma nova compra, tornando esse ciclo completo e vicioso.

Torres e Fonseca (2012) referem-se ao marketing de relacionamento, conceituando como a troca positiva na relação entre duas partes, sendo representado pela aceitação para o cliente e como o lucro como um todo, na organização, visto que esses novos clientes representam uma relação profunda e de longa duração, muitas vezes, este tipo de marketing é estabelecido também para fornecedores, intermediários e outros “stakeholders” de forma sustentável, entregando valor como empresa e marca, além da criação de laços fundamentais para as negociações diárias.

Sabatino (2003) complementa o marketing de relacionamento, citando como um benefício a sua capacidade de segmentar e entender a relevância de cada cliente como uma informação de extrema utilidade. Neste contexto é possível estabelecer e criar diversos planos, estimando muitas vezes a jornada desse cliente, a expectativa dos possíveis ganhos para a organização, o grupo de clientes que não podem romper com a empresa, além de funções específicas relacionadas ao produto e sua personalização para cada cliente, baseado nos seus gostos, necessidades e principalmente sua capacidade de investir em paralelo com o preço.

Para Pedeliento et al. (2016), o marketing de relacionamento proporciona uma lealdade entre os consumidores, isto que é promovido de certa forma como consequência e resposta das ações e maneira que a empresa lida com os seus clientes, os autores ainda enfatizam na questão comportamental e emocional, que acontece devido a satisfação de um cliente, ou seja, criar relações consistentes com esses clientes pode ser uma forma de trazer a lealdade, seja na indicação boca a boca, na preferência de compra e até mesmo na divulgação nas redes sociais, algo que é muito comum nos consumidores atuais.

Swift (2001) cita a tecnologia da informação como ferramenta ideal para fazer a gestão e a manutenção de todo esse relacionamento, construindo ações e medidas

promovendo sempre este ideal, o autor ainda complementa afirmando que a plataforma e local dedicado para essas atividades, como receber o cliente, apoiar seu processo de compra, são necessários que comportem e transformem em grandes ideias, transações comerciais, “follow up” e promovam de fato a estratégia pré estabelecida.

Visando esta estratégia, existem diferentes ferramentas que facilitam e comunicam com esses objetivos, entre elas existem algumas que se confundem e misturam com o próprio conceito de marketing de relacionamento, sendo assim chamado de CRM ou Gestão de Relacionamento com o Cliente.

## **2.4 11 C's do Marketing**

Para muitos profissionais, vendas sempre será o que move uma organização, seja pela sobrevivência financeira, pela transformação na vida das pessoas ou até mesmo por entregar propósito para uma empresa; mas em contradição, nem sempre vendas e a área comercial é tratada com pensamento científico, estratégico e principalmente com gestão de qualidade, embasada em conceitos e teorias que realmente fazem a diferença daquele determinado produto ou serviço a ser vendido/comercializado.

Neste viés comercial, que muitas vezes também é chamado pelo termo “Marketing”, diversas estratégias e ferramentas surgem para facilitar o processo de vendas das organizações em geral.

Kotler e Armstrong (2015) afirmam que para o êxito em um mercado acirrado, as empresas devem ter foco no cliente, entendendo os desejos, vontades e as necessidades desse nicho de clientes a qual atuam, é indispensável que esses clientes sejam tratados de formas diferentes, esses que normalmente são agrupados em características, gostos, costumes e potenciais distintos.

Deste modo pode-se entender que as concepções antigas de vendas, conceituadas no Marketing tradicional como 4 P's (produto, preço, praça e promoção), podem ser substituídas para variáveis que remetem as pessoas. Essas variáveis que estão presentes desde o interesse da compra ou a prospecção, até a venda e gestão desse cliente, que tem por objetivo empresarial o encantamento e sucesso do mesmo (*customer success*).

Segundo Gordon (2001), neste contexto do marketing de relacionamento, que é voltado para as pessoas; são conceituadas novas variáveis chamadas de 11C's:

- 1. Clientes:** Nessa variável, o antigo termo público alvo é substituído pela persona, assim como as definições do cliente alvo, quais estratégias para determinado nicho e tipo de cliente, o cliente é a base norteadora para todos os outros aspectos definidos por Gordon.
- 2. Categorias:** Nesse momento o marketing deve entender qual é o alcance da estratégia, em quais tipos de cliente serão adicionados, até onde se envolver naquele produto ou serviço, ou seja, desde a produção até a entrega ao cliente final, se é possível ou não terceirizar alguma etapa ou assumir todas as fases da cadeia produtiva.
- 3. Comunicação, interação e posicionamento:** Este tópico é imprescindível em empresas que utilizam o marketing de relacionamento, atualmente, a sensação de pertença, contato próximo e customização é extremamente importante, o cliente busca sempre atendimento online e pessoalmente o mais rápido e dinâmico possível, aproximando empresa do consumidor. Além disso o posicionamento é a visão que a marca entrega para o cliente, este ponto é observado em todos os processos do marketing, mas na comunicação onde ele ganha a principal relevância.
- 4. Controle de contato com os processos monetários:** Este é um momento super delicado, que envolve formas de pagamento, problemas com pagamento, inadimplência, devoluções, entre outras situações financeiras; pode parecer que isso seja responsabilidade do departamento de contas a receber, mas o profissional de marketing coordena toda a comunicação buscando não só os interesses da organização, como equalizando e equilibrando com os interesses do cliente também.
- 5. Colaboração e integração:** Se tratando de uma empresa que utiliza o marketing de relacionamento, a sinergia entre todos os órgãos, departamentos e gestores da organização é um fator significativo, porém isso não acontece rapidamente, é um processo contínuo, envolvendo um aprendizado e estratégias para criar o direcionamento do negócio voltado para o consumidor.

6. **Customização:** A customização não está associada somente em design, tipos e variações, a mesma está totalmente ligado ao valor entregue ao cliente, no desenvolvimento do produto ou serviço, que está o tempo todo mudando, nesse momento, cabe as empresas envolverem os clientes e coletarem feedbacks para enxergar o que poderia agregar ainda mais, dando significado naquele produto ou serviço com inovação e alinhamento do mercado.
7. **Cálculos com o cliente:** Como é uma característica do CRM, os cálculos se referem aos dados obtidos com o cliente, que fizeram diferença para sua decisão de compra, neste momento devemos entender quais são as vantagens, o que motivou comprar com a sua empresa e não com o concorrente e o que poderia ser melhorado. Tratando esses dados e levando para análise da empresa, é a visibilidade para que seja tomada a melhor decisão e entender se a empresa está no caminho certo ou errado.
8. **Cuidados com o cliente:** Esse tipo de cuidado envolve todas as situações, positivas e negativas, usar da empatia nesse momento é ideal, tanto no momento que você vai vender e entregar valor para o mesmo, quanto em um momento delicado, em alguma situação negativa com o produto ou serviço.
9. **Cadeia de relacionamentos:** Esta variável envolve todos os stakeholders da organização, para o produto chegar ao cliente final, são envolvidos fornecedores, instituições bancárias, agencias de divulgação, empresas de seguro ou garantia; todos esses devem possuir relações comerciais, visando a integridade para o consumidor.
10. **Capacidade:** Baseado sempre na entrega do cliente, as empresas devem se auto analisar com base em suas capacidades tanto produtivas, quanto de valor e qualidade, neste momento, essas capacidades devem ser almejadas ao máximo, maximizando os esforços e objetivos empresariais.
11. **Custo, lucratividade e valor:** Assim como os processos monetários, o valor e a rentabilidade da empresa não é somente o dinheiro, por isso para criar relacionamentos com os clientes, devem investir no valor agregado, em relações duradouras, neste momento é sempre importante que tenha a competitividade se tratando das empresas concorrentes, mas que ainda assim, consiga a lucratividade.

## 2.5 Gestão Comercial e Estratégia de Vendas

Ao longo dos anos, assim como o surgimento do marketing, que foi em um contexto de muita oferta de produto, devido a revolução industrial, a área de vendas de uma organização, em algumas situações, atuava com base em energia, vendendo muitas vezes por vender, sem criar uma estratégia ou um planejamento assertivo para atingimento dos resultados. Nesse cenário de incerteza, vendedores e gestores comerciais saíam e entravam em outras empresas, dependendo de inúmeros fatores, como as tendências do mercado para aquele determinado produto ou serviço, que podiam ser elas sociais, econômicas(preço), políticas, climáticas, entre diversas outras, mas que influenciavam diretamente no resultado das vendas das organizações.

Segundo Kotler e Armstrong (2013), as empresas estão deixando de utilizar o marketing de transação como estratégia de vendas, buscando cada vez mais desenvolver as vendas com foco no relacionamento e fidelização dos clientes, esse que permite o maior benefício para a organização, que são clientes que permanecem comprando e escolhendo a mesma como primeira opção de compra, agregando valor na marca e nos seus produtos.

Para Chiavenato (2014), a gestão de vendas está muito difundida ao marketing, visto que as atividades dependem uma das outras, como a divulgação, força de vendas e logística; para ele esse gerenciamento de vendas é um processo complexo que envolve departamentos diferentes e muitos profissionais, que interligados buscam o mesmo objetivo. O autor Chiavenato (2014), enfatiza que o preço e o produto não é o suficiente para o sucesso nessa gestão, exigindo que se tenha um bom planejamento, organização, direcionamento e controle de todos os processos, além disso o mesmo cita o papel do departamento pessoal, que recruta e capacita essa equipe de vendas, definindo metas e a estratégia para cada localidade e tipo de profissional.

Com isso, as estratégias de vendas, podem estar cada vez mais presentes nas organizações, com características voltadas para o planejamento, criando planos de curto, médio e longo prazo, voltado para o desenvolvimento de metas e controle dos processos, organizando equipes com diferentes objetivos dentro do departamento de

vendas; porém demonstrando sempre um foco na criação de relacionamento com o cliente e principalmente agregando valor aos produtos, serviços e marcas.

Um dos motivos para mudar esse conceito de vendas se deve as tendências de mercado e do perfil dos consumidores, as organizações estão extremamente competitivas, o ato de vender sem uma continuidade é muito mais custoso, do que manter o cliente como consumidor fidelizado em sua empresa.

Cobra (2009) afirma que o profissional de vendas deve possuir diferentes habilidades, como a análise de mercado, previsão de vendas, planejamento estratégico, análise e tomada de decisão com base nas tendências e hábitos de consumo, fazer a gestão em momentos de grande oferta e falta de produtos, aproveitamento de oportunidades, gestão da rentabilidade comercial, negociação, gestão de pessoas, comunicação assertiva, e principalmente os princípios básicos da administração, como o planejamento, organização, direção e controle, focando na criação de estratégias personalizadas para cada tipo de cliente e objetivo de vendas.

Portanto, cabe ao comercial da empresa, prever situações e ter as melhores tomadas de decisão, de forma ágil, saindo na frente de seus concorrentes e obtendo vantagem competitiva perante aos clientes. Dessa forma, para obter eficácia comercial é importante ter um planejamento de curto, médio e longo prazo, agindo com agilidade nas situações adversas, mas sempre embasada em números, informações precisas, aliada no cliente e na organização, como cita Chiavenato (2014).

Segundo Andréa Dietrich (2012), quando se trata de vendas, é muito comum falarmos do “*omnichannel*” ou multicanal, que atualmente para o consumidor se tornou um benefício extremamente importante. Para a mesma, quando um cliente vai realizar uma compra, pouco importa o canal ou se a compra vai ser física, por telefone ou aplicativo, mas sim a experiência que aquela organização promove nestes processos. Como desafio das organizações, cabe desenvolver e atuar com essa pluralidade de canais de forma sincronizada e eficiente, visto que envolve diferentes setores como os estoques, logística, comunicação, relacionamento com o cliente, publicidade, propaganda, compilação dos dados e entrega.

Sabendo que as vendas e o marketing andam lado a lado, Kotler (2000) afirma que o marketing da organização deve ter uma grande sinergia com as outras subdivisões



da mesma, visto que o mesmo é extremamente dependente de fatores internos e externos; com isso, todas as áreas devem ter como premissa o foco no cliente, entendendo seus problemas, necessidades, mas sempre focando no seu sucesso dentro da experiência de compra.

Portanto, não basta em uma relação comercial, comprar e vender, atualmente existe uma nova realidade no mercado, as empresas precisam entender e adequar suas estratégias, agregando valor a sua representatividade no mercado, afim de manter grandes relações com os seus clientes, tornando o crescimento algo constante e duradouro. O mercado hoje exige que as empresas inovem e criem diferentes estratégias tanto para produto, praça, promoção e preço.

Las Casas (2005) trata em sua obra, administração de vendas, que no contexto do marketing de relacionamento, a fidelização requer diversas estratégias, sendo voltadas para permanência e consolidação da marca; com intuito de criar relações de longa duração. Contudo, a possibilidade de criar essas relações bem estruturadas beneficia não somente as vendas, mas também a consistência financeira da empresa, dando significado e agregando valor as suas marcas, produtos e serviços. Essa administração segundo o mesmo, exige um grande planejamento comercial, focado na previsão de demandas, alcance da capacidade de vendas, alocação de investimentos e alavancagem comercial.

## **2.6 Conceito e objetivos do Customer relationship management (CRM)**

O CRM possui duas vertentes, alguns autores consideram o mesmo somente como uma ferramenta que apoia e garante o marketing de relacionamento, porém para outros, é considerado como uma estratégia organizacional, que deve estar intrínseca e ligada em todos os departamentos, atuando como cultura e filosofia organizacional.

Para Mazza (2009), a implantação de um CRM dentro de uma organização exige que tenha uma sinergia entre os funcionários e líderes, de modo que entendam a estratégia e à propaguem nos diferentes processos diários e estratégicos. Para o autor, ter o CRM dentro de uma organização leva todas as ações em direção a um bom relacionamento com os consumidores.

Nessa gestão, o cliente é prioridade e todas as ações são moldadas conforme suas características, é importante ressaltar que esse tipo de visão é recente, pois historicamente, mesmo o cliente concedendo um ato de compra e investindo um valor no produto ou serviço, sua opinião não era tão relevante, o produto era produzido e vendido inteiramente por posições e estratégias internas, sem levar em consideração qualquer tipo de opinião proveniente do cliente.

Kumar & Ramani (2004) comenta em sua obra sobre o CRM como um processo, onde o objetivo é impulsionar e criar um bom relacionamento com os clientes, sempre prezando pela continuidade dos mesmos dentro da sua organização, mas para isso, é apoiado em atendimento e comunicação personalizada, baseado nas suas características e preferencias, de modo que cada cliente seja aproveitado integralmente com relação sua capacidade de rentabilizar na sua empresa.

Portanto, visando a criação de relações firmes e duradouras, a primeira abordagem é fundamental, coletando os principais dados e mecanismos para converter esse cliente; informações essas como: idade, gostos, desejos, hobbies, trabalho, família, relação com o seu produto, entre outros que variam para cada segmento. Todos esses dados são utilizados de forma a criar momentos e propagandas mais assertivas do seu produto, oferecendo junto as suas necessidades, antes mesmo de perceber que ela existia, sempre garantindo vantagens e benefícios de obter o mesmo.

De acordo com Telles (2003), para fazer a gestão desses dados e compreender os mesmos, visando a implementação de estratégias, o CRM se torna fundamental, sintetizando esses dados e automatizando diversas ações, sempre demonstrando o foco no cliente de uma forma prática, convertendo a tecnologia como fator crucial para criação de um relacionamento duradouro e vantagem competitiva junto aos concorrentes.

Exatamente nesse contexto a tecnologia entra, somente com ela é possível sintetizar essas informações, criar boas bases de clientes, organizar os mesmos em grupos, lembrar e automatizar determinados processos e tornar essa antecipação de necessidades, algo intrínseco no processo de compra do cliente e da empresa.

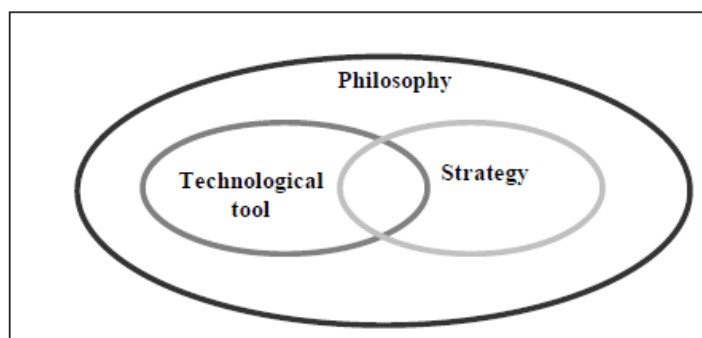
Outros autores como Parvatiyar e Sheth (2001) referem ao CRM como uma ferramenta e estratégia de integração, essa que tem um grande valor dentro da cultura

organizacional e os departamentos empresariais; as vendas, o marketing, o atendimento e a cadeia de suprimentos (*Supply Chain*) atuam em uma finalidade totalmente centralizada, voltada para um único objetivo, que é entregar um maior valor para o cliente, buscando na eficiência e eficácia dos produtos, fortalecendo ainda mais o relacionamento dos mesmos na relação de compra e venda.

Para Pedron & Saccol (2009), o CRM possui diferentes abordagens, entre elas, a filosofia, como a base de tudo, consiste na capacidade e cultura intrínseca da empresa/agentes envolvidos em fazer negócios com os clientes, de cultivar um relacionamento e trajetórias de longo prazo. O CRM visto como estratégia, que é o conjunto de processos, recursos, planejamento e ações, utilizando a visão de um CRM para definir objetivos a curto, médio e longo prazo e a ferramenta CRM, que basicamente atua na operacionalização das vendas, na análise dos dados, na gestão desse relacionamento com o cliente, baseado muitas vezes em um funil de vendas e etapas bem definidas.

Um exemplo bem claro citado pelos autores é representado pela figura abaixo:

Figura 2. Relação entre diferentes abordagens de CRM

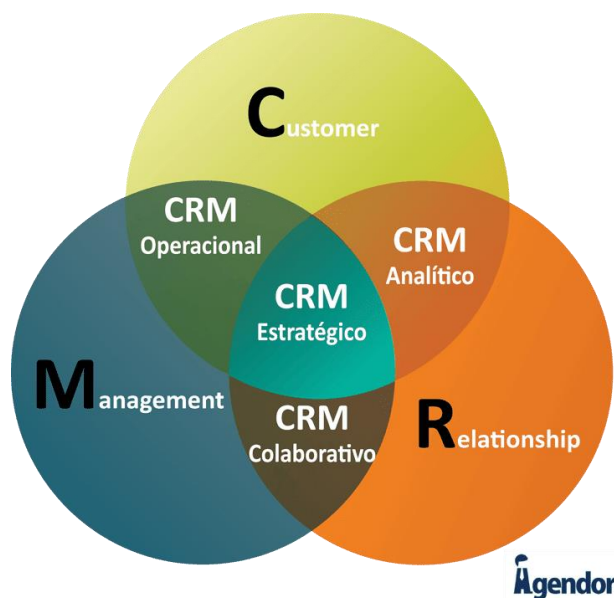


Fonte: Pedron, C. & Saccol, A. (2009)

Um dos principais conceitos e ramificações dentro do CRM é conceituada nas definições de Greenberg (2002), que separa o mesmo em analítico, operacional e colaborativo; o CRM analítico tem um objetivo exatamente igual a etimologia da palavra, nele é possível entender os grupos e individualidades dos clientes, a qual estão cadastrados no banco de dados, sendo assim é definido as melhores estratégias para os grupos predefinidos, até onde personalizar, quais desses possuem a maior relevância e definir ainda o potencial de ganho com cada um dos mesmos. O CRM operacional

compreende a sistemática de rotina, usada na área de vendas, no atendimento, nos aplicativos, sites, redes sociais, de modo a criar o primeiro contato com o cliente, “alimentar” as tecnologias com os seus principais dados, organizando e criando um funil de vendas, chamado também de fluxo de trabalho. Já o colaborativo está relacionado ao contato tanto do cliente, quanto a empresa, onde compartilham o máximo possível de informações, dividindo ferramentas de comunicação, que podem ser e-mail, internet, chats, aplicativos e redes sociais.

Figura 3. Tipos e Funcionalidades do CRM



Fonte: Gustavo Paulillo, Agendor, 2018

Portanto, é evidente que diferentes autores definem e evidenciam a real importância do CRM, para as organizações que necessitam do diferencial competitivo, que passam por situações acirradas de mercado, usando dessa ferramenta muito além de uma plataforma tecnológica.

