

## Desafios e Dificuldades na Implantação de um CRM para o Agronegócio

Jean Silvestre Giongo (UNIPAR) - jean@dl3.com.br  
Tarcísio Luiz Dall'Agnol (UNIPAR) - tarcisio@dl3.com.br  
Kellerman Augusto Lemes Godarth (UNIOESTE) - kgodarth@gmail.com  
Nathan Bruno Coffferri (UNIPAR) - nathancofferri@gmail.com  
Sidnei Lasta (FAMPER) – sidneilasta@hotmail.com

### Resumo:

Este artigo apresenta um estudo na organização Cooperativa Regional Alfa (Cooperalfa), referente aos desafios e dificuldades na implantação de um CRM para o agronegócio, pois é considerada uma etapa desafiadora para organizações do setor do agronegócio. O motivo de tantos fracassos na implantação de um CRM é o massivo foco para a TI (Tecnologia da Informação). A TI é uma ferramenta que auxilia a organização em um projeto de relacionamento com o cliente. Sendo assim, o presente estudo procura transmitir um caso de sucesso de implantação de CRM, mostrando seus desafios e suas dificuldades. Para isso, foi realizada uma abordagem qualitativa, sendo realizado um estudo de caso na Cooperalfa. Os resultados do estudo apresentam as realidades vivenciadas pela organização estudada. Ademais, são indicados os fatores mais relevantes para que a implantação seja bem sucedida.

**Palavras-chave:** Agronegócios. Customer Relationship Management (CRM). Implantação. Marketing de Relacionamento.

## Challenges and Difficulties in the Implementation of a CRM for Agribusiness

### Abstract

This article presents a study on the organization Cooperativa Regional Alpha (Cooperalfa), referring to the challenges and difficulties in implementing a CRM for agribusiness, it is considered a challenging step for organizations in the agribusiness sector. The reason for so many failures in the implementation of a CRM is the massive focus for IT (Information Technology). IT is a tool which assists the organization in a project client relationship. Thus, this study seeks to convey a case of successful implementation of CRM, showing its challenges and difficulties. For this, we conducted a qualitative approach conducted a case study in Cooperalfa. The results of the study show the realities experienced by the organization studied. Moreover, are given the most relevant factors for the deployment is successful.

**Keywords:** Agribusiness. Customer Relationship Management (CRM). Deployment. Relationship Marketing.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo de caso visa explorar em bibliografias, observações, e em pesquisas exploratórias sobre os desafios e dificuldades na implantação de um CRM para o agronegócio, com objetivo geral de estudar as soluções para as dificuldades encontradas. Foi

elaborado na empresa Cooperalfa, situada na cidade de Chapecó-SC.

A gestão de relacionamento é uma das áreas estudadas em Marketing e visa manter uma relação mais próxima com o cliente. É um diferencial competitivo para as organizações que desejam oferecer o melhor produto/serviço conforme a carteira de clientes que ela possui. As organizações buscam diferentes maneiras de obter vantagens competitivas. Uma das formas de obter vantagem, se não competitiva, mas pelo menos comparativa é com uma boa gestão de relacionamento com o cliente.

Pressupõe-se que a gestão de relacionamento com o cliente está relacionada a uma sequência de operações que tem início na identificação das necessidades do cliente para assim poder desenvolver métodos que possam ajudar o cliente a sanar essas necessidades, fazendo com que essa relação permaneça por longo tempo, fazendo com que o cliente retorne a adquirir os produtos/serviços da organização, que por fim atendem as suas necessidades.

Para Kotler (2002, p. 4) “A satisfação do cliente depende do desempenho percebido na entrega de valor feita pelo produto em relação às expectativas do comprador”.

A gestão de relacionamento visa estreitar a relação que a organização tem com o seu cliente. Quanto mais informações a organização coleta de seu cliente, mais precisas serão as decisões de como a empresa irá apresentar uma solução para as suas necessidades.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Marketing

O marketing é uma ferramenta de auxílio às organizações que vai além de preço, praça, produto e promoção. É uma ferramenta que auxilia as organizações a levantar necessidades e suprir tal demanda, de forma com que os clientes voltem a procurar os serviços/produtos da organização.

O conceito de marketing sustenta que para atingir as metas organizacionais é preciso determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar a satisfação desejada de forma mais eficaz e eficiente que seus concorrentes (KOTLER, 2002, p. 10).

Mercado é o grupo de compradores reais e potenciais de um produto. Esses compradores têm uma necessidade ou desejo específico, que podem ser satisfeitos através de trocas e relacionamentos. Assim, o tamanho de um mercado depende do número de pessoas que apresentam a necessidade, têm recursos para fazer trocas e estão dispostas a oferecer esses recursos em troca do que desejam (KOTLER, 2002, p. 7).

Define-se marketing como o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam, criando e trocando produtos e valores com outros. (KOTLER, 2002, p. 3).

O papel do marketing é então identificar necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, ferem resultados auspiciosos aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral (COBRA, 1992, p. 35).

A American Marketing Association tem adotado como oficial a seguinte definição: “Marketing é o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de ideias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”.

Marketing significa administrar mercados para dar oportunidade a trocas e relacionamentos, com o propósito de criar valor e satisfazer necessidades e desejos. (KOTLER, 2002, p.7).

O papel do marketing é então identificar necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, gerem resultados auspiciosos aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral. (COBRA, 1992, p.35)

O relacionamento em marketing visa à contínua troca de necessidades por produtos/serviços que venham suprir essas necessidades demandadas pelos clientes.

## **2.2 Marketing de Relacionamento**

O marketing de relacionamento é orientado mais para o longo prazo. O objetivo é entregar valor de longo prazo para os clientes, e as medidas do sucesso são satisfação e retenção de clientes no longo prazo. (KOTLER, 2002, p7).

O relacionamento com o cliente acontece antes, durante e após a negociação de um serviço/produto. Uma organização precisa conhecer seus clientes, para poder empregar o esforço necessário para mantê-lo e, para conquistar novos clientes.

O marketing de relacionamento parte da premissa de que as contas importantes precisam de uma atenção concentrada e contínua. (KOTLER, 2002, p.6).

Toda organização deve manter um contato e um atendimento diferenciado aos clientes de maior relevância. Após conquistar e descobrir o comportamento de seus clientes facilita para a organização poder disseminar a quantia de esforço e dedicação que será empregado as suas contas.

## **2.3 Marketing no Agronegócio**

O mercado-alvo das atividades de marketing é composto pelos consumidores finais, consumidores industriais, governos, fornecedores, empregados, agentes, competidores e outros.

### **2.3.1 A utilidade do Marketing na Visão Sistêmica do Agronegócio**

Dentro de qualquer sistema agroindustrial, o ofertante envia ao recebedor, através das transações (T), produtos, serviços e comunicações (“avisar da disponibilidade do produto/serviço”), recebendo em troca recursos e informações, basicamente (NEVES, 2000, p111).

Esse é o procedimento padrão de marketing, e o marketing age como um facilitador nesse processo de troca.

### **2.3.2 Informações no Sistema Agroindustrial**

O marketing possui um papel importante na ajuda com o fluxo de informações, no sistema agroindustrial, e também como auxiliador no monitoramento do macroambiente onde opera.

O estabelecimento de um sistema de informações que seja rápido e as traga na forma mais adequada de utilização é uma vantagem (NEVES, 2000, p. 112).

Um sistema de informação de marketing (SIM) é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos que reúnem, ordenam, avaliam e distribuem informações necessárias, atuais e precisas para que os profissionais de marketing possam tomar suas decisões (KOTLER, 2002, p.57).

Para os sistemas agroindustriais, o marketing pode ser considerado como um redutor de custos de e é fundamental na utilidade de melhorar o fluxo de informações e comunicações, produtos e serviços, visando satisfazer as necessidades micro e macroambientais.

## 2.4 CRM (Customer Relationship Management)

CRM é uma expressão em inglês que significa Customer Relationship Management. Traduzida para o português, passa a chamar-se de Gestão de Relacionamento com o Cliente.