Para Woodcock (1998), os resultados obtidos através do CRM, compreendem em um maior “*Market share*”/domínio de mercado perante aos seus concorrentes; uma redução de custos e despesas (relacionadas ao gerenciamento de clientes e manutenção dos mesmos em sua base), aumento da prospecção e base de clientes na empresa (visando uma abordagem diferenciada e assertiva), proteção da empresa (relacionado a clientes com grande influência interna visto sua contribuição com faturamento ou

potencial estimado), retenção de clientes na empresa (sabendo o custo altíssimo da inserção de novos e o melhor aproveitamento dos clientes que estão dentro da carteira da organização).

### **3 MÉTODOS**

Neste trabalho foi utilizado como metodologia, o estudo de caso, este que permite trabalhar com dados reais, relacionados a situações e fatos praticados no cotidiano de diferentes negócios, quando relacionado no contexto da administração privada. Segundo Yin (2001), os dados utilizados e analisados dentro de um método qualitativo, a qual foi o embasamento desta metodologia, podem ser por meio de documentos, observações, entrevistas, “podcasts”, vídeos e até mesmo arquivos relacionados a determinada organização, sendo todas ferramentas facilitadoras para o desenvolvimento deste trabalho.

Baseado na metodologia escolhida, que é o estudo de caso, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, Barros (1986) conceitua a mesma como a investigação de causa, frequências, da relação entre os fatos e acontecimentos, da análise de um cenário e suas mudanças; tudo isso de forma a preservar sua integridade sem modificá-los, o que comprometeria todo o trabalho científico.

Além disso, com relação a esse instrumento para o estudo de caso, que é a pesquisa, Gil (2012) destaca a importância desta metodologia, visto que é essencial para o desenvolvimento e busca de respostas para problemas e situações evidenciadas que necessitam de resolução ou melhoria.

Por fim, se tratando da natureza de pesquisa é denominada aplicada, possuindo objetivos com fins descritivos, a abordagem é denominada qualitativa, visto que foram analisadas respostas subjetivas dos diferentes entrevistados, que através dos meios e procedimentos técnicos utilizados, são respectivos como estudo de caso e pesquisa de campo.

Desse modo, foram escolhidas duas empresas concorrentes de distribuição de bebidas, que executam o seu processo comercial através de um CRM. As empresas solicitaram a confidencialidade dessas informações, deste modo para preservar a identidade, serão atribuídas as letras A e B.

#### **3.1 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas virtuais com quatro integrantes do departamento comercial de duas empresas, sendo dois com uma menor

experiência no negócio e dois integrantes com uma maior experiência. Os mesmos foram selecionados, em duas empresas concorrentes do mesmo segmento, sendo a distribuição de bebidas; as empresas e os entrevistados não foram descritos, visto que os mesmos solicitaram a confidencialidade, ou seja, foram atribuídos para a empresas as letras A e B, porém os entrevistados foram atribuídos entre A1 e B1 para aqueles com menos experiência no cargo e A2 e B2 para aqueles com maior experiência no cargo.

Além disso, após a entrevista, que visa uma perspectiva interna dos colaboradores, foi realizada entrevistas virtuais também com os clientes (bares, restaurantes, mercearias, boates, lanchonetes) das respectivas empresas. Essas que foram realizadas de modo a validar e questionar quanto as respostas das empresas entrevistadas anteriormente, os clientes selecionados foram questionados quanto a sua satisfação e decisão de compra, visando não só o uso do CRM como estratégia, mas analisando também até que ponto as condições comerciais se sobrepõem sobre um CRM.

Portanto, de forma a embasar e referenciar com conhecimento prévio, dando credibilidade ao trabalho, consta no mesmo, uma pesquisa bibliográfica sobre marketing (tipos e estratégias), marketing de relacionamento, 11 C's do marketing, gestão comercial e estratégia de vendas, estratégias de fidelização e CRM; todo esse conhecimento desenvolvido no referencial teórico é imprescindível para análise das pesquisas de campo, essas que mesmo qualitativas, demonstram diferentes variações e pontos de vista, esses que devem ser analisados cuidadosamente.

### **3.2 Análise dos dados e descrição das organizações**

Posteriormente a execução da metodologia/entrevistas, as respostas de maneira distinta são avaliadas, conforme a sua respectiva fundamentação teórica, que consiste não só no conceito, mas no estudo feito por importantes autores referenciados. Dessa forma, a formulação das perguntas estava atrelada neste referencial e nos objetivos específicos, vantagem essa que a análise passa a ser mais criteriosa, investigando a fundo as respostas, sem imparcialidade.

Com o objetivo de facilitar essa investigação é notável a necessidade de conhecer o perfil dos entrevistados, mas também das organizações. É obvio que as mesmas possuem diversas semelhanças, principalmente pela concorrência e dinamismo

do mercado, mas a principal justificativa para escolha de tal, se refere ao domínio de mercado da região.

Em situações de mercado intensas como a mesma, as empresas que utilizam das melhores técnicas e estratégias tendem a sobressair, mas quando se trata de concorrentes, o que diferencia um ao outro para um melhor resultado? Sabendo disso, este trabalho atuará em pontos como: a importância de uma filosofia como o CRM para essas organizações, a sobreposição das condições de mercado sobre as estratégias comerciais, vantagens internas e externas deste tipo de gestão comercial, a fidelização de clientes quando se utiliza técnicas parecidas e a distinção das organizações que podem usar o CRM como ferramenta e outras que podem realmente utilizar como filosofia organizacional.

Outro fato relevante é o grau de imparcialidade utilizado nas entrevistas, onde são analisados com duas faixas etárias da organização, com dois níveis de gestão completamente diferentes, entendendo qual o perfil de um gestor com uma maior experiência e conhecimento da organização, para recém formados, que assumem um nível de gestão de forma mais acelerada, mas que já vivem uma realidade acirrada, com clientes extremamente exigentes.

Neste contexto citado, existe um ponto de vista extremamente relevante, que são os clientes dessas organizações, entender o CRM e a estratégia comercial sem levar em consideração aqueles que são considerados o alvo para a execução das estratégias e o ciclo de vendas, seria insuficiente para os atingimentos dos objetivos deste trabalho. Pensando nisso, com a autorização e viabilização das empresas, foi possível conceituar não só essas empresas que serão o objeto deste estudo, mas também empresas a qual eles atendem, entendendo uma outra percepção, daqueles que são abordados e passivos nesta relação comercial.

Para facilitar a distinção e entendimento das empresas e clientes, os mesmos serão descritos e contextualizados abaixo conforme a tabela I e II.



Tabela 1. Descrição das Organizações

<b>Nome da empresa</b>	<b>Localização</b>	<b>Market Share</b>	<b>Anos em atuação</b>	<b>Porte</b>	<b>Categoria</b>
<b>A</b>	Montes Claros	60%	27 anos	Grande Empresa	Distribuidor atacadista de Bebidas
<b>B</b>	Montes Claros	18%	18 anos	Média Empresa	Distribuidor atacadista de Bebidas

Tabela 2. Descrição dos Clientes

<b>Nome do Cliente</b>	<b>Fornecedor</b>	<b>Localização</b>	<b>Anos em atuação</b>	<b>Porte</b>	<b>Categoria</b>
<b>X</b>	Já foi atendido por ambos, hoje somente pela empresa A	Montes Claros	17 anos	Micro Empresa	Bar
<b>W</b>	Já foi atendido por ambos, hoje somente pela empresa A	Montes Claros	26 anos	Micro Empresa	Bar
<b>Y</b>	Atendido pela empresa A e B	Montes Claros	10 anos	Micro Empresa	Bar/restaurante
<b>Z</b>	Atendido pela empresa A e B	Montes Claros	2 anos	Micro Empresa	Bar

A empresa A possui um tempo relevante de atuação, essa que é homologada por um fornecedor com prestígio internacional e com um “Market share” muito grande nacionalmente, já a empresa B mesmo com 9 anos a menos de atuação que sua concorrente, possui um tempo bem relevante de atuação, sendo caracterizada também por um fornecedor homologado, que vem crescendo cada vez mais no mercado brasileiro utilizando estratégias de fusão e aquisição, ocasionando na empresa B diversas mudanças comerciais, estratégicas, política e até a mesma gama de produtos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, o objetivo é analisar, demonstrar e discutir os resultados obtidos através das entrevistas, que estão anexadas ao final deste trabalho. Mediante as 4 entrevistas realizadas com as 2 empresas foco e também relacionado as 4 entrevistas realizadas com os clientes dessas duas empresas, possibilitaram as seguintes demonstrações a seguir, as quais foram os resultados obtidos fundamentados no referencial teórico e viabilizados através da execução da metodologia. As respostas obtidas serão comparadas com os autores citados e também será realizado um parâmetro entre os colaboradores da mesma e oposta empresa. Além disso, as respostas obtidas pelos clientes demonstram a garantia da eficiência do CRM na prática, onde faremos um parâmetro do ponto de vista externo e interno das organizações.

Vale ressaltar que todos os resultados objetivos são qualitativos, através de comparações com a teoria, concorrência e clientes chegaremos no objetivo central que é analisar em duas empresas concorrentes de distribuição de bebidas, a efetividade e impacto do CRM como ferramenta de vendas e estratégia organizacional, através da sua capacidade de fidelizar clientes e tornar essa estratégia um **diferencial competitivo** no município de Montes Claros. Já relacionado aos objetivos específicos, os mesmos serão listados em tópicos e discutidos separadamente.

### 4.1 Como é formado o processo de venda atual das organizações investigadas, qual o grau de satisfação e o que poderia melhorar

Nesta primeira etapa dos objetivos específicos, foram realizadas cinco perguntas para entender o contexto dessas organizações como: seu processo de vendas; o foco da organização em clientes; ferramentas para gestão do cliente; política e diretrizes e a satisfação e melhoria como oportunidades enxergadas por esses gestores. Para execução das entrevistas foram separados em dois grupos, primeiramente nesta discussão será analisado gestores com uma menor experiência, para em seguida abordar gestores com um maior tempo na organização.

Se tratando do processo de vendas, a organização A possui uma nova perspectiva, voltada para as inovações, o gestor com menos experiência mostrou de forma objetiva, como hoje o pensamento é voltado para autonomia e experiência do

cliente, evitando forçar uma venda, mas vendendo mais de forma natural, para isso a empresa implementou o uso de aplicativo para seus clientes.

[...]Hoje em dia, na nossa plataforma, consideramos que não existe mais o papel do vendedor, a função do nosso representante de negócios (como é chamado) não é gerar venda e sim fazer com que o nosso cliente venda mais. Com isso, o meu representante quando chega no ponto de venda, normalmente o pedido do cliente já está feito, que é realizado pelo aplicativo, nesse sentido o mesmo vai conferir com o cliente a respeito daquele pedido, se esqueceu de colocar algo, enxergar alguma oportunidade, verificar se existe alguma promoção no próprio aplicativo que o cliente não viu e tentar que o cliente venda ainda mais[...]

Quando entrevistada a gerente comercial, chamada de A2, a mesma traça um panorama de toda a evolução da empresa, que através de diferentes fases, como telemarketing, vendedor interno/externo, até chegar no aplicativo que é utilizado hoje, a empresa passou por diferentes mudanças estruturais, mas que segundo ela reflete o momento de “respeito a vontade do cliente”, que é uma característica marcante de uma empresa voltada para o cliente, com estratégias de um bom relacionamento com os mesmos.

[...]Nessa evolução passamos por diversos períodos, tivemos o vendedor bi e monomarca, que vendia uma ou duas marcas, depois passou a ser o tri marca e no final, tivemos a entrada do vendedor interno, substituindo a tradicional duas visitas por semana, por uma visita e um contato posterior com a equipe de telemarketing e agora estamos passando por uma nova evolução, onde ainda possuímos o vendedor externo, o vendedor interno, mas também o aplicativo, onde o cliente pode fazer os seus pedidos, dando uma maior autonomia de compra, isso refletindo muito o momento em que vivemos hoje, sendo o respeito a vontade do cliente[...]

Já na empresa B, o processo de vendas ainda é bem físico, não existe muitas inovações tecnológicas, com exceto de um “palm” que é utilizado nas duas empresas, porém é evidente que as duas empresas possuem um grande contato com o cliente, tornando o relacionamento algo fundamental. Isto fica muito claro na fundamentação teórica quando Ribeiro (2009) trata sobre o Inbound Marketing, o mesmo se refere a estratégia onde os clientes vão até a empresa, muitas vezes por um programa, aplicativo ou até mesmo um CRM.

[...]Existem dois tipos de processos quando se trata das vendas, quando é um novo cliente, a prospecção é feita de forma receptiva por telefone ou ativa pelo próprio vendedor, que ao sair na rua para visita e relacionamento com os clientes, nas chamadas “rotas”, o mesmo se depara com novos bares, restaurante e/ou potenciais clientes, nesse momento é aberto o cadastro para

esse novo cliente, que em uma visita é apresentado sobre a empresa, o portfólio de produtos e solicitado quanto a documentação[...]

Para Halligan, B e Shah, B (2016), estratégias de Outbound marketing, são caracterizadas como marketing tradicional e podem ser muito convenientes, visto que o contato com o cliente é imperativo, evitando qualquer tipo de resistência para o cliente. No caso da empresa A, é evidente como está inovação implementada hoje contribui para uma maior troca de informações, essas que podem ser revertidas em dados e conseqüentemente uma maior estratégia de vendas, porém a estratégia de Outbound Marketing, onde a empresa busca esses clientes, não pode ser excluída ou entendida como uma falta de gestão de relacionamento com os clientes, muito pelo contrário, a estratégia das duas empresas prezam muito uma boa abordagem e primeira impressão para os seus clientes.

O gestor B2 deixa isso claro quando o mesmo na primeira pergunta mostra como é feito o planejamento para cada cliente, nas reuniões matutinas, sempre prezando pelo melhor atendimento possível, além disso, a preocupação é tão grande, que os próprios gerentes e gestores visitam os seus maiores e piores clientes para entender as oportunidades e problemas. O mesmo ainda trata que deve ter um cuidado muito grande com as tecnologias, pois ao mesmo tempo que ela facilita, pode provocar um distanciamento do cliente, que futuramente pode mudar sua opção de compra. Segundo Chiavenato (2014), em uma gestão comercial é necessário ter um bom planejamento, organização, direção e controle, além de todas as funções do departamento pessoal; nesse sentido fica claro como essa empresa se preocupa com a administração comercial, cumprindo com os princípios da administração e fazendo uma gestão de pessoas assertiva.

[...]Todo o processo de venda, inicia 07h30 com uma reunião matinal, esta que dura 25 minutos, onde é passado os indicadores de volume, faturamento, giro de refrigeração, cobertura; então existe alguns indicadores que são tratados de forma diária junto da equipe de vendas[...]

A segunda pergunta explora uma área mais íntima do relacionamento e foco das organizações, buscando entender como tratam o seu maior patrimônio, que é o cliente. Para o gestor A1, o “objetivo não é mais na venda em si, mas fazer com que o cliente venda mais”, levando em consideração o B2B, as empresas que atuam com esse ramo

desempenham muitas vezes uma gestão compartilhada, pois fazer com que os seus clientes vendam mais é aumentar suas vendas intrinsecamente e ainda gerar valor para essas organizações. Isso se complementa com a gestora com uma maior experiência, chamada de A2, ela exemplifica o foco da empresa com dois termos da língua inglesa, que compreende dois momentos da empresa:

[...]então nós estávamos focando historicamente no SELLIN, que seria a força que desempenhamos para que o nosso cliente compre mais, até então era nossa estratégia, fazíamos promoções, por exemplo, utilizando um produto com uma maior saída... Hoje nosso foco já é no SELLOUT, ou seja, em como o nosso cliente vai vender mais, então é um trabalho muito mais de consultoria, para que os nossos clientes se estruturam e tenham ideias criativas, inovações e vendam o nosso produto com mais facilidade e levando mais qualidade para o consumidor final.

Para Gordon (2001), as novas variáveis da administração são chamadas de 11 Cs, essas que possuem seu direcionamento voltado para pessoas; com relação a essas empresas é bem evidente que os clientes passaram a ser o foco principal, norteador de todas as decisões, fazendo com que o parâmetro estabelecido por Gordon, como clientes, comunicação, posicionamento, colaboração, customização, entre outros; se tornasse realmente os objetivos dessas organizações, que muitas vezes fizeram mudanças em seu processo de vendas para se adaptar ao novo consumidor.

Já a empresa B, esse tipo de foco é responsabilidade do vendedor ou de quem atende o cliente, o mesmo deve ter um grande entendimento do pós venda, isso só é possível com um relacionamento bom entre o vendedor e o dono do estabelecimento, para identificar informações como o estoque do cliente, a preferência dos seus consumidores, explorando essas necessidades e se adequando as preferencias do mesmo. O gestor B2 traz uma estratégia importantíssima para garantir esse foco no cliente, o mesmo utiliza uma técnica de treinamento todas as sextas, onde simulam um processo de venda, identificando as objeções e argumentos do cliente, de forma onde o foco no cliente seja levado com excelência.

Em um trecho dessa pergunta, o gestor B2 exemplifica como o atendimento é moldado conforme as preferências dos clientes:

Por exemplo, imagina um cliente evangélico, que não gosta muito de brincadeiras, procura sempre um atendimento mais sério e burocrático, por outro lado temos clientes brincalhões, que já precisam de uma atenção maior, tomar um café, conversar sobre a vida e família dele.

Além disso, o mesmo demonstra uma preocupação enorme na perspectiva dos seus vendedores, que mesmo possuindo um script de atendimento, o mesmo não pode se tornar um “robô”, “quebrando o gelo” com assuntos distintos, um desses é tratar sobre futebol, família, música, entre outros.

Nesse sentido, ambas as empresas baseadas no seu modo de atuação criaram o seu jeito de adaptar ao foco no cliente, no marketing de relacionamento tratado por Armstrong & Kotler (2000), o valor do relacionamento entre as organizações e clientes são o que garantem a troca desses produtos e serviços; fica evidente como essas empresas se estruturaram ao longo do tempo, apoiadas nessa estratégia para além de garantir diferencial perante aos seus concorrentes, entregasse valor para os seus clientes.

Já na terceira pergunta, o assunto em questão são as ferramentas voltadas para os clientes, que fundamentada anteriormente se refere ao CRM como ferramenta tecnológica. Com relação a empresa A é tratado tanto pelo gestor com uma menor experiencia, quanto a gestora A2, que o aplicativo possibilitou um avanço extremo quando se fala do tratamento de dados dos clientes, a mesma quando entrou na empresa afirmou que existia um digitador para os pedidos. Hoje o acesso dos relatórios fica mais fácil com o aplicativo, além disso os mesmos utilizam pesquisas da NIELSEN e de outras empresas, que são aplicados através de um questionário feito com seus clientes; é importante ressaltar que através do aplicativo, do palm e das notas fiscais é possível extrair diferentes relatórios em gráficos e BI, como as zonas que mais vendem, as que estão com dificuldade e através disso possibilitam ações personalizadas.

Telles (2003) comenta sobre como o CRM é fundamental para que se possa compreender e analisar as informações com os clientes, nesse sentido essas empresas obtiveram uma grande evolução, passando de simples relatórios diários para uma gestão mais assertiva, principalmente a empresa A, que além de possuir suas próprias informações obtidas através de um aplicativo, ainda utilizam sistemas e pesquisas externas, como é o caso da NIELSEN.

Para a empresa B, as informações ainda são rudimentares, mas possuem um setor com analistas, que avaliam esses dados e criam as ações voltadas para cada grupo de clientes, o gestor B1 afirma neste trecho:

A empresa consegue fazer uma análise mais detalhada através dos analistas, que avaliam esses dados para reverter em ações específicas moldadas para determinados grupos de clientes ou até mesmo a característica específica de cada um. Um exemplo: Consegue visualizar que determinado produto está crescendo, porém em uma litragem específica, a partir disso é tomada algumas ações buscando aumentar o consumo de outras litragens também. Os principais dados analisados são cobertura/positivação (quantos clientes estão comprando da distribuidora de determinada região), quantidade de SKUS e o volume de compras.

O gestor B2 que possui uma maior experiência na empresa, afirma que todas essas informações podem ser acessadas no celular do próprio vendedor, que vai conseguir saber qual o volume que aquele cliente comprou nos dois últimos meses, se possui algum equipamento comodato. Vale ressaltar que nesse relatório constam os indicadores que compõe a remuneração variável do vendedor, o que é importantíssimo para aliar a estratégia organizacional com a do cliente e consequentemente do profissional específico.