Foi criada para definir toda uma classe de ferramentas que automatizam as funções de contato com o cliente, essas ferramentas compreendem sistemas informatizados e fundamentalmente uma mudança de atitude corporativa, que objetiva ajudar as companhias a criar e manter um bom relacionamento com seus clientes armazenando e inter-relacionando de forma inteligente, informações sobre suas atividades e interações com a empresa. (NEVES, 2000)

O seu objetivo principal é auxiliar as organizações a angariar e fidelizar clientes ou prospectos, fidelizar clientes atuais na busca de atingir a sua satisfação total, através do melhor entendimento das suas necessidades e expectativas e formação de uma visão global dos ambientes de marketing (KOTLER, 2002).

O CRM é uma ferramenta que auxilia a empresa a obter maiores informações sobre sua carteira de clientes e potenciais clientes que possam ser efetivados no futuro. A partir do momento que a empresa possui uma segmentação de clientes, ela pode oferecer, através da ajuda do CRM, soluções, serviços e produtos de acordo com a necessidade de seus clientes, procurando criar um elo com a empresa, onde o cliente se torna fiel, sempre retornando a procurar a empresa pelo diferencial que ela apresenta.

### 2.4.1 Integração do CRM na empresa

A aplicação de soluções de CRM numa empresa não consiste unicamente em instalar um "software" ad hoc, mas em alterar a organização de toda a empresa, o que implica uma conscientização de um projeto de condução da mudança. Com efeito, a aplicação de uma estratégia de CRM impõe modificações estruturais, de competências e comportamentais (KIOSKEA, 2012).

Muitas empresas descobrem e acreditam na importância de CRM. Porém, poucas tem sucesso na implementação por três razões básicas:

- Dificuldades para mudar a cultura atual da empresa
- Dificuldades em mudar os processos de negócios existentes
- Dificuldades em adaptar e atualizar os sistemas da empresa (SATIRO, 2012).

Essas são as razões frequentes citadas como as principais causas da não adoção de CRM. Mas na verdade, são os problemas internos das próprias empresas que não conseguem dar continuidade a uma implementação de CRM.

O objetivo dos sistemas de CRM é identificar, diferenciar, manter e desenvolver seus melhores clientes. O CRM como é uma tecnologia e é o meio de programar estratégias para atingir esses objetivos. Porém, a tecnologia não constrói as relações com os clientes. Quem constrói as relações é a empresa com os seus empregados.

CRM é uma iniciativa de toda a empresa. Como todo projeto, deve ser planejado com precaução e cautela. A maioria dos projetos falha pela simples falta de planejamento. Planejar e treinar a empresa é fator fundamental para o sucesso da implantação de um programa de CRM.

Ao implantar sistemas de CRM, é importante envolver a alta administração da empresa, a área de informática e todas as pessoas que têm contato com o cliente. Automatize apenas o que for fundamental e necessário (SATIRO, 2012).

## 2.5 CRM no Agronegócio

O CRM para o agronegócio surgiu a partir da necessidade de obter maiores informações sobre sua carteira de clientes, armazenando e inter-relacionando de forma inteligente, informações sobre suas atividades, suas propriedades, seus bens e suas negociações com a organização. É a gestão de relacionamento com os produtores rurais e com o seu negócio no campo da agropecuária.

Através dos registros das atividades de assistência técnica agrônômica é possível estabelecer indicadores que dão suporte ao planejamento das compras dos insumos agrícolas, bem como o monitoramento das vendas, proporcionando condições para ações proativa na busca pela fidelização dos produtores rurais.

O CRM para o agronegócio visa melhorar a relação da organização com os produtores rurais e oferecer os seguintes benefícios observados no processo de desenvolvimento e implantação:

- A partir dos registros de visitas de acompanhamento do desenvolvimento do ciclo das culturas, tem-se a base de informação para o planejamento da logística/armazenagem da produção a ser recebida (posições por período de datas), bem como o monitoramento da fidelidade dos produtores quanto à entrega da produção colhida;
- Base para a segurança quanto ao estabelecimento de limites de crédito, através do acompanhamento efetivo dos produtores rurais;
- Eliminação de retrabalho e dos possíveis erros de digitação;
- Gerenciar a conta corrente do produtor quanto à posição dos títulos financeiros (vencidos, a vencer, e já pagos), limites de crédito e saldos de produtos agrícolas;
- Maior eficiência nas vendas dos insumos agrícolas;
- Melhor avaliação quanto à eficiência do desempenho das atividades de assistência técnica em relação ao cumprimento das metas de vendas e acompanhamento das visitas;
- Melhoria da imagem e relacionamento da organização com os produtores rurais.

É um CRM voltado para o campo agrícola e pecuário que têm o interesse de poder mostrar ao Produtor Rural os proveitos e os benefícios que ele pode gerar com o seu negócio.

Apresentando um diferencial no atendimento, visa ter em um banco de dados com informações precisas sobre as propriedades dos produtores, os insumos utilizados nas propriedades, registrar ocorrências (infestação por pragas, doenças e ervas daninhas, variações climáticas versus aplicações de fertilizantes corretivas e defensivas), georreferenciamento de propriedades e a compra e utilização de insumos nos mais variados ciclos de cultura.

Visa manter informações sobre o produtor rural e o seu negócio como um todo, planejando e prestando uma consultoria para a melhor aplicabilidade de recursos para obter maior precisão nos resultados.

## 3. METODOLOGIA

O presente estudo utilizou-se de várias metodologias de pesquisa para ser desenvolvido. Na metodologia de pesquisa Entrevista, foi feita uma entrevista aberta com os colaboradores Luis Fernando Pertile, desenvolvedor, criador e gerente do CRM para o agronegócio e com o colaborador Diego Pontel, usuário e suporte técnico interno do CRM na Cooperalfa.

Como em toda pesquisa, o uso de referenciais bibliográficos tem sido de suma importância em vários estudos. Para tanto, neste estudo foi usada a pesquisa bibliográfica.

Outro método de pesquisa usado foi a observação, pois através dela consegue-se extrair dados para o desenvolvimento do estudo.

A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar. (MARCONI & LAKATOS, 2009)

Para obter o maior número de informações possíveis, foi feita uma entrevista com os colaboradores Luis Fernando Pertile e com Diego Pontel, responsáveis pela implementação da primeira versão do CRM para o Agronegócio. Para Marconi e Lakatos (2009:197) “A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

A pesquisa descritiva, assim como os outros métodos, foi um dos métodos de pesquisa utilizado pelos autores.

Os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa. As hipóteses, derivadas da teoria, normalmente servem para guiar o processo e fornecer uma lista do que precisa ser mensurado. (HAIR JR., JOSEPH F., 2007, p. 86)

A pesquisa exploratória é voltada para o pesquisador que não sabe muito sobre o assunto.

A pesquisa exploratória pode assumir várias formas. Uma completa revisão da literatura pode ser muito vantajosa para uma melhor compreensão de uma questão. As revisões de literatura são realizadas em arquivos da empresa, em periódicos comerciais e acadêmicos e em outras fontes onde a pesquisa é relatada. (HAIR JR., JOSEPH F., 2007, p. 84)

Estudar casos internamente em uma organização é um auxílio na coleta de dados para a execução do presente trabalho. Para Cervo (2002:67) “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”.

Uma das metodologias de busca de conhecimento utilizadas no presente trabalho foi a pesquisa qualitativa.

As pesquisas qualitativas são caracteristicamente multimetodológicas, isto é, usam uma grande variedade de procedimentos e instrumentos de coleta de dados. Podemos dizer, entretanto, que observação (participante ou não), a entrevista em profundidade e a análise de documentos são os mais utilizados, embora possam ser complementados por outras técnicas. (MAZZOTI, GEWANDSZNAJDER, 2001, p. 163)

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 A Cooperativa

Fundada em 29 de outubro de 1967, a Cooperalfa surgiu no mercado para atender uma grande necessidade: a busca dos pequenos e médios produtores rurais por uma remuneração mais justa e a valorização do seu trabalho. A atividade central da Cooperalfa é a comercialização e armazenagem da produção agrícola dos associados, como milho, soja, feijão e trigo.

Outro destacado pilar da cooperativa é a industrialização de trigo e soja, bem como, a fabricação de rações para agregar valor à produção agrícola de seus associados. A Alfa também atua na produção de sementes certificadas de soja, feijão, trigo e coberturas de solo. Além disso, desenvolve parcerias com indústrias coirmãs do sistema cooperativo para o beneficiamento de citros, suínos, aves e leite.