Nesta terceira pergunta vale ressaltar que as empresas utilizam sim do CRM além de estratégia, mas como ferramenta tecnológica, que possibilitam uma maior gestão do relacionamento com esses clientes. Para Pedron & Saccol (2009), o CRM como ferramenta, a qual essas empresas utilizam estão diretamente ligados a análise dos dados, operacionalização de vendas, entre outros objetivos e isso se comprova em ambas as empresas, que definem suas estratégias e moldam através dos dados que coletam desses clientes, o mais importante disso é que diariamente os mesmos acessam e isso impacta diretamente na forma como vão conduzir o relacionamento com aquele cliente específico.

Na quarta pergunta, que é a política de marketing e vendas adotadas pelas empresas, o objetivo é entender qual a influência das marcas e fornecedores, visto que são distribuidores de bebidas homologados por grandes empresas nacionais e multinacionais. Na empresa A o fornecedor estabelece uma execução mínima para todos os estabelecimentos, isso envolvendo materiais de merchandising, que variam de segmento para segmento, como bares, restaurantes e supermercados. A gestora A2 faz uma abordagem um pouco diferente, trazendo a visão do fornecedor como a visão da distribuidora também, incentivando ações de sustentabilidade, consumo responsável de álcool, entre outros.

[...] acredito que sempre buscamos estar adequados, aderente ao nosso fornecedor, sendo a sua visão criar um mundo melhor, que passa por diversas possibilidades, que é criar um mundo mais igualitário, mais sustentável e também oferecer o melhor para o seu cliente, onde ele vai poder ter um maior resultado. Já na nossa empresa, temos como visão ser uma empresa que inspira as outras a fazer o bem e fazer o bem também envolve até dentro da instituição, preocupar com um funcionário, ajudar um cliente, levando isso até a ponta que é o consumidor final, com ações com sustentabilidade, consumo responsável, uma vez que representamos bebidas alcoólicas, incentivar campanhas como se for dirigir não beba ou se beber não dirija, incentivar o consumo para maiores de 18 anos, incentivar o consumo moderado, onde a pessoa que bebe moderadamente vai beber mais, que vai beber sempre.

Para empresa B, é bem parecido, o gestor B1 enfatiza que existem diferentes ações para os diferentes grupos de clientes, para bares por exemplo existem ações de “placas, porta cerveja, jogo de mesa, freezer”, já supermercados utilizam promotores, porém a empresa baseada na estratégia do seu fornecedor busca nessas ações conduzir a sua marca como primeira opção de compra para o consumidor final. O gestor B2 ainda cita que todas essas ações são pré-estabelecidas pelo fornecedor, tudo só é executado com a aprovação do mesmo, que determina o posicionamento de suas marcas, aprova a confecção das artes e onde vão ser instaladas.

Torres; Fonseca, (2012) trazem em sua obra o conceito de marketing de relacionamento, que consiste em uma troca positiva na relação entre duas partes, incluindo desde os clientes aos fornecedores. No caso dessas empresas, vale a pena ressaltar, que possuem uma ligação muito rígida com os seus fornecedores, porém trazem vantagens extremamente positivas, distribuindo e fazendo a gestão de vendas dos seus produtos nessa região específica, em contrapartida os fornecedores oferecem todo o conhecimento, materiais, mídias e planos de marketing personalizados para cada cliente, com o objetivo único de impulsionar as vendas dos mesmos.

Neste contexto fica claro a super dependência das duas empresas, quando se trata das diretrizes de marketing e vendas, existem scripts e regulamentos já estabelecidos, tornando a autonomia das distribuidoras bem limitadas, mas principalmente quando se trata de vendas, os gestores sempre se prontificam a criar meios como treinamentos e ferramentas (aplicativos) que dão um foco no cliente.

Se tratando da quinta e última pergunta deste bloco, que investiga a satisfação com o processo de vendas atual, existe uma divergência. Para empresa A, o processo é



novo, mas demonstra uma aceitabilidade bem grande pelos gestores, que estão se adequando e adaptando com as novas estratégias. Já a empresa B, demonstra que principalmente o gestor mais novo, chamado de B1, tem uma preocupação com a dependência física, o mesmo comenta sobre o multicanal, onde a empresa deve ter mais presença, como nas redes sociais, telemarketing e um marketplace, que é um processo que já acontece no seu concorrente A. O mesmo comenta que o atendimento teria um foco muito maior no relacionamento, através dessas ferramentas de pedidos, que é justamente o que o seu concorrente executa hoje. Para o gestor B2, ele destaca a importância e eficiência segundo a qualidade do profissional, pois o sucesso depende muito do seu colaborador e de como relaciona com os clientes, trazendo sempre empatia e proximidade.

Para Antonucci (2009) e Kotler (2000), a utilização de um CRM além de ajudar no relacionamento e melhoria das vendas é uma ótima ferramenta para entender as melhores práticas e além disso incluir o cliente de modo ativo no desenvolvimento dos negócios. Se tratando deste tema é importante citar que o próprio gestor B1 acredita muito no CRM e acredita que o caminho para o êxito do negócio é investir mais em ferramentas e tecnologias que possibilitam uma maior satisfação ao cliente, para ele só é possível perceber essas melhorias escutando e tornando o cliente ativo nas propostas de melhoria dos seus serviços.

Quando analisamos este primeiro bloco de perguntas, fica evidente que cada empresa criou o seu método de entregar valor aos seus clientes, uma voltada em inovação e tecnologia e outra principalmente na capacitação e treinamento dos seus profissionais, porém o principal ponto é que essas empresas desempenham o papel ativo no relacionamento com esses clientes a todo instante, visto que nesse tipo de atividade, que é tão acirrada e competitiva, o relacionamento é o fator chave para o diferencial competitivo dessas organizações no mercado.

#### **4.2 Motivos e requisitos que fizeram essas organizações implementar uma estratégia de CRM**

Referente ao segundo bloco, foram 2 questões com o objetivo exploratório, já utilizando o termo CRM e entendendo os principais motivos para o uso desta estratégia.

A primeira pergunta questiona se a empresa possui uma estratégia de CRM do ponto de vista dos gestores e a segunda de forma direta busca os motivos e requisitos para implementar esta estratégia.

Se tratando da primeira questão, todos os gestores afirmaram que possuem um sistema de CRM. Vale ressaltar que neste primeiro momento, os mesmos em um consenso afirmam que esse tipo de termo é associado tanto para uma ferramenta que proporciona diferentes dados, quanto o relacionamento entre vendedores/representantes comerciais e clientes; além disso, é fundamental que o CRM proporciona sempre um atendimento personalizado para cada grupo de cliente, mas com o foco sempre nos mesmos.

De acordo com Pedron e Saccol (2009), O CRM pode ser considerado como filosofia, ferramenta tecnológica e estratégia, sendo assim, fica evidente que todos os gestores entrevistados tem ciência que a sua organização abrange os diferentes pontos desse termo, a empresa A mais voltada para ferramenta tecnológica e inovações com o foco no relacionamento com o cliente e a empresa B como estratégia de fidelização e customização do atendimento e relacionamento com os mesmos.

No segundo questionamento, que refere aos motivos e requisitos, tiveram abordagens distintas, a empresa A justifica a mudança na estratégia e o foco nos clientes devido a situação enfrentada pelo seu fornecedor. O gestor A1 afirma que houve uma acomodação por parte do mesmo, que tinha os seus produtos como domínio de mercado, diante disso e com essa perda de participação, houve uma mudança na estratégia, sendo o foco total no cliente, além do foco nas inovações, como transformação digital, aplicativos e inovação de produtos. Uma reflexão que a gestora A2 faz é que com a evolução da tecnologia e processos produtivos, existe uma tendência em produtos com muita qualidade no mercado, bem semelhante aos concorrentes, tornando diferencial o serviço prestado, que é o atendimento focado no cliente e também a forma como a empresa se posiciona perante a sociedade.

[...] com a evolução da tecnologia e processos produtivos, teremos muito menos produtos de baixa qualidade, sendo produtos cada vez mais semelhantes, ganhando o cliente pelo serviço, diferencial, atendimento e pelo o que você faz pelo mundo, pela sociedade e pela forma como você se posiciona.

Já a empresa B, falando desta segunda pergunta, se associa muito com o consumidor final, o gestor com uma maior experiência tem uma resposta bem parecida com a A2, o mesmo fala sobre o valor que os seus clientes possuem para fazer a compra do seu produto:

O mercado de cerveja e bebidas, desde sempre foi muito concorrido, então o que precisamos fazer, por que o dinheiro do cliente é um só para fazer a compra desses produtos. Portanto, se não tivermos um atendimento personalizado e mostrar para ele que os nossos produtos trazem rentabilidade, que permite vender com uma rapidez, que somos uma empresa melhor para trabalhar, ou seja, a intenção da empresa de ter muito foco no cliente, é se não estivermos próximos da pessoa que compra, que faz o negócio acontecer, começamos a distanciar do consumidor final.

Portanto é evidente que as duas empresas possuem um CRM, cada um com sua vertente mais acentuada, uma principalmente como ferramenta tecnológica e de inovação, auxiliando na mudança de estratégia, personalização o atendimento para cada cliente e o outro apoiado na criação do melhor relacionamento e proximidade possível com os seus clientes, sempre com o viés na qualidade do relacionamento como a principal proposta de valor e diferencial competitivo. Já a questão dos motivos e requisitos, existem algumas respostas distintas, mas todas voltadas para o novo hábito de consumo, Gordon (2001) conceitua as novas variáveis que substituem os 4P's do marketing tradicional, em sua obra o mesmo chama as novas variáveis voltadas para os clientes de: 11C's.

Isto fica muito claro, pois tanto a gestora A2, quanto o B2, traz as novas ideias de mercado, afirmando que os produtos estão apresentando uma qualidade muito boa e parecida a cada dia que passa, tornando o principal diferencial na compra de um produto o atendimento, o relacionamento, a preocupação e foco da organização com os seus clientes, trazendo essa proximidade junto a ele, entendendo suas necessidades, demandas e desejos. No sexto ponto das novas variáveis de Gordon (2001), o mesmo fala da customização, essa que hoje é uma variável imprescindível no relacionamento das empresas e clientes, todos os gestores deixam claro que a capacidade de mudar, adaptar e adequar ao cliente é essencial para tornar esse atendimento o mais prazeroso possível do ponto de vista dos clientes.

### 4.3 Como funciona o CRM nas empresas investigadas

Neste tópico, com o objetivo de aprofundar no tema CRM, que foi citado no bloco anterior, vamos entender na prática como o mesmo funciona dentro dessas organizações e além disso entender qual o impacto que as organizações visualizam no ponto de vista dos clientes, se possui uma influência ou não nas vendas.

Tratando da primeira pergunta, para a empresa A, agir com uma estratégia de CRM é ter um melhor aproveitamento no relacionamento físico, o objetivo do aplicativo neste sentido é reduzir o tempo gasto em reposições, de modo que a autonomia de compra seja do cliente, utilizando o tempo de maneira mais proveitosa, estabelecendo vínculos com o cliente, como sua vida pessoal, as dificuldades no negócio e principalmente ajudar que o seu negócio venda mais, fidelizando e tornando sua principal opção de compra.

Para a empresa B, além de analisar os dados dos clientes e reverter em ações personalizadas para cada um deles, agir com estratégia de CRM na prática é ter um bom relacionamento com o seu cliente, o gestor B2 comenta sobre essa situação:

Não adianta só vender, se não tiver uma afinidade com o vendedor, com a marca e a distribuidora, ele não vai pegar aquele produto, expor certo, vender e precificar da forma que orientamos, então o processo de vendas no final não é só do vendedor, é do próprio cliente mesmo que vai levar esse produto para o consumidor final.

Kumar & Ramani (2004) falam sobre o CRM como um relacionamento contínuo, apoiado em um atendimento e comunicação personalizada, que se diferencia de cliente para cliente; com isso, para as duas empresas, independente se utiliza tecnologia ou não, ter uma estratégia de CRM na prática é ter um bom relacionamento com os mesmos, utilizar disso para conseguir atender suas demandas de forma distinta e personalizada. Não basta só vender e empurrar o produto, deve ter uma preocupação com o pós venda, se esses produtos estão expostos, com a temperatura correta, se estão sendo oferecidos para os clientes; tudo isso contribui para o resultado e sucesso daquele cliente e consequentemente da distribuidora, preocupar com a vida pessoal e o pós venda é muito mais do que criar laços, mas sim uma estratégia para fidelizar e manter sempre aquele cliente no seu negócio.

Na segunda pergunta, que trata sobre o impacto que os clientes enxergam nessa estratégia e como isso influencia nas vendas, as respostas são unânimes. Com toda

certeza os gestores acreditam que esse é o caminho ideal para conversão e fidelização de clientes, com o foco direcionado a eles, a proximidade entre organização e cliente é diminuída, tendo uma relação de ganha-ganha, onde as distribuidoras contribuem para os clientes venderem mais e vice versa. O gestor A1 comentou que hoje os gestores possuem mais tempo para entender as necessidades dos clientes, que conversam sobre o pai, cachorro, filho; criando laços duradouros. Já o gestor B1 reflete em como estão sendo relevantes para o negócio do cliente, isso consequentemente traz a fidelização.

Sim, isso está diretamente ligado no quanto estamos sendo relevantes para o negócio do cliente, consequentemente esse foco, traz a fidelização. Com relação ao crescimento, o próprio mercado cresceu, a empresa se desenvolveu como um todo, então o volume de vendas não foi só uma consequência da estratégia, mas sim de todo o segmento de bebidas, que se desenvolveu nos últimos anos.

Bretzke (2000) denomina como estratégia de fidelização o modelo de serviço de valor agregado, estratégia essa que é voltada para o encantamento do cliente; para as empresas investigadas, criar um vínculo com os seus clientes é parte da estratégia para efetuar as vendas e isso se reflete na execução da metodologia, onde os próprios clientes enfatizam na importância que enxergam no relacionamento com os vendedores.

Se tratando dos gestores com mais experiência, a gestora A1 falou sobre a perspectiva do cliente, que sabe que vai ser atendido, seja pelo “WhatsApp”, ligação ou pessoalmente, isso promove uma satisfação gigantesca, além disso ela comenta sobre a quantidade de produtos e necessidades dos clientes:

Nós temos uma gama de produtos muito extensa, atendendo as diferentes necessidades, ou seja, tenho tudo que o cliente precisa e além disso estou dando suporte para ele trabalhar e sendo presente, sendo querido por ele, ele não precisa de outro, ele naturalmente deixa de comprar com outro fornecedor.

O gestor B2 fala sobre a importância do treinamento e da postura dos vendedores, se tratando do impacto para os clientes:

Por isso que buscamos muito esse treinamento comercial, por que a apresentação do produto é pelos vendedores, se eles chegam no ponto de venda desmotivados, desarrumados, efetivamente, essa primeira impressão começa ser um dificultador para que os nossos produtos sejam trabalhados naquele ponto de venda.

Segundo Bretzke (2000), ter relacionamentos duradouros, como aquilo que é conceituado no marketing de relacionamento e no CRM é a principal receita para fidelizar clientes, o mesmo ainda fala da importância de retroalimentar, que é basicamente o pós venda, entender como estão os clientes, quais as suas necessidades e como a empresa pode ajudar ainda mais os mesmos.

Neste bloco, envolvendo as duas perguntas é exatamente isso que os gestores trazem, do ponto de vista da prática do CRM, deve utilizar da customização, do bom atendimento, da boa apresentação dos produtos e principalmente da preocupação com o pós venda desse cliente, auxiliando-o nas tomadas de decisões e em como vender mais do seu produto, além disso é muito importante criar laços com os seus clientes, comentando sobre a vida pessoal e assuntos do cotidiano. Na segunda pergunta, justificada por Bretzke (2000), o impacto é a fidelização, relacionamentos duradouros, que são refletidos em mais vendas, para as duas empresas e todos os gestores, as respostas são unânimes, que sim, influência nas vendas.

#### **4.4 Particularidades de um CRM no setor específico de distribuição de bebidas**

Neste 4º bloco, o objetivo é entender mais sobre os diferenciais deste segmento, ou seja, do uso dessa estratégia na área de distribuição de bebidas, com isso o mesmo é composto somente por uma pergunta, que visa entender as vantagens e características relevantes que esses gestores enxergam, isso voltado para esse segmento que é tão parelho e competitivo.

A empresa A afirma que antigamente, a definição do consumo se dava muitas vezes pelo tamanho da marca, mas isso foi mudando, uma marca pequena, artesanal ou gourmet vem ganhando cada vez mais mercado, pois a qualidade dos produtos de acordo com os avanços dos processos produtivos vem aumentando cada vez mais. Com isso, para ganhar o cliente dentro do setor de bebidas, é imprescindível estreitar os laços, ficar próximo dos seus clientes, para assim entender suas necessidades, seus objetivos e ajuda-lo a vender mais. Para a gestora A2, que possui uma maior experiência, quando se trata de bebidas, a concorrência é tão grande que está em tudo, a mesma faz a seguinte afirmação:

É um mercado super competitivo, que compete desde quem faz a melhor propagando até quem vende mais, quem vai ser o patrocinador do futebol da Globo e quem vai contratar o Neymar para divulgar o seu produto. Sendo assim a razão de tudo isso é o cliente, a opção de estar conosco é o primórdio, onde precisamos estar. Por exemplo, se falarmos de esponja de lavar louça, a qualidade da mesma não vai ter tanto impacto entre um e outro, além disso seu amigo que você tem no Instagram não vai buscar saber qual esponja você usa, mas vai querer saber qual a cerveja que você está bebendo, então o nosso mercado além do gosto pessoal envolve status.

Para empresa B, o CRM se torna imprescindível no relacionamento, pois permite conhecer mais o seu cliente e conseqüentemente se moldar de acordo com suas necessidades, trazendo o máximo de satisfação possível. A partir daí, o próprio cliente passa a divulgar a empresa e o produto no mercado. Outra questão citada é que este segmento depende muito do fornecedor, o marketing em si, é investido com determinado script no ponto de venda, fazendo com que o relacionamento se torna um diferencial para o cliente.

O B2 afirma que esse primeiro atendimento é um abre alas para empresa, onde este segmento é tão concorrido, com produtos parecidos, que o que vai fazer a diferença para o cliente é o atendimento, o mesmo ainda fala sobre expandir o MIX de produtos, que só é possível no contato físico e próximo do cliente, entendendo o que está acontecendo dentro do seu ponto de venda, o que está vendendo mais, se os itens estão bem posicionados, com a temperatura correta e conseqüentemente com uma boa performance.

Principalmente no começo, quando tínhamos um portfólio menos conhecido, precisávamos dessa eficiência no atendimento, por conta da participação de mercado que era muito baixa, então se eu não atender melhor do que o meu concorrente, ele cada vez mais comprará menos da gente, então procuro entender o perfil do cliente, os assuntos que ele gosta, para que essa primeira abordagem, seja uma espécie de abre alas e/ou entrada para vender para esse cliente, pois a concorrência é muito próxima, a qualidade é muito parecida, o que vai diferenciar dentro do ponto de venda é esse atendimento.

Telles (2003) fala que o CRM de uma forma prática garante relacionamentos duradouros e vantagens competitivas; para os gestores deste segmento a afirmação compreende em buscar oportunidades dentro de uma área tão acirrada. Todos admitem a competitividade e evidenciam as mudanças tanto no habito de consumo, mas também nos processos produtivos, que tornaram os produtos mais semelhantes e com uma maior qualidade, diante disso, as empresas se reinventaram para buscar a venda e o resultado,

mas quando se trata de um negócio B2B, o sucesso do seu negócio depende do sucesso do outro, que também busca o lucro. Portanto o CRM, que pode ter um viés mais tecnológico ou mais físico, focado nos clientes, foi a maneira que as empresas investigadas deste segmento buscaram para efetuar as vendas e garantir a fidelização.

#### **4.5 Qual o impacto na fidelização do cliente**

Neste bloco, que tem a presença de uma pergunta apenas, o objetivo é estabelecer se o CRM contribui para fidelização de clientes, além de identificar como esses gestores enxergam a fidelização dentro das empresas a qual atuam.