Visando elevar a qualidade de vida das famílias rurais, melhorar o trabalho e a produção, a Alfa investe continuamente em novas técnicas e tecnologias.

Agrônomos, veterinários e técnicos em agropecuária são alguns dos profissionais responsáveis em transportar novos conhecimentos aos cooperados, rumo a melhores resultados.

Os principais objetivos da Alfa sempre estiveram voltados em fortalecer e melhorar a renda média das famílias rurais, aperfeiçoar as condições sanitária em geral, permanente assistência técnica, aumentar a produtividade e a expectativa média de vida.

#### 4.2 Estrutura

Sempre investindo maciçamente em silos e armazéns para processar a limpeza, secagem e armazenagem das safras, a estrutura da Cooperalfa é ampla.

Com capacidade de armazenagem de grãos de aproximadamente 500 mil ton, movimenta por ano perto de 15 milhões de sacas.

São 15 mil famílias associadas, sendo mais de 85% inseridas na economia familiar, distribuídas em 80 municípios catarinenses e alguns no PR. A Cooperalfa também se preocupa com questões ambientais em suas estruturas.

#### 4.3 Áreas de Atuação

Abaixo, segue imagem com a área de atuação da Cooperalfa.

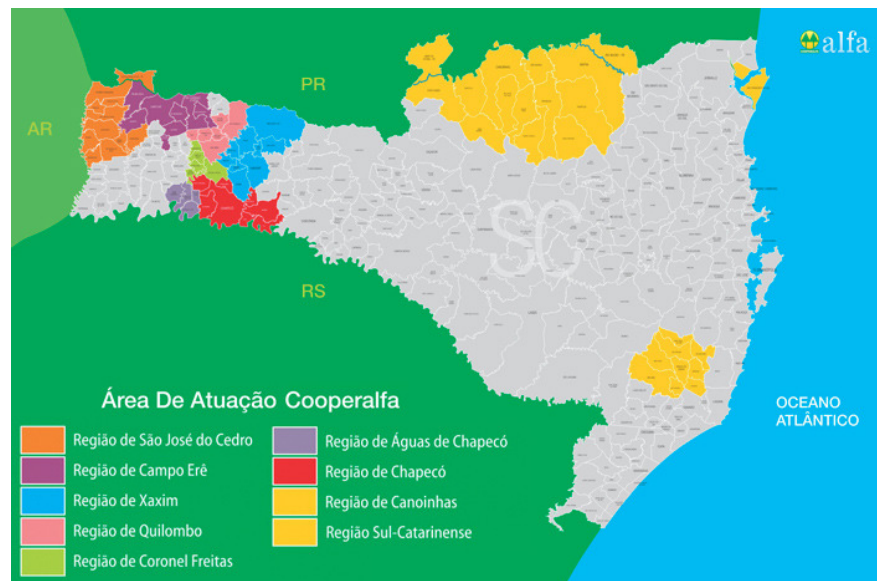


Figura 1 – Áreas de Atuação Cooperalfa

Fonte: [http://www.cooperalfa.com.br/2010/pagina.php?menu=institucional\\_area\\_atuacao](http://www.cooperalfa.com.br/2010/pagina.php?menu=institucional_area_atuacao)

#### 4.4 O CRM na Cooperalfa

Os dados coletados e apresentados neste subtítulo foram realizados por meio de entrevista não estruturada com o gerente de projetos do CRM da Datacooper e o responsável pelo suporte de TI interno da Cooperalfa, e descritos também com dados obtidos em observação dos autores.

A Cooperalfa, como descrito acima, é uma Cooperativa que atua no ramo agrícola e conta como principal alicerce os seus cooperados, os quais em sua maioria são produtores rurais e fazem a entrega de sua produção na cooperativa, ou seja, os grãos colhidos das culturas de

Soja, Trigo, Feijão e Milho respectivamente. A organização conta também com a venda dos insumos necessários para o plantio destas culturas, como também a assistência técnica necessária para desenvolver uma produção de qualidade.

Em meados do ano de 2005, surgiu na Cooperalfa a necessidade de obter maiores informações sobre seus cooperados e suas atividades econômicas junto com a cooperativa. A partir dessa iniciativa, as atividades de busca a uma ferramenta de auxílio na obtenção de maiores informações para uma melhor tomada de decisão se deu início.

A partir destas necessidades foi que a Cooperalfa entrou em contato com a Datacoper Software, situada na cidade de Cascavel no Paraná, a qual apresentou o CRM Cooperate Mobile, o qual é voltado para o a Gestão de Relacionamento com o Cliente do Agronegócio, ou seja, o Produtor Rural. Por possuir o ERP (Sistema de Gestão Empresarial) Cooperate Progress da Datacoper, a integração de dados com o CRM Cooperate Mobile se tornaria algo vantajoso e fácil, agilizando o desenvolvimento de novas atualizações e também, por já possuir um vínculo de parceria de anos, em decorrência dos trabalhos com o ERP na Cooperalfa.

Seguindo esse caminho de parceria entre essas duas organizações, foram levantadas as necessidades que a Cooperalfa possuía, as regras de negócio, os módulos e os cases que seriam utilizados e desenvolvidos. Nessas etapas, descobriram-se muitos desafios e dificuldades que seriam enfrentados ao longo da Implantação do CRM Cooperate Mobile.

#### **4.5 Desafios e Dificuldades na Implantação de um CRM**

A partir do momento que uma organização toma a iniciativa de buscar novas ferramentas e novas tecnologias que irão dar suporte para atender a uma necessidade, surgem vários desafios e dificuldades na implantação desta tecnologia.

Como citado anteriormente em desenvolvimento:

Muitas organizações descobrem e acreditam na importância de CRM. Porém, poucas têm sucesso na implantação por três razões básicas:

- Dificuldades para mudar a cultura atual da empresa
- Dificuldades em mudar os processos de negócios existentes
- Dificuldades em adaptar e atualizar os sistemas da empresa (SATIRO, 2012).

Muitas das dificuldades citadas acima, acabam tornando-se desafios em que todos na organização estão dispostos a enfrentar e conseguir o sucesso esperado com a implantação de um CRM.

##### **4.5.1 Dificuldades para mudar a cultura atual da empresa**

Esse é uma das principais dificuldades encontradas para se implantar um CRM. A cultura da organização é desenvolvida ao longo de anos. Toda e qualquer mudança repentina dá um susto em todos que estão acostumados com uma rotina de trabalho sincronizada, porém em muitos casos obsoletas. A decisão de implantar deve vir da alta administração, pois é ela quem encoraja e requer resultados de toda a equipe.

Em geral, as pessoas estão acostumadas com a rotina de trabalho atual, e a mudança que a implantação de um CRM para o agronegócio leva para uma empresa é importante, pois ela irá, além de mudar rotinas, agregar a tecnologia da informação e a usabilidade de novas tecnologias.

Portanto, muitas pessoas temem a novos aprendizados na tecnologia, ficando em uma retranca, acarretando um stress emocional por parte dos integrantes que irão fazer parte do



projeto de implantação e dos usuários finais do software, os quais estão acostumados com a cultura e o processo de trabalho atual da empresa.

Embora essa seja uma grande dificuldade em várias empresas do ramo do Agronegócio, na Cooperalfa não houve dificuldades em mudar a cultura da organização, pois isto já está claramente definido na visão e valores de negócio da organização. O CRM foi tratado apenas como uma ferramenta de apoio a uma necessidade latente dos gestores da Cooperativa.

#### **4.5.2 Dificuldades em mudar os processos de negócios existentes**

Com a implantação do CRM a empresa terá que fazer muitas modificações em seus processos de negócios. Muitas regras necessitam ser respeitadas e outras necessitam ser modificadas para que o objetivo maior de toda essa modificação é estreitar e manter uma excelência no relacionamento com o Cliente.

Por se tratar de um novo software e de necessitar de novas tecnologias, os processos pelos quais as informações irão ser coletadas serão outras. Novas rotinas e novas formas de informar dados e coletar dados terão de ser repassados para os usuários que farão parte da utilização do CRM.

A partir da modificação, muito esforço em busca de conhecimento e aprendizado é empregado, o que pode dificultar na mudança dos processos. Essa é uma fase de médio à longo prazo, o que acaba desanimando, em muitos casos, as pessoas encarregadas nessa atividade.