De forma unânime, todos os gestores acreditam que sim, que o CRM contribui muito para a fidelização dos clientes. Para a empresa A, ter tempo investido no relacionamento, preocupando mais com o negócio do seu cliente, é consequentemente converter clientes para sua organização, é citado um exemplo pela A2, de um cliente que recusou uma parceria com outra distribuidora e deu um feedback agradecendo a empresa por contribuir com tudo que ele precisa. Na empresa B também consideram a fidelização muito boa, ressaltando muito a confiança que os seus clientes possuem nessa relação, principalmente pela preocupação que eles possuem com o ponto de venda. O gestor B2 também exemplifica com casos que o vendedor passa a ser amigo do cliente, atuando em consultorias para o seu negócio em até outras áreas, como doces e outros produtos em geral.

Las Casas (2005) conceitua em administração de vendas, que a fidelização só é possível apoiada em relações de confiança e de longa duração entre organizações e clientes. Portanto é evidente que as empresas investigadas possuem uma boa fidelização visto a estratégia que utilizam em seus negócios, que composto por um conjunto de atendimento, produtos, iniciativas, material e parceria; passam a agradar os clientes e consequentemente fidelizando os mesmos por muito tempo.

Além disso, neste bloco, serão comparadas as respostas de 4 perguntas relacionadas a outras estratégias e ferramentas utilizados com objetivo de melhorar a gestão e o resultado das empresas selecionadas, sendo a primeira voltada para outras estratégias de fidelização e gestão, que são utilizadas por essas empresas, já a segunda tratando de inovação, mídias sociais e ferramentas tecnológicas, a terceira voltada para



o feedback com os clientes e por fim, com a quarta pergunta, o objetivo é buscar de uma maneira geral como a organização poderia melhorar com as vendas e o marketing, visto que o CRM e foco no cliente é uma premissa básica e extremamente efetiva.

Iniciando com as outras estratégias de fidelização e gestão do cliente, o gestor A1 traz um sistema de pontos que utilizam no próprio aplicativo, quando mais compras o cliente fizer, ele recebe pontos para trocar por produtos, além disso o cliente recebe alguns desafios, como tirar a foto da geladeira somente com os produtos da empresa A, ou comprar determinado volume, obtendo mais pontos e conseqüentemente trocando por mais produtos. Eles possuem já em outro ramo, uma startup em parceria que trabalha com energia limpa e quando o cliente adere, o mesmo recebe descontos e também com o foco no cliente, possuem uma plataforma de marketing digital que o cliente pode ser inserido. Já a empresa B possui um outro tipo de estratégia, estipulando metas para o cliente, essas quando batidas retornam para o cliente como investimento da companhia, sendo verbas, equipamentos, descontos e bonificações, um exemplo citado pelo gestor B2 são portas cervejas, guarda sol, brindes para os clientes, entre outros, tudo isso voltado para fidelização.

Temos alguns programas que a companhia adota, ela coloca algumas verbas para o cliente se ele bater determinada meta, ganhando uma bonificação, ou seja, algumas ações que executamos dentro da companhia que acaba fidelizando o cliente. É feito um estudo com o percentual de crescimento, suponhamos que o cliente compra 30 caixas de cerveja no mês e buscamos um crescimento de 30%, então negociamos com o cliente a compra, o que ele precisa comprar para ganhar uma bonificação, um preço diferente, brindes, porta cerveja, guarda sol.

Bretzke (2000) cita algumas estratégias dentro do marketing para se atingir a fidelização, uma delas é chamada de modelo do serviço de valor agregado que é o caso da empresa B que proporciona diferentes brindes que fazem parte dessa estratégia. Evidentemente, que o cliente busca todo o conjunto para ter uma experiência prazerosa de compra, mas encantar o cliente com bonificações, descontos e produtos faz toda a diferença para fidelização.

Se tratando da segunda pergunta, que envolve inovação, mídias sociais e ferramentas tecnológicas, cada empresa possui um perfil distinto, o gestor A1 afirma que hoje a própria companhia a qual é homologado estabeleceu uma política totalmente voltada para as inovações, tanto na gestão do negócio, quanto de produtos, já as redes sociais eles vêm investindo também, utilizando para sorteios, marketing institucional,

mas acreditam que não vão utilizar a mesma para vendas, até por que já possuem um marketplace, que é o aplicativo.

Na empresa B o assunto da inovação ainda está na ideia, sendo moldado, o gestor B1 afirma que o tema Omni Chanel vem sendo cada vez mais usado, mas ainda não possui nada concreto. Com relação as mídias, os mesmos possuem, mas não tão ativamente como a empresa A, suas postagens são terceirizadas e bem institucionais, voltadas principalmente para o portfólio de produtos e a história das marcas, porém o marketing propriamente dito vem da sua companhia homologada.

Hoje começamos a conversar mais sobre isso, justamente pela perspectiva do Omni Chanel, como um e-commerce, atendimento ainda mais personalizado com o cliente, possibilitando uma relação mais próxima com o mesmo e conseguir ser mais eficiente neste relacionamento, otimizando esses custos e entregando mais valor fisicamente; porém ainda não se tem nada concreto.

Segundo Greenberg (2002), quando o mesmo trata dos diferentes conceitos do CRM, o mesmo cita o CRM colaborativo, que compreende principalmente na relação do cliente com as organizações; um exemplo muito claro da empresa A e que vem se tornando preocupação da empresa B é estar em todos os lugares. Com as mudanças, o consumidor atual procura cada vez mais facilidades, ter o acesso fácil com a distribuidora, com os vendedores, trocando promoções, dando todo o suporte em suas demandas é o significado de um CRM colaborativo.

Com certeza para empresa B, as comunicações informais pelas redes sociais podem acontecer, mas ter um canal com essa finalidade, sendo ele bem estruturado, trazendo não só o marketing de conteúdo, mas principalmente levando o foco no cliente através das mídias, traduzindo em um grande marketing de relacionamento também.

Na quarta pergunta, o tema em questão é o feedback, esse que acontece nas duas empresas, porém de formas diferentes. Na empresa A, utilizam dois tipos de feedback, que são bem estruturados, o primeiro que é o Net Promoter Score (NPS), que são perguntas realizadas pelo cliente como: se ele recomendaria a empresa para um amigo; mas também em seu aplicativo possuem um campo onde o cliente pode solicitar diferentes demandas, mas também avaliar o serviço, a entrega, o prazo e até mesmo comentar se houve um atendimento ruim, entre outros.

Hoje em dia temos o NPS e diferentes níveis de avaliação, do serviço como um todo, de como o cliente nós enxerga e se ele recomendaria para um amigo

que tivesse um negócio parecido com o seu, temos uma avaliação do nosso nível de serviço de entregas e temos também o processo de solicitações, existe um canal aberto para que o cliente pode solicitar um freezer, ou reclamar que o vendedor não atendeu bem, solicitar um prazo, entre outras diversas possibilidades e por fim temos a avaliação de como o cliente enxergou o retorno dado sobre a sua solicitação.

Na empresa B, o feedback não possui um script pré-definido, os supervisores, gerentes e a própria diretoria visitam os clientes e buscam entender como está o atendimento, o que poderia ser melhorado, além do que está faltando para o cliente; mas também existe um SAC, que consta na etiqueta da entrega de produtos, onde possui os contatos do vendedor, supervisor, gerente, podendo fazer reclamação, sugestão ou elogio.

Para Gordon (2001), dentro das suas novas concepções chamadas de 11C's do marketing, têm quatro variáveis que se relacionam muito com o feedback, entre elas a comunicação, interação e posicionamento; colaboração e integração e o cuidado com o cliente. Para atingir elas com excelência, só é possível envolvendo o cliente dentro de seus processos, buscando com ele o que poderia ser melhorado, o que faltou, quais são as oportunidades dentro do seu negócio e principalmente escutando o cliente de forma ativa.

Não basta ter um canal, onde o cliente fala, mas não é escutado e essas empresas perpetuam muito dessa ideia, uma com avaliações bem estruturadas, porém a outra envolvendo todas as hierarquias da organização, como os próprios diretores que visitam os seus clientes buscando entender as possibilidades de melhoria.

Por fim, como última pergunta envolvendo esses gestores, trazemos um pouco da opinião dos mesmos, respondendo o que acreditam que pode melhorar e principalmente onde estão errando e acertando. Para empresa A, hoje em dia o foco é total no cliente, estabelecendo metas individuais dentro das áreas das organizações; a principal dificuldade é trazer essa estratégia para as outras áreas que não estão na linha de frente como logística e financeiro, essas áreas segundo a A1 acabam tomando decisões que vão contra o cliente e fazer com que elas entendam o foco da empresa é um pouco mais difícil, a gestora cita quando a pandemia iniciou no Brasil, as diferentes ações que foram tomadas visando evitar a inadimplência.

Acredito que temos conseguido a estabelecer as metas individuais dentro das áreas, mas vendas por estar em contato direto absorveu essa nova realidade com uma maior velocidade, com isso temos três áreas macro, que seria vendas, logística e financeiro; logística em alguns momentos estão na ponta, que levou um maior tempo, mas ainda possui decisões duras a serem tomadas que vão totalmente contra ao que o cliente quer e no financeiro que dificilmente tem esse contato direto, mas no entendimento que não podemos ver só os números, sendo objetivo ver lá na ponta como está o cliente e até mesmo dar um voto de confiança de que o cliente precisa daquele prazo para que ele se reestabeleça e volte a comprar, a pandemia é um exemplo crítico, onde criamos diversas ações para evitar a inadimplência.

Na empresa B, enxergam diferentes possibilidades, como o multicanal e o melhor aproveitamento dos dados dos clientes que essa estratégia ia gerar, visto que o mesmo utilizaria diferentes ferramentas tecnológicas. O gestor B2 trata da regionalização das ações de mercado, segundo ele explorando a densidade geográfica de Minas Gerais, é o caminho que devem tomar, visto que os clientes possuem gostos totalmente diferentes entre uma região e outra.

Portanto, as duas empresas com suas características distintas tanto na inovação, nas mídias, na abordagem com o cliente, nas estratégias de fidelização, no feedback com o cliente ainda assim, partem do mesmo pressuposto, que é o CRM como estratégia e principalmente na sua capacidade de reter clientes, entregando um valor para eles em suas decisões de compra e possibilitando grandes parcerias no âmbito comercial.

Apoiado em grandes autores como Kotler e Gordon, as empresas em questão também acreditam que esse tipo de estratégia garante eficiência nas vendas, fidelizando seus clientes. Para eles, em um cenário de competitividade, as empresas devem buscar meios para se diferenciar e cativar os seus clientes, principalmente devido a evolução tanto no pensamento crítico dos consumidores, mas também nos processos produtivos, que possuem produtos extremamente semelhantes em sua qualidade.

#### **4.6 Avaliando a satisfação do ponto de vista dos clientes**

Neste primeiro objetivo específico, muda a perspectiva desta metodologia, utiliza-se os clientes como entrevistados, afim de obter uma perspectiva real, além de validar se realmente o uso do CRM faz a diferença na vida dessas organizações. Foram organizados em três perguntas, sendo a primeira validando o que é mais importante no

atendimento para essas empresas, a segunda questionando a satisfação e buscando entender o que poderia melhorar e a terceira entendendo se o foco nos clientes é uma tendência moderna, recentemente implementada ou se as empresas sempre trabalharam desta maneira.

Sendo assim, vale relembrar que os entrevistados possuem fornecedores em diferentes categorias, como: exclusivo, que já foi atendido pelas duas empresas investigadas e o que é atualmente atendido por essas duas empresas. Na primeira questão, as respostas se diferem em diferentes pontos, visando aquilo que é mais importante para essas organizações, para o cliente X o atendimento e os produtos, para o cliente W a parceria e o relacionamento que tem com a empresa A, visto sua exclusividade, para empresa Y a facilidade no pagamento e recebimento das mercadorias e para empresa Z a personalização do atendimento, visto que uma o atendimento é pessoal e o outro em sua maioria é feito através de um sistema.

Portanto em sua maioria, o atendimento e relacionamento com essas empresas foram as premissas mais importantes descritas pelos clientes, mas se tratando de diferenças, a empresa B foi destacada com um processo de pagamento e recebimento mais flexível e menos burocrático e para a empresa Z, demonstrou um maior apreço pelo atendimento pessoal; do outro lado a empresa A foi descrita pelo seu cliente como uma parceria de anos, onde sempre ajudam em tudo que precisam e também houve um destaque para os produtos dos mesmos, informando que possui maior demanda.

Moutella (2002) cita o atendimento como um ponto importantíssimo para atingir a fidelidade dos clientes, que para as empresas investigadas do ponto de vista dos clientes teve uma primeira e boa impressão, levando em conta a segunda pergunta, que é justamente qual a satisfação dos clientes com o relacionamento das empresas fornecedoras e o que poderia melhorar.

Todas as empresas demonstraram uma satisfação pelo atendimento, tanto aquelas que são exclusivas, quanto as empresas que são atendidas pelas duas organizações, vale ressaltar que como melhoria foi citado o atendimento do freezer e geladeiras por mais de um cliente, com referência aos dois fornecedores, além disso, foi citado pelo cliente Y, que a empresa A possui uma maior variedade de produtos, que poderia ser melhorado na empresa B.

Na terceira pergunta, o objetivo é entender se este atendimento com foco nos clientes é uma tendência ou se sempre foi assim. Com isso, as respostas ficaram bem divididas, para as duas primeiras empresas, X e W, que tem uma exclusividade atualmente, sempre houve esse tratamento próximo, buscando ajuda-los em todos os problemas, mas para as empresas Y e Z acreditam que isto veio a mudar recentemente, principalmente na empresa A, que tinha uma certa frieza no atendimento. Isto fica evidenciado no cliente Z que fala sobre a evolução do atendimento da empresa A.

De maneira geral neste primeiro objetivo específico, as empresas evidenciam uma satisfação com esses fornecedores, mostrando pontos claros de um CRM para ambas as empresas, como o atendimento personalizado e o atendimento com foco nos clientes. Isto mostra que todas as respostas internas, fornecidas pelos gestores das empresas A e B trouxeram resultados positivos, que para os clientes são evidenciados em compra, fidelização, satisfação e exclusividade.

#### **4.7 Parâmetro entre as condições comerciais e vantagens de um CRM**

Buscando investigar ainda mais as empresas em questão, neste tópico que está organizado em três perguntas, onde a primeira busca entender o que leva ao cliente que são bares e restaurantes comprar na empresa A ou B; na segunda, é estabelecido um parâmetro entre as condições comerciais (preço, forma de pagamento e entrega) ou relacionamento e por fim a terceira pergunta busca responder as vantagens que um bom relacionamento e o foco no cliente leva para o mesmo.

Na primeira pergunta, existe uma diferença nas respostas, onde 50% afirma que o que leva a compra é a demanda e o giro dos produtos e 50% afirma que é o relacionamento e parceria. Já na segunda pergunta existe diferentes variáveis que são citadas, para empresa X deve ter um conjunto de tudo, mas o relacionamento como principal; na empresa W, o relacionamento também; na empresa Y o entrevistado fala sobre a relação de confiança que tem com a empresa B, que facilita muito esse processo de pagamento e entrega, isso para ele é pensar no cliente também, evitando ficar sem produtos e a empresa Z que cita o preço e também o relacionamento como fatores predominantes em um processo de compra.

Preço sempre acaba fazendo a diferença, mas com certeza a relação entre o fornecedor e nós que somos cliente, levamos em consideração.

Diante dessas respostas é importantíssimo fazer uma observação, normalmente quando não fazemos parte da relação comercial, associamos que o fator principal e determinante em um processo de compra é o preço, porém essas perguntas provam que isso nem sempre é o que mais importa, para duas organizações as condições comerciais realmente tinham relevância, sendo uma que citou as facilidades no processo e outra o preço, mas que também comentaram sobre a importância de um bom atendimento, para outras duas o relacionamento e parceria comercial era o que mais importava, de fato pode se concluir com isso que as condições comerciais são importantíssimas, mas que ainda são sobrepostas sobre um bom relacionamento, que garante que os seus problemas sejam solucionados, que se tenha um preço justo, que ajude com entregas, pagamentos, materiais e tudo que precisarem. Para Muzondo e Mutandwa (2011), o preço é definido muito longe da fábrica, mas sim o principal fator é o mercado, ou seja, as empresas levam o preço em consideração, mesmo que eles variam muito pouco, mas não é a única variável a ser observada, conforme observado pelas respostas desses clientes que são bares e restaurantes.

Na última questão, que se refere aos fatores mais relevantes que motivaria comprar na empresa A e B, se dá em sua maioria pelo relacionamento e o contato próximo com a empresa, mas vale ressaltar que a empresa Z cita o giro dos produtos, o que é extremamente importantíssimo notar, visto que esses clientes são outras empresas que buscam revender e lucrar com esses produtos. Na empresa Y é citado as facilidades dos pedidos e também o sistema de bonificação que é uma estratégia essencial no processo de fidelização de clientes. Claro (2005), afirma que as empresas devem investir no relacionamento para diferenciar uma das outras, ainda comparando com as empresas primeiramente investigadas, a qualidade de um produto é uma vantagem competitiva que a maioria das empresas já procuram trabalhar.

Como mencionei anteriormente, a empresa B tem uma facilidade com os pedidos, o que ajuda na demanda da minha empresa. O sistema de bonificação é melhor também, então existe essa preferência, mas eu uso as duas, até por que a preferência é dos meus clientes, mas sem dúvidas o sistema de bonificação da empresa B é muito bom.

#### **4.8 Quais são os fatores dentro dessa estratégia que são relevantes para o negócio dos clientes**

No último objetivo específico, a ideia é entender quais são as principais práticas feitas pela empresa A e B, que entregam valor para o negócio desses clientes. Para a empresa X o relacionamento é o primeiro ponto, mas também cita as promoções que são sempre comunicadas, os novos produtos, materiais de marketing e também os equipamentos como as geladeiras; a empresa W elogia o uso do aplicativo, que facilita a visibilidade das promoções e novidades, além disso falou sobre a positividade da empresa B, que reformou a fachada e mesas, além das geladeiras que utilizam. Na empresa Y é tratado as duas empresas, que possui um renome no mercado com bons produtos, ter as duas empresas é vantagem pois consegue agregar mais valor para os seus clientes e por fim na empresa Z, o atendimento pessoal que ocorre pela empresa B, assim com seu prazo de entrega é o que mais entrega valor para esse cliente específico.

Como Kotler e Armstrong (2013) conceituaram, a tendência das empresas está cada vez mais apegada no relacionamento e fidelização dos clientes, visto que os seus produtos vão ser mais reconhecidos e o seu atendimento vai ser preferível, gerando então como consequência: vendas recorrentes e apreço dos clientes pela empresa. Para esses clientes investigados, as referências desses autores condizem perfeitamente, é visível nessas respostas como os clientes valorizam a parceria dessas organizações em diferentes pontos e situações vivenciadas, desde um simples atendimento de reposição onde o vendedor se mostra educado e solícito, como nos materiais de merchandising e equipamentos para o seu negócio.

As distribuidoras ao longo dos anos tiveram que se reinventar, pois não só o hábito de consumo mudou, como a concorrência que trouxe produtos inovadores, mas com muita semelhança no mercado, diante disso fica claro e perceptível como as empresas utilizaram do CRM para agregar valor em seu negócio e como os clientes abraçaram esse tipo de estratégia de modo que seja benéfico para ambas as empresas.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizada então as discussões e explanação dos resultados, foi possível atingir os objetivos específicos, o objetivo geral e a questão norteadora: De que forma o CRM impacta na gestão e nas vendas em empresas de distribuição de bebidas?

Com base na hipótese já pressuposta onde um CRM bem estruturado, é um fator crucial para o eficiente resultado de vendas dessas empresas, agindo não só como uma ferramenta de vendas, mas como estratégia para crescimento econômico e domínio de mercado, foi apoiado no referencial teórico, onde os autores conceituam e trazem sustentação daquilo que também foi confirmado nas entrevistas dando credibilidade a hipótese pré-estabelecida.

Para o primeiro objetivo específico que era a análise dos diferentes pontos de vista interno, promovido pelos gestores com uma maior e menor experiência (como processo de venda, o uso e as vantagens do CRM). Foi extremamente importante as duas visões; visto que uma complementa a outra, trazendo processos evolutivos históricos sobre o CRM e as vendas dessas organizações, sempre com um viés particular de cada um, baseado na formação e área de atuação dentro da empresa.

Para o segundo objetivo específico que era investigar junto aos clientes qual é a satisfação e percepção que os mesmos enxergam para o seu negócio, voltado para forma que se relacionam com essas empresas distribuidoras de bebidas; foi notável como a estratégia que as empresas utilizam e consideram diferencial competitivo se comprovam na prática, na resposta e percepção desses clientes, que consideram o relacionamento fator crucial para a fidelidade de compra.

O objetivo geral foi cumprido, mediante a análise realizada nas duas empresas concorrentes, entendendo suas particularidades, efetividade e impactos, visto que uma possui uma característica de um CRM mais tecnológico e outra mais comportamental, na atitude de seus colaboradores, porém os dois como estratégia de fidelização e diferencial competitivo.

Como limitações, é notável a falta de dados quantitativos, com o objetivo de mensurar ainda mais a melhoria e evolução dessa estratégia, porém essa falta obstrui uma análise ainda mais detalhada, que é justificada pela competitividade dessas

empresas, que são homologadas por multinacionais, essas que possuem um sigilo muito grande, que comprometeria sua competitividade.

Como sugestão para um trabalho futuro, o ideal é identificar e realizar estudos estatísticos para caracterizar o CRM mais efetivo para cada tipo de organização, utilizando de meios quantitativos para entender o real benefício financeiro de curto, médio e longo prazo de cada uma das técnicas e estratégias adotadas.

## REFERÊNCIAS

- AGENCE FRANCE-PRESSE (AFP). A Acusada de racismo, Gucci encerra venda suéter preto com lábios vermelhos. **EXAME**, São Paulo, 07 de fevereiro de 2019. Disponível em: <<https://exame.com/marketing/acusada-de-racismo-gucci-encerra-venda-sueter-preto-com-labios-vermelhos/>> Acesso em: 03 de mar. 2021.
- Agência ANSA. Após acusação de racismo GUCCI nomeia 1º chefe de diversidade. **EPOCA**, São Paulo, 31 de jul. de 2019. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/07/apos-acusacao-de-racismo-gucci-nomeia-1-chefe-de-diversidade.html>> Acesso em: 03 de mar. 2021.
- AJZENTAL, A. **Uma história de pensamento em marketing**. Tese de Doutorado, Universidade Getúlio Vargas – FGV. São Paulo, 2008.
- AMBLER, T. The new dominant logic of Marketing: views of the elephant. **Centre for Marketing of London Business School**, Londres, 2004.
- ANTONUCCI, D. **Sistema CRM**. São Paulo, 2016.
- BARROS, A e SOUZA, N. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- BAUMAN, Z. **Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2005.
- BERGER, J. e MILKMAN, K. O que torna o conteúdo online viral? *American Marketing Association*, **XLIX**, 192–205. Disponível em: <<https://jonahberger.com/wp-content/uploads/2013/02/ViralityB.pdf>> 2012.
- Bretzke, M. “**Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM**”. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- BRITO, M. L. A. et al. **Atração de consumidores em sites de lojas virtuais. Psicopedagogia On Line**, 2013.
- BRITO, M. L. A. et al. Impact of Strategic Planning to a Service Provider Micro-Enterprise. European. **Journal Of Scientific Research**, Rio Grande do Norte, v. 151, 2018.
- CARO, A. Inovatividade, envolvimento, atitude e experiência na adoção da compra on-line. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, dez. 2011.
- CAVALLIN, M. Ciclo de vendas: o que é, como criar e como encurtar o seu. **FLEEG**, Joinville. Disponível em: <<https://fleeg.com/blog/processo-e-gestao-de-vendas/ciclo-de-vendas/>> Acesso em: 7 de mar. 2021.
- CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CHAUVEL, M. A. The History of Marketing Thought and “The Great Transformation” of Polanyi: How to Conciliate Social and Economic Interests. In: BALAS CONFERENCE, 2001. **Anais eletrônicos**. San Diego, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas** / Idalberto Chiavenato. 3. Ed. – Barueri – São Paulo, 2014.

CLARO, D.P. **Marketing de Relacionamento: Conceitos e Desafios para o Sucesso do Negócio**. São Paulo, 2005.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DAWSON, M. **The consumer trap: big business marketing in American life**. Chicago: University of Illinois Press, 2005.

DIETRICH, A. Os desafios do Omni-Channel. **MEIO&MENSAGENS**. São Paulo, 2012.

DRUCKER, P. F. Marketing and economic development. **JOURNAL OF MARKETING**, New Jersey, vol. 22, No. 3, jan. 1958.

ESTEVÃO, I. M. Marcas de sportswear passam a concorrer com sneakers de luxo. **METRÓPOLES**, Brasília, 01 de junho de 2018. Disponível em: <<https://www.metropoles.com/colunas/ilca-maria-estevao/marcas-de-sportswear-passam-a-concorrer-com-sneakers-de-luxo>>. Acesso em: 14 de abril de 2021

FREIRE, M.V; ALMEIDA, D.R. **Ouro olímpico: a história do marketing dos aros**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra: COB, 2006.

GARRAFONI JÚNIOR, Atílio; SANTADE, Hélio O.; PIZZINATTO, Nadia K.; FARAH, Osvaldo E. CRM: conceitos e métodos de aplicação no marketing de relacionamento. Revista Gestão Industrial, vol. 1, n. 3, 2006. Disponível em: <[periodicos.utfrpr.edu.br/revistagi/article/view/150](http://periodicos.utfrpr.edu.br/revistagi/article/view/150)>. Acesso em: 22 de junho de 2021

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GLADWELL, M. **O ponto da virada: como pequenas coisas podem fazer uma grande diferença**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

GREENBERG, P. **CRM na velocidade da Luz**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GRIFFIN, Abbie. Decisões de produto e papel do marketing no desenvolvimento de novos produtos. In: CZINKOTA, Michael R. et al. Marketing: as melhores práticas. Trad. Carlos Alberto Silveira Netto Soares e Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2002. Reimpressão. p. 226-259.

HASTINGS, G; ANGUS, K. When is social marketing not social **marketing?** **Journal of Social Marketing**, v. 1, n. 1, p. 45-53, 2011.

JUDEH, L. de et al. “Afinal, o que é marketing?”, **Anais do Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão**, Rio Grande do Sul, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.unipampa.edu.br/index.php/SIEPE/article/view/104345>> Acessado: 26 de junho de 2021.

KAPLAN, A. e HAENLEIN, M. Dois Corações em três quartos: Como dançar a dança das redes sociais / marketing viral. *Business Horizons*, 54, 253 - 263. Disponível em:< <http://www.michaelhaenlein.eu/Publications/Kaplan,%20Andreas%20-%20Two%20hearts%20in%2034%20time.pdf>> (2011).

KOTLER, P; Kartajaya, H; Setiawan, I. **Marketing 4.0: Do tradicional ao digital. tradução de Ivo Korytowski**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing: An Introduction, 5th ed.* PrenticeHall, New Jersey, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. e d.; tradução Sabrina Cairo; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos e Francisco Alvarez - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KUMAR, V. & RAMANI, G. “Taking customer lifetime value analysis to the next level”, **Journal of Integrated Communications**, 4(1), 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAMBIN, J. J; CHUMPITAZ, R; SCHUILING, I. **Market-driven management: Strategic and operational marketing**. Macmillan International Higher Education, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LICHTENHELD, A. F. de et al. O Instagram Como Estratégia De Marketing Digital: Uma Pesquisa Ação Na Wood Lanches. Artigo. Faculdade Brasileira Multivix. Colina de Laranjeiras, ES. 2018.

Lovelock, C.; Wirtz, J. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*”, 7th Edition, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice-Hall, 2006.

MAZZA, M. **CRM: sucesso & insucessos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009

MCKENNA, R. As cinco regras do novo marketing. revista HSM Management, n. 22, set/ out 2000, pp. 14 – 22.

MENEGHEL, L. de et al. “Estratégias de marketing aplicada ao produto”, **Anais do Seminário de Iniciação Científica e Seminário Integrado de Ensino, Pesquisa e**

Extensão. Santa Catarina, 2018. Disponível em:  
<<https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/siepe/article/view/18634>>Acessado: 27 de junho de 2021.

Moutella, C. **Fidelização de clientes como diferencial competitivo**. Brasil, 12 de abril de 2015. Disponível em: <<https://www.brasilpostos.com.br/wp-content/uploads/2013/10/Curso-de-Fidelizacao-Download.pdf> > Acesso em: 16 de mar. 2021.

MUZONDO, Noel. MUTANDWA, Edward. The Seven Ps Of Marketing And Choice Of Main Grocery Store In A Hyperinflationary Economy. **Contemporary Marketing Review**, Zimbabué v.1, n. 9, p. 01-18. nov. 2011

NGAI, E. W. T. Customer relationship management research (1992-2002): an academic literature review and classification. **Marketing Intelligence & Planning**: v. 23, n. 6-7, p. 582-605, 2005.

OLIVEIRA, S. L.I. **Marketing: Contexto, Institucionalização e Método**. Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC. São Paulo, 2009.

PARVATIYAR, Atul; SHETH, Jagdish N. **Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline**. Em: Journal of Economic and Social Research(2001).<[https://www.researchgate.net/publication/312458264\\_Customer\\_relationship\\_management\\_Emerging\\_practice\\_process\\_and\\_discipline](https://www.researchgate.net/publication/312458264_Customer_relationship_management_Emerging_practice_process_and_discipline)>. Acesso em: 25/01/2021

PATEL, N. O Que São os 4 Ps do Marketing? Tudo Sobre o Conceito + Exemplos. **NEIL PATEL**, Belo Horizonte, 2020. Disponível em: < <https://neilpatel.com/br/blog/4-ps-do-marketing/>> Acesso em: 03 de fev. 2021.

PAULILLO, G. O que é CRM. **Agendor**, São Paulo, 2018.

PAULILLO, J. CRM operacional: transforme colaboração, análise e estratégia em ação. **AGENDOR**, São Paulo. Disponível em: <<https://www.agendor.com.br/blog/crm-operacional/>> Acesso em: 7 de mar. 2021.

PAYNE, A. **Manual de CRM: alcançando a excelência na gestão de clientes**. Burlington, MA: Butterworth Heinemann, 2006.

PAYNE, A.; FROW, P. **Uma estrutura estratégica para a gestão do relacionamento com o cliente**. *Journal of Marketing*, 69, 2005.

PEDELIENTO, G. A.B.S. et al. Brand and product attachment in na industrial contexto; the effects on brand loyalty. **Industrial Marketing Management**,53, 2016.

PEDRON, C.; SACCOL, A. *What lies behind the concept of customer relationship management? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach*, *BAR, Braz. Adm. Rev.*, 2009.

REDAÇÃO AD NEWS. "Netflix é uma piada" dizem outdoors em Nova York e LA. **EXAME**, São Paulo, 06 de setembro de 2017. Disponível em:

<<https://exame.com/marketing/netflix-e-uma-piada-dizem-outdoors-em-nova-york-e-la/>>. Acesso em: 12 de março de 2021.

RIBEIRO, M. O que é o Inbound Marketing? Blog: **2get Marketing**, 2009.

SABATINO, Luiz. **Fidelização: a ferramenta de *marketing* que promove relacionamentos duradouros com os clientes**. Rio de Janeiro; Reichmann, 2003.

SANDHUSEN, R. L. **Marketing Básico**. Saraiva: São Paulo, 2003.

SOUTO, R. O que é Inbound Marketing? Tudo o que você precisa saber. **HUBSPOT**, Boston, 30 de abril de 2020. Disponível em: <<https://br.hubspot.com/blog/marketing/o-que-e-inbound-marketing>> Acesso em: 05 de mar. 2021.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Literra Mundi, 1998.

SWIFT, Ronald. **CRM Customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com os clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

TELLES, Renato. **Marketing empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2003.

TORRES, C. **Guia Prático de Marketing na Internet para Pequenas Empresas: Dicas para posicionar o seu negócio e conquistar novos clientes na Internet**. São Paulo: Novatec Editora, 2010.

TORRES, Simone Pádua; FONSECA, Sônia Cristina. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Novatec Editora, 2012.

TORRES, Simone Pádua; FONSECA, Sônia Cristina. **Marketing de relacionamento: a satisfação e fidelização do cliente**. Disponível em: <[https://www.prolucroconsultoria.com.br/download/Artigo\\_Simone\\_Sonia.pdf](https://www.prolucroconsultoria.com.br/download/Artigo_Simone_Sonia.pdf)> Acesso em: 15/01/2021

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**, Tradução de Daniel Grassi, Porto Alegre: Bookman.,2001.

ZENONE, L. C. **Marketing de Relacionamento: tecnologia, processos e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

## Apêndice I - Roteiro para Entrevista

Boa tarde

Me chamo Leone Fernandes e atualmente sou graduando do 9º período de administração da Universidade Federal de Minas Gerais.

Conforme proposto e acordado, será realizada uma entrevista, visto que a temática do meu trabalho é sobre: CRM como estratégia de vendas na distribuição de bebidas: uma análise sobre a efetividade de vendas entre empresas do setor na cidade de Montes Claros.

Com este objetivo, serão abordadas diferentes perguntas, essas que envolvem a sua experiência de gestão, mercado e vendas. Sendo assim, o objetivo principal é entender a sua perspectiva acerca da empresa nos diferentes momentos e cargos a qual já atuou, levando em consideração que a sua opinião reflete na experiência vivida dentro da organização.

Com isso, através dessa entrevista, as respostas serão qualitativas, sendo subjetivas a sua opinião e experiência na empresa, vale ressaltar que será gravada possibilitando o estudo e análise minuciosa das suas respostas.

**Duração:** 45 minutos

**Entrevistados:** Gestores A1 e B1 (menos experiência) / A2 e B2 (mais experiência)

**Tema:** CRM como estratégia de vendas na distribuição de bebidas: uma análise sobre a efetividade de vendas entre empresas do setor na cidade de Montes Claros.

**Objetivo:** analisar em duas empresas concorrentes de distribuição de bebidas, a efetividade e impacto do CRM como ferramenta de vendas e estratégia organizacional, através da sua capacidade de fidelizar clientes e tornar essa estratégia um **diferencial competitivo** no município de Montes Claros.

**Objetivos específicos:**



- Identificar e pesquisar com gestores antigos como é formado o processo de venda e como era realizada anteriormente, qual o grau de satisfação e o que poderia melhorar;
- Identificar e pesquisar com gestores novos como é formado o processo de venda atual, qual o grau de satisfação e o que poderia melhorar;
- Identificar os motivos e requisitos que fizeram a implementação de uma estratégia de CRM;
- Analisar o que é e como funciona o CRM nas empresas investigadas;
- Identificar e analisar as particularidades de um CRM no setor específico de distribuição de bebidas;
- Investigar se realmente tem impacto na fidelização do cliente;
- Identificar e analisar outras estratégias e ferramentas utilizados com objetivo de melhorar a gestão e o resultado das empresas selecionadas;
- Analisar e fazer o parâmetro se o CRM foi positivo tanto na perspectiva interna da empresa, mas em relação ao ponto de vista de seus clientes também.

## Apêndice II - Questões para o grupo A1 e B1 (Composto por gestores com menos experiência)

Objetivos específicos	Questões
<p>Identificar e pesquisar com gestores novos como é formado o processo de venda atual, qual o grau de satisfação e o que poderia melhorar.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como é formado o processo de vendas da organização? Sempre foi assim?</li> <li>2. Levando em consideração o foco da sua organização nos clientes, como funciona o acompanhamento e o relacionamento com eles?</li> <li>3. Existe alguma ferramenta específica para a análise desses dados como histórico de compras, datas comemorativas e características dos mesmos?</li> <li>4. Qual a política da sua empresa voltada para marketing e vendas? Como funciona o foco para os clientes?</li> <li>5. Qual a sua satisfação com o processo de vendas atual? O que poderia melhorar?</li> </ol>
<p>Identificar os motivos e requisitos que fizeram a implementação de uma estratégia de CRM;</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Sua empresa possui uma estratégia ou ferramenta focada em CRM?</li> <li>7. O que motivou a sua empresa a implementar uma estratégia de CRM (Gestão de relacionamento com o cliente)? Quais foram os requisitos? Quando você entrou na empresa já era assim?</li> </ol>
<p>Analisar o que é e como funciona o CRM nas empresas investigadas;</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Na prática, como funciona essa gestão de relacionamento com o cliente CRM?</li> <li>9. Qual o impacto do uso dessa estratégia no ponto de vista do cliente? Isso influencia nas vendas?</li> </ol>
<p>Identificar e analisar as particularidades de um CRM no setor específico de distribuição</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Se tratando do segmento de distribuição de bebidas, quais são as vantagens e características relevantes que você enxerga no uso dessa estratégia para esse tipo de negócio, que é tão parelho e competitivo?</li> </ol>

de bebidas;	
Investigar se realmente tem impacto na fidelização do cliente;	11. Se tratando da fidelização de clientes, este tipo de estratégia contribui? Como você a fidelização dentro da sua empresa?
Identificar e analisar outras estratégias e ferramentas utilizados com objetivo de melhorar a gestão e o resultado das empresas selecionadas;	12. Além disso, quais outras estratégias para fidelizar e fazer a gestão do cliente que são utilizadas? 13. Com relação a inovação, mídias sociais e ferramentas tecnológicas, tem uma presença na organização? Como é tratado esse tipo de assunto? 14. É realizado algum tipo de feedback com os clientes? Como é realizada a comunicação com eles? 15. No cenário atual, como você imagina que a sua organização poderia melhorar (vendas e marketing), se tratando da estratégia de CRM e o seu foco no cliente?

## **Anexo I - Respostas A1**

### **1. Como é formado o processo de vendas da organização? Sempre foi assim?**

“No primeiro caso, que é receptivo, o cliente pode tentar fazer cadastro diretamente na nossa plataforma, que é um aplicativo/e-commerce, nela ele imputa os documentos e já verifica quanto aos nossos produtos e as informações da nossa empresa, após isso, o cadastro é encaminhado para o nosso setor interno, que direciona um vendedor para atendê-lo. A outra forma é quando o próprio vendedor faz de forma ativa o cadastro do cliente, primeiro é realizada a abordagem e a coleta da documentação, que diretamente no sistema já libera para uma venda instantânea. Antigamente esse processo era através de venda física e direta, estabelecia a abordagem com o cliente, fazia um relacionamento entre o vendedor e o dono do estabelecimento e após isso, efetuava a venda através de um palm.”

### **2. Levando em consideração o foco da sua organização nos clientes, como funciona o acompanhamento e o relacionamento com eles?**

“Não temos mais foco na venda, o nosso objetivo é fazer que o cliente venda mais, então quando o vendedor chega no estabelecimento o objetivo é esse ou satisfazer alguma outra demanda pontual, problema ou necessidade; mesmo que o cliente pode solicitar via aplicativo, o mesmo consegue solicitar prazo de pagamento, equipamentos (freezer, jogo de cadeiras e mesas, placas), entre outras solicitações. Nem sempre vamos ter e atender o que o cliente solicita, visto nossos objetivos e diretrizes do fornecedor, mas quando conseguimos é muito bom para o relacionamento com o cliente.”

### **3. Existe alguma ferramenta específica para a análise desses dados como histórico de compras, datas comemorativas e características dos mesmos?**

“Hoje em dia, na nossa plataforma, consideramos que não existe mais o papel do vendedor, a função do nosso representante de negócios (como é chamado) não é gerar venda e sim fazer com que o nosso cliente venda mais. Com isso, o meu representante quando chega no ponto de venda, normalmente o pedido do cliente já está feito, que é realizado pelo aplicativo, nesse sentido o mesmo vai conferir com o cliente a respeito daquele pedido, se esqueceu de colocar algo, enxergar alguma oportunidade, verificar se existe alguma promoção no próprio aplicativo que o cliente não viu e tentar que o cliente venda ainda mais, como um produto que agregue mais valor, traz uma maior

representatividade pro ponto de venda. Nossa ferramenta possibilita a utilização de vários dados para diferentes análises, como identificar que em determinada zona vende um produto de maior valor agregado e levar essa estratégia para o cliente ou no caso de um mini supermercado, fazer uma ilha com cerveja precificada para que o produto gire mais ou até mesmo promoções como a cada caixa de cerveja, ganha um saco de carvão”

**4. Qual a política da sua empresa voltada para marketing e vendas? Como funciona o foco para os clientes?**

“Todo ponto de venda deve ter uma execução mínima, ou seja, os materiais de merchandising mínimos, por exemplo, a execução do bar é diferente de um supermercado, como de uma mercearia ou um distribuidor. Além disso, falando de foco e venda para o cliente, temos uma iniciativa nas redes sociais, como facebook e instagram, onde impulsionamos as suas propagandas através da nossa plataforma própria, mas de forma gratuita para o cliente, desde que utilize as nossas marcas, como o bar X com promoção da nossa cerveja Y no valor de R\$4,99. No futuro a ideia é exatamente que o nosso vendedor faça com que o cliente venda mais, conversando mais com o cliente, saber da vida dele, estreitar os laços e o que pode ajudar a vender.”

**5. Qual a sua satisfação com o processo de vendas atual? O que poderia melhorar?**

“Hoje em dia o processo está caminhando para um 10, eu daria um 9, estamos caminhando para a perfeição. Temos sim problemas a melhorar, como a ruptura, onde não conseguimos atender todos os clientes, na maioria do dia não conseguimos entregar todos os produtos por que ultrapassa a capacidade de entrega; temos coisas sim para melhorar no processo de vendas, mas como é muito novo, estamos adaptando e aperfeiçoando cada vez mais.”

**6. Sua empresa possui uma estratégia ou ferramenta focada em CRM?**

“Sim, temos o total foco com o relacionamento com o cliente, tanto que dentro das minhas atribuições tenho o objetivo de analisar esses dados provenientes do cliente e elaborar estratégias e novas melhorias dentro de todos os processos da organização, porém sempre com foco na satisfação do meu cliente em sua jornada de compra.”

**7. O que motivou a sua empresa a implementar uma estratégia de CRM (Gestão de relacionamento com o cliente)? Quais foram os requisitos? Quando você entrou na empresa já era assim?**

“O nosso fornecedor perante o mercado era muito grande, então consequentemente houve uma acomodação, que fez com que perdesse um pouco da participação de mercado, porém com uma nova administração, as premissas vieram com inovação e foco no cliente, buscando lançar de dois a três produtos por mês e investir nesse relacionamento sempre antenado as inovações, como a transformação digital. Quando entrei na empresa, ainda não existia essa área de nível de serviço, era totalmente físico, sem muito acompanhamento, com foco na venda e sem personalização para cada cliente”

**8. Na prática, como funciona essa gestão de relacionamento com o cliente CRM?**

“Como eu disse anteriormente, basicamente nas novas mudanças, buscamos que o relacionamento físico seja melhor aproveitado, fazendo com que a relação entre o vendedor e o cliente seja mais próximo, falando sobre a vida pessoal, as dificuldades, buscando soluções de melhoria, para fazer com que o seu negócio venda mais e consequentemente fidelizando nossa organização perante aos mesmos.”

**9. Qual o impacto do uso dessa estratégia no ponto de vista do cliente? Isso influencia nas vendas?**

“Esse tipo de estratégia melhora 200% a nossa relação e conversão do cliente, antigamente o meu vendedor mal tinha tempo para cada ponto de venda. Hoje em dia, quando chega no cliente, o pedido já está pronto, então ele consegue estabelecer uma relação, entender suas necessidades, pergunta sobre o pai, sobre o cachorro, o filho, você consegue criar laços com o cliente. Em relação as vendas, o cliente têm autonomia para as compras, mas o vendedor não vai empurrar mais produto, pelo contrário, a intenção é fazer com que o cliente venda mais.”

**10. Se tratando do segmento de distribuição de bebidas, quais são as vantagens e características relevantes que você enxerga no uso dessa estratégia para esse tipo de negócio, que é tão parelho e competitivo?**

“É um segmento muito concorrido e antigamente o que importava era somente o tamanho da marca, hoje em dia, com o foco no cliente, foi a estratégia que procuramos para criar laços com o cliente e não só por que o seu produto é muito bom, ou seja, estabelecer laços com os mesmos, de forma que faça com que ele tenha preferência pela sua empresa.”

**11. Se tratando da fidelização de clientes, este tipo de estratégia contribui? Como você a fidelização dentro da sua empresa?**

“Sim, tem uma fidelização maior por que você vai no cliente para ter um relacionamento com ele, ou seja, você demonstra uma preocupação com o seu negócio e não mais para vender e empurrar produto, a visita é para estreitar laços, ver o que ele está precisando, se tem alguma solicitação e como ele pode vender mais, então com certeza sim.”

**12. Além disso, quais outras estratégias para fidelizar e fazer a gestão do cliente que são utilizadas?**

“Dentro da própria plataforma existe um programa de pontos, que basicamente quanto mais o cliente compra, mais ele pode trocar por produtos, todos os clientes participam. Na compra de um produto premium vale dois pontos, na compra de produtos normais vale um ponto e além disso possui alguns desafios para determinados clientes, como se você tirar foto da sua geladeira cheia de produto nosso, você ganha 3000 pontos, se tirar foto do ponto extra ganha 2000, se comprar determinada quantidade de volume ganha determinado número de pontos. Além disso em paralelo, temos uma parceria com uma startup que consegue vender energia limpa para o cliente e o mesmo ganha porcentagem de desconto na compra, podemos aderir o cliente em uma plataforma de marketing digital, a qual temos parceria. Para outros tipos de ações com um maior investimento, como merchandising, temos contratos mais robustos, para equipamento existe algumas regras, mas sempre contribuimos.”

**13. Com relação a inovação, mídias sociais e ferramentas tecnológicas, tem uma presença na organização? Como é tratado esse tipo de assunto?**

“Como eu disse nas outras questões, estamos totalmente ligados nas inovações, se tratando do nosso Instagram, o mesmo está ativo e com um crescimento exponencial, sendo um colaborador responsável por todas as mídias, que possui uma agência própria

para criação das artes, além disso realizamos sorteios e outras ações. Fazemos outras campanhas também ligadas no meio ambiente e responsabilidade social, como reverter ganhos para populações carentes, instituições e igrejas.”

**14. É realizado algum tipo de feedback com os clientes? Como é realizada a comunicação com eles?**

“Temos uma pesquisa de NPS, onde uma empresa terceirizada liga e pergunta de 0 a 10, quanto você indicaria o serviço da empresa para um amigo. Toda entrega nossa também chega uma pesquisa para avaliar como foi esse processo, se faltou algo, o que pode melhorar. Para suas solicitações no aplicativo, como prazo de pagamento, equipamento, entre outras, no final também é realizada uma pesquisa para avaliar a resolução daquela necessidade.”

**15. No cenário atual, como você imagina que a sua organização poderia melhorar (vendas e marketing), se tratando da estratégia de CRM e o seu foco no cliente?**

“Hoje em dia, no ponto que estamos, é foco no cliente total, temos muita coisa para melhorar, mas temos melhorado muito, não empurramos mais produto no cliente, ajudamos ele a vender mais, o cliente tem mais autonomia, fazemos promoções voltada para os produtos que ele está precisando, impulsionamos a rede social do cliente, fornecemos cardápios, energia solar. Temos coisas para melhorar, porém acertamos muito mais do que erramos até agora.”



## **Anexo II -Respostas B1**

### **1. Como é formado o processo de vendas da organização? Sempre foi assim?**

“Existem dois tipos de processos quando se trata das vendas, quando é um novo cliente, a prospecção é feita de forma receptiva por telefone ou ativa pelo próprio vendedor, que ao sair na rua para visita e relacionamento com os clientes, nas chamadas “rotas”, o mesmo se depara com novos bares, restaurante e/ou potenciais clientes, nesse momento é aberto o cadastro para esse novo cliente, que em uma visita é apresentado sobre a empresa, o portfólio de produtos e solicitado quanto a documentação (pendências CNPJ, financeira). Em uma segunda visita, quando analisado essa documentação, o vendedor utiliza um palm, que consta diversas informações cadastradas desse novo cliente, como tipo de negócio: supermercados, bares, restaurantes, botecos, entre outros, além disso é categorizado sobre a característica do estabelecimento: premium, preços baixos ou médios. Baseado nessas informações, o palm de forma automatizada faz uma seleção de produtos básicos (sugestão de MIX de produtos ideal), que é feito baseado nas informações do cliente. Esse mix é apresentado e negociado com o cliente, logo após é realizado o pedido, que no final do dia é lançado no sistema, baseado no estoque, na ruptura, para verificar se consta algum problema naquele pedido específico. Em uma recompra deste cliente, algumas das informações importantes que são visíveis é o histórico de compra, forma de pagamento. Sempre funcionou assim desde que eu entrei na empresa.

### **2. Levando em consideração o foco da sua organização nos clientes, como funciona o acompanhamento e o relacionamento com eles?**

“Uma das funções do vendedor quando ele atende o cliente, é entender o pós venda, como está o estoque do cliente, quais os produtos que ele está trabalhando e buscar oportunidades dentro do negócio do mesmo, um exemplo disso: ao visitar um cliente, você percebe que determinado produto está saindo mais ou menos, você muda o Mix, manda um volume maior de determinado produto ou recomenda determinada precificação sugerida pelo fornecedor”

### **3. Existe alguma ferramenta específica para a análise desses dados como histórico de compras, datas comemorativas e características dos mesmos?**

“No próprio Palm, é coletado as informações dos clientes, como histórico de compra, forma de pagamento, mas ainda é rudimentar. A empresa consegue fazer uma análise mais detalhada através dos analistas, que avaliam esses dados para reverter em ações específicas moldadas para determinados grupos de clientes ou até mesmo a característica específica de cada um. Um exemplo: Consegue visualizar que determinado produto está crescendo, porém em uma litragem específica, a partir disso é tomada algumas ações buscando aumentar o consumo de outras litragens também. Os principais dados analisados são cobertura/positivação (quantos clientes estão comprando da distribuidora de determinada região), quantidade de SKUS e o volume de compras.”

#### **4. Qual a política da sua empresa voltada para marketing e vendas? Como funciona o foco para os clientes?**

“Existem duas reuniões, chamadas de matinal e vespertino, entre os supervisores e os vendedores, nela são mostrados os resultados do dia anterior, a tendência de vendas, a meta de resultado e além disso são abordados os produtos foco e a estratégia do dia. O vendedor também relata dificuldades e situações a qual se depara, características e demandas específicas de determinados clientes, a qual o supervisor pode intervir na negociação. No vespertino, é feita a comparação com o plano do dia, daquilo que foi realizado e do que poderia melhorar. Já no marketing, para cada tipo de cliente, existe um tipo de ativação distinta, que basicamente, é como posicionar melhor sua marca no ponto de venda, em bares é utilizado placas, porta cerveja, jogo de mesa, freezer, entre outros materiais que agregam valor para o cliente, tornando a minha empresa como primeira opção de compra, nos supermercados tem a presença de promotores, incentivo para pontos extras e o alinhamento com a precificação dos produtos”

#### **5. Qual a sua satisfação com o processo de vendas atual? O que poderia melhorar?**

“De 0 a 10, eu diria 6, o processo físico é importante, deve continuar, porém estamos passando por um momento de transformação digital, onde o multicanal é a palavra da vez (Omni Chanel), existe muitas oportunidades para implementação de um tele vendas e atendimento via WhatsApp. Por exemplo; muitas vezes o vendedor viaja

1/2 horas para encontrar um cliente, que não está no estabelecimento, perdendo tempo esperando-o chegar, para vender uma caixa de cerveja, isso é muito custoso. Por outro lado, temos clientes que compram 200 caixas por mês, que precisam de um vendedor que compareça no seu estabelecimento para realizar uma negociação exclusiva, com um tratamento personalizado. Além disso, é necessária uma plataforma online, onde o próprio cliente pode realizar o pedido, de forma ativa para o mesmo, tornando o vendedor focado no relacionamento, visitando esse cliente uma vez por mês para encontrar oportunidades, verificar se o cliente precisa de uma ativação e verificar como está o ponto de venda. Dessa forma, a empresa passa a otimizar os custos, deixando de ir 4 vezes no mês, indo somente uma, mas com mais eficiência, focado no relacionamento, tornando a venda uma consequência.”

#### **6. Sua empresa possui uma estratégia ou ferramenta focada em CRM?**

“Sim, embasado nos dados que nossa ferramenta proporciona e no relacionamento dos vendedores, buscamos sempre definir as melhores estratégias de venda, com os melhores produtos para cada tipo de segmento e cliente, sendo uma venda personalizada”

#### **7. O que motivou a sua empresa a implementar uma estratégia de CRM (Gestão de relacionamento com o cliente)? Quais foram os requisitos? Quando você entrou na empresa já era assim?**

“Aconteceu uma evolução de uma forma natural, o mercado todo de bebidas demandou disso, antes era realizado o pedido todo pelo papel. Conforme as evoluções tecnológicas, a empresa acompanhou este processo, hoje a empresa possui um perfil mais estratégico, que vem pensando em questões como Omni Chanel, televendas, com o foco em vender mais”

#### **8. Na prática, como funciona essa gestão de relacionamento com o cliente CRM?**

“Através dos dados obtidos, os analistas comerciais, do ponto de vista interno, conseguem mensurar e realizar ações, desde que esteja alinhado com o fornecedor, podem ser positivadas com o cliente, como promoções, descontos, um exemplo claro é de determinado cliente está comprando Y vezes no mês X produto, através de um desconto de 5% possa aumentar o volume desta categoria, a qual a empresa está em

déficit. Desse modo, é possível criar ações personalizadas para cada tipo de cliente, observando suas características, como um bar premium, um bar de periferia. O mesmo resumiu na seguinte frase: atender a necessidade de cada cliente e atender conforme a capacidade e estratégia da empresa e do fornecedor”

**9. Qual o impacto do uso dessa estratégia no ponto de vista do cliente? Isso influencia nas vendas?**

“Sim, isso está diretamente ligado no quanto estamos sendo relevantes para o negócio do cliente, conseqüentemente esse foco, traz a fidelização. Com relação ao crescimento, o próprio mercado cresceu, a empresa se desenvolveu como um todo, então o volume de vendas não foi só uma consequência da estratégia, mas sim de todo o segmento de bebidas, que se desenvolveu nos últimos anos”

**10. Se tratando do segmento de distribuição de bebidas, quais são as vantagens e características relevantes que você enxerga no uso dessa estratégia para esse tipo de negócio, que é tão parelho e competitivo?**

“É um segmento que depende muito do fornecedor, pois possuímos contratos exclusivos, porém, diferente de outros segmentos, principalmente a forma, onde e como esse produto é consumido, influencia diretamente em como esse produto é divulgado, boa parte do marketing é investido dentro do ponto de venda, para deixar o mesmo mais atrativo. Já quando se fala do relacionamento, está diretamente relacionado no quanto o cliente vai ficar satisfeito com o nosso trabalho, a partir desse momento, o mesmo começa a falar bem do nosso produto no mercado, torna uma parceria comercial mais longa e duradoura. Por exemplo: Graças ao CRM, conseguimos puxar diversas informações sobre aquele cliente, como seu volume médio de compra, desta maneira, sabemos que a abordagem não tem uma intenção de empurrar produtos e sim ajuda-lo a vender mais. Portanto, a partir do momento que temos um CRM para ajudar a personalização do atendimento do cliente, conseguimos pensar em estratégias mais assertivas possível, de forma que o cliente sinta a percepção de parceria e apoio comercial e não uma relação de venda empurrada.”

**11. Se tratando da fidelização de clientes, este tipo de estratégia contribui? Como você a fidelização dentro da sua empresa?**

“A fidelização dentro da minha organização é muito boa, hoje o nosso produto é considerado essencial e ainda assim somos distribuidores, mas com isso agregamos um diferencial de valor, fazendo que o cliente se sintam bem e confie na empresa para fazer uma ação junto, causando a percepção que nós como distribuidores também estamos preocupados com a venda do ponto de venda”

**12. Além disso, quais outras estratégias para fidelizar e fazer a gestão do cliente que são utilizadas?**

“Além disso, possuímos algumas estratégias e diretrizes macro, que vem direto do nosso fornecedor multinacional, como algumas estratégias que a indústria monta e passa para os distribuidores executarem, um exemplo disso é uma positivação do bar, que o fornecedor orienta qual será a comunicação visual, como placas, freezer e as marcas que se identificam, os jogos de mesa, geladeiras”

**13. Com relação a inovação, mídias sociais e ferramentas tecnológicas, tem uma presença na organização? Como é tratado esse tipo de assunto?**

“Hoje começamos a conversar mais sobre isso, justamente pela perspectiva do Omni Chanel, como um e-commerce, atendimento ainda mais personalizado com o cliente, possibilitando uma relação mais próxima com o mesmo e conseguir ser mais eficiente neste relacionamento, otimizando esses custos e entregando mais valor fisicamente; porém ainda não se tem nada concreto”

**14. É realizado algum tipo de feedback com os clientes? Como é realizada a comunicação com eles?**

“O feedback é realizado diretamente pelos supervisores, gerentes e a própria diretoria, que na rota de visita ao cliente, são mensurados quanto ao atendimento, se está agregando, o que pode melhorar, quais são as oportunidades e o que está faltando.”

**15. No cenário atual, como você imagina que a sua organização poderia melhorar (vendas e marketing), se tratando da estratégia de CRM e o seu foco no cliente?**

“Em vendas como eu disse é a atuação multicanal, o próprio Omni Chanel. Além disso, com a utilização do mesmo, poderíamos coletar mais dados dos clientes, o que ajudaria a elaborar estratégias de venda mais apropriadas. Um exemplo disso, seria uma

pesquisa de satisfação com o cliente, avaliando os produtos, atendimento, o que geraria uma imensidade de dados qualitativos e quantitativos, que poderiam ser revertidos em estratégias mais assertivas.”

### Apêndice III - Entrevista para o grupo A2 e B2 (Composto por gestores com mais experiência)

Objetivos específicos	Questões
<p>Identificar e pesquisar com gestores antigos como é formado o processo de venda e como era realizada anteriormente, qual o grau de satisfação e o que poderia melhorar;</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como era formado o processo de vendas da organização quando você entrou na empresa? Como é formado o processo de vendas hoje, o que mudou?</li> <li>2. Levando em consideração o foco da sua organização nos clientes, como funcionava antigamente o acompanhamento e o relacionamento com eles? Como funciona hoje?</li> <li>3. Existia alguma ferramenta específica para a análise desses dados como histórico de compras, datas comemorativas e características dos mesmos? E atualmente existe?</li> <li>4. Qual a política da sua empresa voltada para marketing e vendas? Como funciona o foco para os clientes? Sempre foi assim?</li> <li>5. Qual a sua satisfação com o processo de vendas atual? O que poderia melhorar?</li> </ol>
<p>Identificar os motivos e requisitos que fizeram a implementação de uma estratégia de CRM;</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Sua empresa possui uma estratégia ou ferramenta focada em CRM? Sempre teve?</li> <li>7. O que motivou a sua empresa a implementar uma estratégia de CRM (Gestão de relacionamento com o cliente)? Quais foram os requisitos? Quando você entrou na empresa já era assim?</li> </ol>
<p>Analisar o que é e como funciona o CRM nas empresas investigadas;</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Na prática, como funciona essa gestão de relacionamento com o cliente CRM?</li> <li>9. Qual o impacto do uso dessa estratégia no ponto de vista do cliente? Isso influencia nas vendas?</li> </ol>
<p>Identificar e analisar as particularidades de um CRM no setor específico de distribuição de bebidas;</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Se tratando do segmento de distribuição de bebidas, quais são as vantagens e características relevantes que você enxerga no uso dessa estratégia para esse tipo de negócio, que é tão parecido e competitivo?</li> </ol>
<p>Investigar se realmente tem impacto na fidelização do cliente;</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Se tratando da fidelização de clientes, este tipo de estratégia contribui? Como você a fidelização dentro da sua empresa?</li> </ol>

<p>Identificar e analisar outras estratégias e ferramentas utilizados com objetivo de melhorar a gestão e o resultado das empresas selecionadas;</p>	<p>12. Além disso, quais outras estratégias para fidelizar e fazer a gestão do cliente que são utilizadas?</p> <p>13. Com relação a inovação, mídias sociais e ferramentas tecnológicas, tem uma presença na organização? Como é tratado esse tipo de assunto?</p> <p>14. É realizado algum tipo de feedback com os clientes? Como é realizada a comunicação com eles?</p> <p>15. No cenário atual, como você imagina que a sua organização poderia melhorar (vendas e marketing), se tratando da estratégia de CRM e o seu foco no cliente?</p>
--	--



## **Anexo III - Respostas A2**

### **1. Como era formado o processo de vendas da organização quando você entrou na empresa? Como é formado o processo de vendas hoje, o que mudou?**

“Há 19 anos éramos fornecedores exclusivos de apenas uma das marcas da organização, essa que desenvolveu devido a diversas aquisições, ou seja, tínhamos pouquíssimos SKUS, hoje possuímos mais de 200 SKUS, tendo como aumento diário; o processo de vendas não muda muito em sua essência, é um vendedor presencial que vai aos bares, restaurantes, clubes, diversos tipos de segmento e oferece nossa gama de produtos. Todo esse processo possui reuniões muito bem descritas, isso sempre existiu, mas foi se adaptando ao longo do tempo, em questão de temas a serem tratados e abordagem com os colaboradores, porém sempre como um PDCA contínuo, onde você abre as lacunas no início do dia, você executa e checa ao final do dia, no período vespertino. O processo de cadastramento do cliente é feito de diferentes maneiras, por exemplo, o cliente entra em contato com a gente informando que vai abrir o seu negócio, ou que vai agregar produtos no seu negócio, sempre buscando parcerias e investimento, ou quando nós mesmos identificamos e fazemos isso de forma ativa ou hoje em dia através das redes sociais, como instagram, facebook e whatsapp, sendo identificados esses potenciais clientes, fazemos a abordagem, nesse tipo de processo não houve alteração. O que acontecia há 19 anos que enquanto nos distribuíamos determinada marca, em outra empresa existia outro vendedor distribuindo uma marca que é nossa hoje, o que provocava uma briga e concorrência bem acirrada, que além de brigar com as novas entrantes do mercado, disputávamos espaço com as marcas que nós mesmos distribuimos hoje. Nessa evolução passamos por diversos períodos, tivemos o vendedor bi e monomarca, que vendia uma ou duas marcas, depois passou a ser o tri marca e no final, tivemos a entrada do vendedor interno, substituindo a tradicional duas visitas por semana, por uma visita e um contato posterior com a equipe de telemarketing e agora estamos passando por uma nova evolução, onde ainda possuímos o vendedor externo, o vendedor interno, mas também o aplicativo, onde o cliente pode fazer os seus pedidos, dando uma maior autonomia de compra, isso refletindo muito o momento em que vivemos hoje, sendo o respeito a vontade do cliente, tornando o seu pedido algo

realizado na hora que quiser, 24 horas por dia, 7 dias por semana e deixando na palma da mão dele a opção de escolha.”

**2. Levando em consideração o foco da sua organização nos clientes, como funcionava antigamente o acompanhamento e o relacionamento com eles? Como funciona hoje?**

“Posso exemplificar este ponto em dois termos inglês que utilizamos, que são o SELLIN e o SELLOUT, então nós estávamos focando historicamente no SELLIN, que seria a força que desempenhamos para que o nosso cliente compre mais, então até então era nossa estratégia, fazíamos promoções, por exemplo, utilizando um produto com uma maior saída e colocando junto com outro SKU, oferecendo pra ele com descontos ou comprando em maior volume ele tinha um melhor preço, focamos principalmente em colocar os produtos dentro dos bares e restaurantes, aumentando nosso volume e atingindo nosso objetivo. Hoje nosso foco já é no SELLOUT, ou seja, em como o nosso cliente vai vender mais, então é um trabalho muito mais de consultoria, para que os nossos clientes se estruturam e tenham ideias criativas, inovações e vendam o nosso produto com mais facilidade e levando mais qualidade para o consumidor final, uma vez que ele vai ter outras possibilidades de compra e produtos com um maior desconto.”

**3. Existia alguma ferramenta especifica para a análise desses dados como histórico de compras, datas comemorativas e características dos mesmos? E atualmente existe?**

“Sempre existiu, de uma forma primeiramente mais arcaica, quando eu entrei já existia computador e palm top, já tínhamos um pouco de tecnologia, mas há 25/30 anos quando a empresa começou, realizamos pedido a mão, tendo um digitador para compilar os mesmos, tornando o acesso à informação e relatórios muito mais dificultoso, a tecnologia não ajudava. Hoje em dia pelo celular eu consigo acessar diversos dados do cliente, facilitando muito o atendimento, tornando cada vez mais personalizado, porém sempre buscamos ter esse tipo de informação, como a pesquisa de participação da NIELSEN, tivemos uma outra pesquisa também, que era um questionário respondido pelo cliente para os nossos representantes e auditado pelos nossos supervisores, por exemplo, quantas caixas de cerveja o senhor vende por semana, quantas de cada marca, ao mesmo tempo nosso sistema sempre teve, quais produtos, qual o preço o cliente está comprando, o volume, então pelo sistema e as notas fiscais, conseguimos extrair

diversos relatórios, hoje com muito mais facilidade através de BI, gráficos, antes eram textos e textos que não ajudavam muito.”

**4. Qual a política da sua empresa voltada para marketing e vendas? Como funciona o foco para os clientes? Sempre foi assim?**

“É um processo evolutivo contínuo, onde a essência nunca mudou, mas foi adaptado ao longo dos anos, acredito que sempre buscamos estar adequados, aderente ao nosso fornecedor, sendo a sua visão criar um mundo melhor, que passa por diversas possibilidades, que é criar um mundo mais igualitário, mais sustentável e também oferecer o melhor para o seu cliente, onde ele vai poder ter um maior resultado. Já na nossa empresa, temos como visão ser uma empresa que inspira as outras a fazer o bem e fazer o bem também envolve até dentro da instituição, preocupar com um funcionário, ajudar um cliente, levando isso até a ponta que é o consumidor final, com ações com sustentabilidade, consumo responsável, uma vez que representamos bebidas alcoólicas, incentivar campanhas como se for dirigir não beba ou se beber não dirija, incentivar o consumo para maiores de 18 anos, incentivar o consumo moderado, onde a pessoa que bebe moderadamente vai beber mais, que vai beber sempre”

**5. Qual a sua satisfação com o processo de vendas atual? O que poderia melhorar?**

“Esse momento que vivemos hoje, é um momento bastante delicado, por que implantamos um sistema novo e estamos em fase de adaptação, tanto da nossa cultura, quanto da nossa nova realidade, então vão surgir necessidades de adaptação da equipe, desenvolvimento de novas competências no time, então é muito delicado avaliar, pois ainda estamos em processo de evolução nesse momento”

**6. Sua empresa possui uma estratégia ou ferramenta focada em CRM? Sempre teve?**

“Sim, com toda certeza, hoje todos os nossos processos vão em direção e foco ao cliente, assim como as ferramentas que possibilitam análises, para proporcionar a maior satisfação possível no atendimento e estratégia de onde queremos chegar.”

**7. O que motivou a sua empresa a implementar uma estratégia de CRM (Gestão de relacionamento com o cliente)? Quais foram os requisitos? Quando você entrou na empresa já era assim?**

“Acredito que há 19 anos já existia sem uma certa formalização, sempre tivemos a preocupação de levar o melhor atendimento ao cliente, naquela época tínhamos 30

funcionários com 1200 clientes, hoje temos 200 funcionários com 4500 clientes, então o negócio mudou. Há um tempo atrás tínhamos essa preocupação genuína/interna, preocupando em fazer o melhor, porém sem meios de fazer a medição disso, hoje é extremamente fácil e difundido entre os colaboradores, que tem no seu celular informações para cada cliente que vai atender, personalizando cada atendimento. Os principais requisitos para isso, foram os próprios clientes, que se tornaram muito mais exigentes, levando as empresas a se adaptarem para levar o cliente ao sim, tornando o mesmo o centro das suas decisões, escolhas, por que existem outras empresas, existe uma velocidade de informação e com a evolução da tecnologia e processos produtivos, teremos muito menos produtos de baixa qualidade, sendo produtos cada vez mais semelhantes, ganhando o cliente pelo serviço, diferencial, atendimento e pelo o que você faz pelo mundo, pela sociedade e pela forma como você se posiciona.”

**8. Na prática, como funciona essa gestão de relacionamento com o cliente CRM?**

“Esse CRM funciona como estratégia em todas as nossas decisões que são pautadas pelo cliente e pela forma que lidamos com eles, mas também em saber utilizar a tecnologia ao nosso favor, buscando sempre satisfazer o mesmo, sabendo suas dificuldades, suas limitações, saber trabalhar isso e com foco sempre no cliente vender mais, entregamos um valor para o cliente, que ganha sua opção de compra.”

**9. Qual o impacto do uso dessa estratégia no ponto de vista do cliente? Isso influencia nas vendas?**

“Acredito que sim, estamos com esse tipo de estratégia e o cliente enxerga com mais naturalidade, de forma mais positiva, ele sabe que se mandar mensagens pelo WhatsApp, se ele ligar, ele vai ter a resposta; levando-o a uma satisfação cada vez maior pelo nosso atendimento, conseqüentemente o mesmo vai optar por comprar com a gente. Nós temos uma gama de produtos muito extensa, atendendo as diferentes necessidades, ou seja, tenho tudo que o cliente preciso e além disso estou dando suporte para ele trabalhar e sendo presente, sendo querido por ele, ele não precisa de outro, ele naturalmente deixa de comprar com outro fornecedor.”

**10. Se tratando do segmento de distribuição de bebidas, quais são as vantagens e características relevantes que você enxerga no uso dessa estratégia para esse tipo de negócio, que é tão parelho e competitivo?**

“É um mercado super competitivo, que compete desde quem faz a melhor propagando até quem vende mais, quem vai ser o patrocinador do futebol da Globo e quem vai contratar o Neymar para divulgar o seu produto. Sendo assim a razão de tudo isso é o cliente, a opção de estar conosco é o primórdio, onde precisamos estar. Por exemplo, se falarmos de esponja de lavar louça, a qualidade da mesma não vai ter tanto impacto entre um e outro, além disso seu amigo que você tem no Instagram não vai buscar saber qual esponja você usa, mas vai querer saber qual a cerveja que você está bebendo, então o nosso mercado além do gosto pessoal envolve status.”

**11. Se tratando da fidelização de clientes, este tipo de estratégia contribui?**

**Como você a fidelização dentro da sua empresa?**

“Tenho certeza que contribui, tivemos um exemplo com um cliente que está abrindo um novo negócio e recebeu o contato de outra empresa concorrente, mas o mesmo relatou que preferia trabalhar conosco, enfatizando a parceria, é um cliente que não quis nem ouvir o que outro tinha para oferecer, pois ele sabe que na nossa parceria, estaremos para o que ele precisar.”

**12. Além disso, quais outras estratégias para fidelizar e fazer a gestão do cliente que são utilizadas?**

“Como eu disse, a própria companhia fornecedora possui o script e as práticas promocionais recomendadas para cada cliente, como posicionamento de marca, ativação e investimento, o nosso foco nesse sentido é entregar a maior qualidade possível no serviço, possibilitando a satisfação e conversão desse cliente.”

**13. Com relação a inovação, mídias sociais e ferramentas tecnológicas, tem uma presença na organização? Como é tratado esse tipo de assunto?**

“É algo um pouco novo, pois como as redes sociais das marcas são muito fortes, começamos o Instagram da distribuidora e estamos nos desafiando a tornar as mídias sociais mais ativas e engajadas, porém não temos um departamento focado nisso, pois precisamos dar uma resposta rápida, mas as pessoas responsáveis possui diversas outras atividades, mas acreditamos sim, estamos em crescimento, não vamos partir para as vendas por meio das redes sociais, mas sim com o foco da divulgação de marca e distribuidora. A inovação se dá principalmente pelo nosso aplicativo e inovação e produto que é constante, com nova embalagens, gostos e sabores.”

**14. É realizado algum tipo de feedback com os clientes? Como é realizada a comunicação com eles?**

“Hoje em dia temos o NPS e diferentes níveis de avaliação, do serviço como um todo, de como o cliente nós enxerga e se ele recomendaria para um amigo que tivesse um negócio parecido com o seu, temos uma avaliação do nosso nível de serviço de entregas e temos também o processo de solicitações, existe um canal aberto para que o cliente pode solicitar um freezer, ou reclamar que o vendedor não atendeu bem, solicitar um prazo, entre outras diversas possibilidades e por fim temos a avaliação de como o cliente enxergou o retorno dado sobre a sua solicitação.”

**15. No cenário atual, como você imagina que a sua organização poderia melhorar (vendas e marketing), se tratando da estratégia de CRM e o seu foco no cliente?**

“Acredito que temos conseguido a estabelecer as metas individuais dentro das áreas, mas vendas por estar em contato direto absorveu essa nova realidade com uma maior velocidade, com isso temos três áreas macro, que seria vendas, logística e financeiro; logística em alguns momentos estão na ponta, que levou um maior tempo, mas ainda possui decisões duras a serem tomadas que vão totalmente contra ao que o cliente quer e no financeiro que dificilmente tem esse contato direto, mas no entendimento que não podemos ver só os números, sendo objetivo ver lá na ponta como está o cliente e até mesmo dar um voto de confiança de que o cliente precisa daquele prazo para que ele se reestabeleça e volte a comprar, a pandemia é um exemplo crítico, onde criamos diversas ações para evitar a inadimplência.”

## **Anexo IV - Respostas B2**

### **1. Como era formado o processo de vendas da organização quando você entrou na empresa? Como é formado o processo de vendas hoje, o que mudou?**

“Como somos uma empresa homologada, existe todo um processo ou script que já vem da companhia. Todo o processo de venda, inicia 07h30 com uma reunião matinal, esta que dura 25 minutos, onde é passado os indicadores de volume, faturamento, giro de refrigeração, cobertura; então existe alguns indicadores que são tratados de forma diária junto da equipe de vendas. Após esses 25 minutos sempre na segunda e na sexta-feira, havia reunião completa, que na época onde era gerente de vendas, fazia todo o fechamento junto das equipes, para verificar os indicadores que eram foco, o que precisava melhorar, além das melhores práticas do dia anterior. Finalizando, o vendedor pega o material de merchandising e vai atender os clientes, que são cerca de 45 clientes diários. O supervisor tem uma agenda semanal que é feita na sexta ou no sábado, sempre saindo com um dos seus vendedores; como gerente comercial na minha rotina, busco trabalhar de forma estratégica internamente, porém tenho como uma das atribuições, visitar os top 10 clientes e entender um pouco também sobre as rotas que mais caem volume/cobertura. No final do dia, os vendedores retornam para empresa para fazer uma reunião vespertina, esta que serve para repassar os números que foram alcançados durante o dia, após a vespertina, os vendedores são liberados e os supervisores comparecem até a minha sala, onde compilo todas as informações, discuto e dou as orientações para o dia seguinte com o foco, os produtos, os números que eles e suas equipes precisam chegar. Ao longo do tempo houve algumas mudanças tecnológicas, mas devemos ter muito cuidado, pois da mesma forma que podem nos ajudar, podem atrapalhar também, pode ajudar no sentido da velocidade de informação, como exemplo o WhatsApp, que quando acontece uma promoção e o vendedor não consegue falar com o cliente, ele manda uma mensagem, porém precisamos ter a noção que isso pode trazer um grande malefício, que o distanciamento deste cliente.”

### **2. Levando em consideração o foco da sua organização nos clientes, como funcionava antigamente o acompanhamento e o relacionamento com eles? Como funciona hoje?**

“O atendimento corpo a corpo sempre existiu, o que eu procurei fazer desde a minha chegada na empresa foi personalizar de forma que ficasse mais próximo, então os clientes possuem diversos perfis, toda sexta feira, fazemos um treinamento que chama PDV simulado, onde fazemos uma simulação de venda, eu peço um vendedor ou supervisor para ser o cliente, outro para ser o vendedor e dou algumas orientações para esse colaborador que está como cliente, para que ele contraponha os argumentos do vendedor, dessa forma procuramos da melhor forma possível, entender as características dos clientes. Por exemplo, imagina um cliente evangélico, que não gosta muito de brincadeiras, procura sempre um atendimento mais sério e burocrático, por outro lado temos clientes brincalhões, que já precisam de uma atenção maior, tomar um café, conversar sobre a vida e família dele; então antes de qualquer coisa, o vendedor tem uma rotina básica dentro do Ponto de Venda, chamamos de 10 passos de uma rotina básica, que é chegar no ponto de venda, saber se tem uma ação direcionada para aquele cliente, cumprimentar o mesmo, olhar o estoque, data de validade, refrigeração, até chegar na proposta de venda, fazer o fechamento e ir embora, então isso é o que a companhia pede, então esses 10 passos é uma preocupação nossa, de forma que o nosso vendedor não torne um robô e atenda o cliente de forma genérica, por que cada cliente possui suas particularidades, chamamos muito de quebra gelo, alguns por exemplo, gostam de falar de futebol, precisamos disso para ter mais proximidade com o cliente.”

**3. Existia alguma ferramenta específica para a análise desses dados como histórico de compras, datas comemorativas e características dos mesmos? E atualmente existe?**

“Sempre existiu, na matinal que começa 7h30, quando o supervisor chega na empresa, que é 07h00, existe um parque de informações que ele possui, já na matinal, quando os vendedores chegam, os mesmos recebem um relatório específico, que estão posicionados em uma mesa, lá existe todos os indicadores que são relevantes para a remuneração variável do vendedor, então nesse relatório vai constar a rota do dia, quais são os clientes que ele vai atender, qual o volume que esse cliente comprou nos dois últimos meses e no mês atual, se ele possui um equipamento de refrigeração em comodato, se ele tem jogos de mesa em comodato, qual tipo de embalagem ele já comprou, qual tipo de cerveja ele já comprou, ou seja, todas essas informações ele recebe em 3 ou 4 folhas, dependendo do dia e das ações, ele recebe na matinal e faz uma análise. Hoje, esses relatórios continuam, porém possuímos uma ferramenta, onde no



próprio celular, de acordo com sua hierarquia, conseguimos analisar os indicadores, o vendedor de sua rota, o supervisor na sua mesa de supervisão, o gerente de vendas da equipe de vendas dele e no meu caso como gerente comercial, consigo visualizar de todas as equipes de vendas. Então hoje utilizamos os relatórios diários e o aplicativo que é atualizado todo dia na parte da manhã”

**4. Qual a política da sua empresa voltada para marketing e vendas? Como funciona o foco para os clientes? Sempre foi assim?**

“Todas as diretrizes de trade marketing vêm da companhia, eu tenho um gerente de trade e os promotores, ou seja, eu não posso fazer nada com a marca hoje antes do OK do nosso fornecedor. Hoje, um possível cliente vai abrir um novo bar e ele nós solicita uma placa, é feito todo um processo, é fotografado o ponto de venda, feito um layout da placa, com o nome, com a marca que é foco no momento, isso é enviado para a companhia, que homologa isso com alguma empresa que já trabalha com esse tipo de material, dá o OK para que possamos instalar, da mesma forma as ações, todo tipo de ação que você pode fazer, como comprar um pack de cerveja e ganhar um copo, então hoje dentro da organização, só executamos aquilo que já está predefinido. Um exemplo disso na prática é algumas marcas dentro do nosso portfólio, que não podemos fazer nenhum tipo de placa externa para essas marcas, somente merchandising interna das mesmas, ou seja, hoje qualquer tipo de merchandising para um bar premium, procuramos usar outras marcas, portanto já existe uma política de trade e marketing pronta, onde só executamos, podemos dar algumas sugestões, porem isso é muito discutido internamente.”

**5. Qual a sua satisfação com o processo de vendas atual? O que poderia melhorar?**

“O processo é muito bem feito, o que eu busco fazer é pegar as reuniões matinais e personalizar ela para cada região, como o processo de vendas já vem todo bem descrito do que fazer, é exigido um diferencial e dedicação a mais do profissional, então o que eu procuro fazer é sempre mostrar para equipe, é que além de fazer tudo que é orientado pela companhia, o mesmo precisa deixar a marca dele, tendo mais empatia, mais gentileza com o ponto de venda, tentar entender como eu disse no início, qual a característica do cliente, os assuntos que ele gosta, para tentar essa aproximação junto ao cliente. O processo é muito bem feito e bem pensado da hora que ele chega na revenda até a hora que ele vai embora.”

**6. Sua empresa possui uma estratégia ou ferramenta focada em CRM?  
Sempre teve?**

“Sim, toda a nossa gestão, nossas ferramentas e estratégias, são todas voltadas para o cliente, buscando sempre sua satisfação, personalização, com criação de proximidade e crescimento coletivo.”

**7. O que motivou a sua empresa a implementar uma estratégia de CRM (Gestão de relacionamento com o cliente)? Quais foram os requisitos? Quando você entrou na empresa já era assim?**

“O mercado de cerveja e bebidas, desde sempre foi muito concorrido, então o que precisamos fazer, por que o dinheiro do cliente é um só para fazer a compra desses produtos. Portanto, se não tivermos um atendimento personalizado e mostrar para ele que os nossos produtos trazem rentabilidade, que permite vender com uma rapidez, que somos uma empresa melhor para trabalhar, ou seja, a intenção da empresa de ter muito foco no cliente, é se não estivermos próximos da pessoa que compra, que faz o negócio acontecer, começamos a distanciar do consumidor final. Por que o dono do ponto de venda, do bar, da mercearia ou do açougue; esse será o responsável por ditar quais produtos vão ter foco dentro da loja dele, sendo assim cada vez mais ele vai estar mais próximo da gente e efetivamente vender mais os nossos produtos, a ideia é que a qualidade dos produtos é muito próxima, o que vai diferenciar é a qualidade do atendimento,”

**8. Na prática, como funciona essa gestão de relacionamento com o cliente CRM?**

“Quando o cliente abre o ponto de venda, o mesmo busca dinheiro, busca o lucro, então resumindo em uma frase seria ainda dentro do processo de vendas, o cliente vai direcionar o sucesso dos produtos, o que vai dizer no mercado, o ganho de Market share, o que é importante para as marcas entrarem nos lares, nas casas ou no consumo do ponto de venda, é todo esse processo de proximidade de atendimento, rentabilidade e exposição das marcas. Por exemplo, em muitos lugares o vendedor vende uma caixa de cerveja para o cliente hoje, tivemos casos, que na outra semana, a mesma caixa está no estoque sem gelar, então o dono do ponto de venda é extremamente importante para o processo. Não adianta só vender, se não tiver uma afinidade com o vendedor, com a marca e a distribuidora, ele não vai pegar aquele produto, expor certo, vender e precificar da forma que orientamos, então o processo de vendas no final não é só do

vendedor, é do próprio cliente mesmo que vai levar esse produto para o consumidor final.”

**9. Qual o impacto do uso dessa estratégia no ponto de vista do cliente? Isso influencia nas vendas?**

“Totalmente, o que o cliente vai buscar é a facilidade do atendimento, de certa forma ele começa a escolher um produto pela empresa, pela distribuidora. Por isso que buscamos muito esse treinamento comercial, por que a apresentação do produto é pelos vendedores, se eles chegam no ponto de venda desmotivados, desarrumados, efetivamente, essa primeira impressão começa ser um dificultador para que os nossos produtos sejam trabalhados naquele ponto de venda.”

**10. Se tratando do segmento de distribuição de bebidas, quais são as vantagens e características relevantes que você enxerga no uso dessa estratégia para esse tipo de negócio, que é tão parelho e competitivo?**

“No nosso negócio, esse contato pessoal é muito importante, se eu não estou dentro do ponto de venda, da loja do cliente, fica mais difícil de eu expandir o meu mix de produto, pois o geralmente tende a pedir aquilo que ele já trabalha, na maioria das vezes para fazer uma reposição e não uma ampliação do mix. Principalmente no começo, quando tínhamos um portfólio menos conhecido, precisávamos dessa eficiência no atendimento, por conta da participação de mercado que era muito baixa, então se eu não atender melhor do que o meu concorrente, ele cada vez mais comprará menos da gente, então procuro entender o perfil do cliente, os assuntos que ele gosta, para que essa primeira abordagem, seja uma espécie de abre alas e/ou entrada para vender para esse cliente, pois a concorrência é muito próxima, a qualidade é muito parecida, o que vai diferenciar dentro do ponto de venda é esse atendimento.”

**11. Se tratando da fidelização de clientes, este tipo de estratégia contribui? Como você a fidelização dentro da sua empresa?**

“Contribui totalmente, temos diversos casos que o vendedor passa ser amigo do cliente, de amigo ele passa ser confidente, daqui a pouco passa a ser consultor até mesmo para outras linhas, em momentos que o cliente confia tanto no vendedor, que quando vai trabalhar com por exemplo, doces, ele acaba consultando o vendedor, buscando opiniões sobre o que ele acha. Então, quando ele começa a realizar esse atendimento personalizado, ele passa a ser um amigo e consultor desse cliente, passando a estreitar cada vez mais, se tornando uma amizade”

**12. Além disso, quais outras estratégias para fidelizar e fazer a gestão do cliente que são utilizadas?**

“Temos alguns programas que a companhia adota, ela coloca algumas verbas para o cliente se ele bater determinada meta, ganhando uma bonificação, ou seja, algumas ações que executamos dentro da companhia que acaba fidelizando o cliente. É feito um estudo com o percentual de crescimento, suponhamos que o cliente compra 30 caixas de cerveja no mês e buscamos um crescimento de 30%, então negociamos com o cliente a compra, o que ele precisa comprar para ganhar uma bonificação, um preço diferente, brindes, porta cerveja, guarda sol. A própria geladeira ajuda nessa fidelização, visto que é um contrato de comodato, que dentro daquele refrigerador, só pode colocar os nossos produtos, e não tem espaço para colocar um freezer de cada marca. Existem mais algumas ferramentas de fidelização, mas a mais importante de todas é o atendimento.”

**13. Com relação a inovação, mídias sociais e ferramentas tecnológicas, tem uma presença na organização? Como é tratado esse tipo de assunto?**

“Temos o Instagram da empresa e diariamente uma empresa trabalha as marcas nessas mídias sociais, postando nosso portfólio, contando a história de cada uma delas. O restante das ações de marketing já vem direto da companhia, não temos a liberdade e autonomia de realizar ações livremente”

**14. É realizado algum tipo de feedback com os clientes? Como é realizada a comunicação com eles?**

“A equipe de gestão, dentro das rotas que eles executam, costumam perguntar para os clientes como está o atendimento, como foi o vendedor, além disso temos um SAC, que na etiqueta de visita, consta o telefone do vendedor, supervisor e gerente, além das instruções dos nossos produtos e pelo próprio SAC ele pode ligar para fazer qualquer tipo de reclamação, sugestão ou elogio.”

**15. No cenário atual, como você imagina que a sua organização poderia melhorar (vendas e marketing), se tratando da estratégia de CRM e o seu foco no cliente?**

“Precisamos cada vez mais buscar uma regionalização nas ações de mercado, mas também das mídias e propagandas, geralmente isso é feito de uma forma nacional e as vezes cascateando por estado e diretoria, estamos em Minas Gerais, que é um estado muito grande, principalmente no Norte de Minas, que possui influência de outros estados, como a Bahia, que possui características diferentes do cliente de Minas Gerais,

então como melhoria, seria regionalizar qualquer tipo de ação que realizarmos, por que o perfil do consumidor, do cliente e ponto de venda muda muito, até mesmo dentro do estado.”

## Apêndice IV - Roteiro para Entrevista com os clientes

Boa tarde

Me chamo Leone Fernandes e atualmente sou graduando do 9º período de administração da Universidade Federal de Minas Gerais.

Conforme proposto e acordado, será realizada uma entrevista, visto que a temática do meu trabalho é sobre: CRM como estratégia de vendas na distribuição de bebidas: uma análise sobre a efetividade de vendas entre empresas do setor na cidade de Montes Claros.

Com este objetivo, serão abordadas diferentes perguntas, essas que envolvem a sua experiência de gestão, mercado e vendas. Sendo assim, o objetivo principal é entender a sua perspectiva acerca das empresas que te atendem no segmento de distribuição de bebidas, levando em consideração que a sua opinião reflete no relacionamento com esses parceiros comerciais.

Com isso, através dessa entrevista, as respostas serão qualitativas, sendo subjetivas a sua opinião e experiência na empresa, vale ressaltar que será gravada possibilitando o estudo e análise minuciosa das suas respostas.

**Duração:** 20 minutos

**Entrevistados:** Diferentes clientes das empresas A e B

**Tema:** CRM como estratégia de vendas na distribuição de bebidas: uma análise sobre a efetividade de vendas entre empresas do setor na cidade de Montes Claros.

**Objetivo:** analisar em duas empresas concorrentes de distribuição de bebidas, a efetividade e impacto do CRM como ferramenta de vendas e estratégia organizacional, através da sua capacidade de fidelizar clientes e tornar essa estratégia um **diferencial competitivo** no município de Montes Claros.

**Objetivos específicos:**

- Avaliar com os clientes B2B dessas empresas, qual é o grau de satisfação, qual é o diferencial do CRM;

- Desenvolver um parâmetro com os clientes entre as condições comerciais e as vantagens do CRM;
- Identificar com os clientes quais são os fatores dentro dessa estratégia que são relevantes para o seu negócio;
- Analisar e fazer o parâmetro se o CRM foi positivo tanto na perspectiva interna da empresa, mas em relação ao ponto de vista de seus clientes também.

## Apêndice V - Roteiro de entrevista com Cliente

Entrevista para os clientes das empresas A e B

<p>Avaliar com os clientes B2B dessas empresas, qual é o grau de satisfação, qual é o diferencial do CRM;</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O que você considera mais importante no atendimento de cada uma dessas empresas? Qual a diferença do atendimento da A para B?</li> <li>2. Você é satisfeito com o relacionamento dessas empresas? O que poderia melhorar?</li> <li>3. Sempre essas empresas trataram vocês com esse foco? Ou isso já foi feito de forma mais fria?</li> </ol>
<p>Desenvolver um parâmetro com os clientes entre as condições comerciais e as vantagens do CRM;</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. O que leva vocês a optarem a compra pela empresa A ou B?</li> <li>5. O que mais importa em um processo de compra, as condições comerciais (preço, forma de pagamento, entrega) ou a forma como a empresa se relaciona e busca satisfazer os clientes e resolver seus problemas?</li> <li>6. Quais são as vantagens de um bom relacionamento e foco no cliente que vocês enxergam na empresa A e B?</li> </ol>
<p>Identificar com os clientes quais são os fatores dentro dessa estratégia que são relevantes para o seu negócio;</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Diante disso, quais os fatores que são mais relevantes para o seu negócio e o que motivaria a comprar na empresa A e não na B e vice versa?</li> <li>8. Quais são as principais práticas da empresa A e B, que entregam valor para o seu negócio?</li> </ol>



## **Anexo V - Entrevista com empresa X**

- 1. O que você considera mais importante no atendimento de cada uma dessas empresas? Qual a diferença do atendimento da A para B?**

“O mais importante para mim são o atendimento prestado e a qualidade dos produtos. Gosto de vender os produtos da empresa A pois tem maior pedida.”

- 2. Você é satisfeito com o relacionamento dessas empresas? O que poderia melhorar?**

“Sim, meu relacionamento com a empresa A é muito bom. Não é à toa que temos parceria de exclusividade a mais de 7 anos. Nunca me deixam na mão.”

- 3. Sempre essas empresas trataram vocês com esse foco? Ou isso já foi feito de forma mais fria?**

“Na empresa A sempre fui bem atendido. Vendedor, supervisor ou gerente sempre resolvem meus problemas ou qualquer demanda que eu tenha.”

- 4. O que leva vocês a optarem a compra pela empresa A ou B?**

“A parceria e bom relacionamento que tenho com a empresa A são o que me fazem comprar com eles.”

- 5. O que mais importa em um processo de compra, as condições comerciais (preço, forma de pagamento, entrega) ou a forma como a empresa se relaciona e busca satisfazer os clientes e resolver seus problemas?**

“Um conjunto de tudo, mas para mim com a empresa A creio que seja o relacionamento que tenho com a empresa, nunca me deixa na “mão”.”

- 6. Quais são as vantagens de um bom relacionamento e foco no cliente que vocês enxergam na empresa A e B?**

“Um bom relacionamento com foco no cliente, fazem com que a resolução dos problemas ou qualquer demanda sejam resolvidas de forma mais fácil.”

- 7. Diante disso, quais os fatores que são mais relevantes para o seu negócio e o que motivaria a comprar na empresa A e não na B e vice versa?**

“O que me motiva a comprar pela empresa A é meu relacionamento com toda a empresa. Conheço todos, diretor, entregador, vendedor, gerente, etc.”

**8. Quais são as principais práticas da empresa A e B, que entregam valor para o seu negócio?**

“Sempre que tem promoção me avisam para que eu possa ganhar um pouco mais. Vendedor sempre tenta me ajudar a vender mais, me apresenta novos produtos, cola cartaz. Tenho geladeira da empresa A que me ajuda na venda também. Mas o que entrega mais valor e o bom relacionamento que tenho com todos, além dos produtos de mais qualidade do mercado.”

## **Anexo VI - Entrevista com empresa W**

- 1. O que você considera mais importante no atendimento de cada uma dessas empresas? Qual a diferença do atendimento da A para B?**

“O mais importante para mim é a parceria que possuo com a empresa A. Sempre fui exclusivo e pretendo assim ser. Meu relacionamento com a empresa é muito bom. Nunca me abandonam e sempre me ajudam quando mais preciso.”

- 2. Você é satisfeito com o relacionamento dessas empresas? O que poderia melhorar?**

“Sou muito satisfeito, sempre me atendem com qualidade e ótimos produtos. Creio que poderiam dar uma melhorada no atendimento da assistência técnica de geladeiras, as vezes demoram um pouco.”

- 3. Sempre essas empresas trataram vocês com esse foco? Ou isso já foi feito de forma mais fria?**

Sempre a empresa A me tratou como foco, mas hoje em dia com o aplicativo ficou mais fácil para qualquer demanda que tenha. É só clicar.

- 4. O que leva vocês a optarem a compra pela empresa A ou B?**

A parceria duradoura que tenho com a empresa e principalmente o bom relacionamento. É um relacionamento de muitos anos!

- 5. O que mais importa em um processo de compra, as condições comerciais (preço, forma de pagamento, entrega) ou a forma como a empresa se relaciona e busca satisfazer os clientes e resolver seus problemas?**

Com certeza relacionamento. Como eu disse anteriormente, é um relacionamento muito bom que já perdura por mais de 20 anos.

- 6. Quais são as vantagens de um bom relacionamento e foco no cliente que vocês enxergam na empresa A e B?**

Um bom relacionamento faz com que você se sinta importante e um sentimento de que a empresa não vai simplesmente empurrar produtos.

- 7. Diante disso, quais os fatores que são mais relevantes para o seu negócio e o que motivaria a comprar na empresa A e não na B e vice versa?**

O que me motiva a comprar na empresa A além dos produtos de maior qualidade do mercado, é o relacionamento de vários anos que tenho com a empresa.

**8. Quais são as principais práticas da empresa A e B, que entregam valor para o seu negócio?**

Com o aplicativo, consigo ficar por dentro das promoções. Além disso o vendedor sempre me alerta quando tem algo diferente. Cervantes reformou a faixa do meu bar e trocou minhas mesas, o que trouxe muito valor para meu bar. Sempre que preciso de geladeira me mandam também. É só ter uma demanda que tentam resolver se possível.

## **Anexo VII - Entrevista com empresa Y**

**1. O que você considera mais importante no atendimento de cada uma dessas empresas? Qual a diferença do atendimento da A para B?**

“A empresa B tem uma facilidade no pagamento e recebimento de mercadorias que a empresa A não tem, quando você compra pela empresa B pelo próprio comprovante do PIX ou pagamento, te enviam a mercadoria sem problemas, já a empresa A só te mandam a mercadoria quando cai na conta, o que pode levar de 2 a 3 dias para ser processado”

**2. Você é satisfeito com o relacionamento dessas empresas? O que poderia melhorar?**

“Sou satisfeito com as duas empresas, utilizo das duas inclusive, mas a empresa A possui uma quantidade maior de produtos, produtos mais atraentes, o que poderia melhorar na empresa B.”

**3. Sempre essas empresas trataram vocês com esse foco? Ou isso já foi feito de forma mais fria?**

“Quando abrimos o estabelecimento, o atendimento era bem frio, havia um distanciamento nesse primeiro momento, mas com o passar dos anos, você acaba criando contatos com a empresa que possibilita uma relação mais próxima, construindo uma fidelidade. Como te falei utilizamos as duas que com o passar do tempo foram demonstrando mais interesse”.

**4. O que leva vocês a optarem a compra pela empresa A ou B?**

“Então, principalmente pela necessidade dos clientes, sempre tentamos fazer de uma forma que atende à demanda, tudo influencia, desde a questão de preço até outros pontos, mas o que determina a compra do produto é o desejo dos clientes”

**5. O que mais importa em um processo de compra, as condições comerciais (preço, forma de pagamento, entrega) ou a forma como a empresa se relaciona e busca satisfazer os clientes e resolver seus problemas?**

“Principalmente a facilidade, como mencionei a preferência pela empresa B, pois o relacionamento da empresa com o cliente, tem que ser com base na confiança, então é muito mais fácil você fazer um pedido, onde encaminhando o comprovante na hora, você vai ter a mercadoria, do que fazer um pedido e correr

o risco de feriados, finais de semana e conseqüentemente enfrentando problemas no recebimento.”

**6. Quais são as vantagens de um bom relacionamento e foco no cliente que vocês enxergam na empresa A e B?**

“A empresa B possui uma promoção que com base na quantidade de compra que você faz, você pode ganhar bonificações e descontos, isso é um atrativo. Na empresa A, quando você faz um pedido no aplicativo deles, você pontua e a acaba pegando bonificações, ou seja, cada uma tem seu atrativo, mas esse sistema de bonificação é muito bom para os clientes.”

**7. Diante disso, quais os fatores que são mais relevantes para o seu negócio e o que motivaria a comprar na empresa A e não na B e vice versa?**

“Como mencionei anteriormente, a empresa B tem uma facilidade com os pedidos, o que ajuda na demanda da minha empresa. O sistema de bonificação é melhor também, então existe essa preferência, mas eu uso as duas, até por que a preferência é dos meus clientes, mas sem dúvidas o sistema de bonificação da empresa B é muito bom.”

**8. Quais são as principais práticas da empresa A e B, que entregam valor para o seu negócio?**

“Os dois tem produtos bem renomados no mercado, este é o maior valor, pois ficar preso em um contrato não é muito interessante, como trabalhamos com as duas empresas, temos uma facilidade maior de agradar o público, sempre buscando a melhoria com produtos de alto renome e maior qualidade de ambas.”

## **Anexo VIII - Entrevista com empresa Z**

- 1. O que você considera mais importante no atendimento de cada uma dessas empresas? Qual a diferença do atendimento da A para B?**

“Na empresa B, o atendimento é mais personalizado do vendedor comigo, já a empresa A faço o pedido direto pelo portal, então nesse contexto eu dou mais importância no cara a cara, que é mais fácil.”

- 2. Você é satisfeito com o relacionamento dessas empresas? O que poderia melhorar?**

“Sou satisfeito, mas acredito que a assistência da parte de freezers e geladeiras poderia ser melhorado, das duas empresas.”

- 3. Sempre essas empresas trataram vocês com esse foco? Ou isso já foi feito de forma mais fria?**

“A empresa B sempre me tratou com uma atenção maior, desde o começo, a empresa A me deu um maior suporte recentemente.”

- 4. O que leva vocês a optarem a compra pela empresa A ou B?**

“Hoje eu faço as compras mediante o meu consumo e giro.”

- 5. O que mais importa em um processo de compra, as condições comerciais (preço, forma de pagamento, entrega) ou a forma como a empresa se relaciona e busca satisfazer os clientes e resolver seus problemas?**

“Preço sempre acaba fazendo a diferença, mas com certeza a relação entre o fornecedor e nós que somos cliente, levamos em consideração.”

- 6. Quais são as vantagens de um bom relacionamento e foco no cliente que vocês enxergam na empresa A e B?**

“Atendimento mais personalizado pela empresa B, quando tem um vendedor na porta do seu estabelecimento você consegue ter uma maior diversidade de conquistas perante a ele também.”

- 7. Diante disso, quais os fatores que são mais relevantes para o seu negócio e o que motivaria a comprar na empresa A e não na B e vice versa?**

“A principal justificativa de compra é o giro, mas o valor do contato com o vendedor é de suma importância.”

- 8. Quais são as principais práticas da empresa A e B, que entregam valor para o seu negócio?**

“Como eu disse, o atendimento pessoal da empresa B me agrada mais e também o prazo de entrega, que é bem melhor, sendo o acesso mais fácil dos vendedores e entregadores, que acaba me ajudando muito em relação a isso.”