Na Cooperalfa, houve a dificuldade em se manter uma uniformidade de coleta de dados, pois a cooperativa atuava em várias regiões de Santa Catarina, o que fazia com que cada consultor técnico criasse uma abordagem diferente. As regiões dispõem de técnicos com diferentes abordagens e diferentes raízes de estudo, o que forma uma disparidade de coleta de informações.

Havia também a dificuldade por informações por filiais e por produtores dessas filiais. Essas informações tornaram-se uma dificuldade em processos, pois as informações contidas eram dispersas e sem relacionamento nas dimensões necessárias para atender os processos do negócio. Por exemplo: tinha-se somente a informação de alguns produtores, mas não poderia consolidar essas análises de uma determinada filial, ou de uma determinada região.

Não havia um padrão no levantamento de dados referente a coleta de dados, o que tornava uma dificuldade na coleta de dados. As filiais não tinham um padrão de coleta de informações, ou seja, muitas filiais tinham a área agricultável de seus produtores, mas não sabiam quanto de cada cultura plantou, e outras não tinham a área agricultável de seus produtores, mas tinham quanto cada produtor plantou de cada cultura.

Possuir um repositório único com informações dos produtores, o qual fosse um centro de informações que toda a organização pudesse ter acesso foi uma dificuldade encontrada na Cooperalfa. Isso mudaria o processo de busca de informações de seus produtores. Logo, acabou se tornando um desafio.

Uma das principais dificuldades na mudança de processos da Cooperalfa foi mostrar as pessoas que o CRM não se tratava de apenas um software. Isso acarretou também na dificuldade de que pessoas chaves do projeto como gerentes de filiais não participaram do processo de implantação do CRM.

O seu objetivo principal é auxiliar as organizações a angariar e fidelizar clientes ou prospectos, fidelizar clientes atuais na busca de atingir a sua satisfação total, através do melhor entendimento das suas necessidades e expectativas e formação de uma visão global

dos ambientes de marketing (SATIRO, 2012).

#### **4.5.3 Dificuldades em adaptar e atualizar os sistemas da empresa**

Neste caso, a Cooperalfa não sofreu tanto, pois já possuía o ERP da Datacoper Software, o que facilitou a integração de dados e atualização do sistema na Cooperalfa.

Porém, em muitas empresas, o ERP possui uma disposição de dados diferentes, o que pode acarretar em esforço e trabalho extra para integrar os dados com o CRM. Quando se fala em dados, diz-se do banco de dados que a empresa possui. Muitos dados, como por exemplo: cadastro de clientes, cadastro de endereços, cadastro de locais, cadastro de cidades, etc., que estão na base de dados do ERP de uma empresa, são importados para o CRM, ou seja, são integrados ao banco de dados do CRM.

Uma das dificuldades sofridas aconteceu no momento de levantar as necessidades de dados. O trabalho de levantamento de necessidades começou pela área funcional. Quando os dados coletados chegavam a gerencia da Cooperativa, muitas informações não continham os dados necessários para a tomada de decisão, pois a necessidade da gerencia era de analisar os dados coletados.

#### **4.5.4 Limitações Tecnológicas**

Na época em que a Cooperalfa decidiu implantar um CRM para o Agronegócio, tinham-se também as limitações tecnológicas que travavam algumas ideias iniciais que foram levantadas. Hoje em dia, com o avanço tecnológico, a aplicação apresenta um módulo que capta os pontos georreferenciados de uma propriedade através do GPS. Esta é uma das ideias apresentadas em 2005. Porém, a tecnologia existente não permitia tal desenvolvimento.

Nos dias atuais, conta-se com uma enorme disponibilidade de aparelhos e softwares, os quais auxiliam no desenvolvimento de novas ferramentas que agregam valores as empresas e que se tornam cada vez mais ágeis, ajudando na coleta de informações. Uma delas é a recepção de informações em tempo real de onde um técnico agrônomo está através de sinais enviados via GPS do smartphone do usuário.

Porém, tem-se hoje a baixa desenvoltura tecnológica por parte das operadoras de telefonia no Brasil, as quais não apresentam uma cobertura de internet móvel consistente. Além de não ser consistente, possuem valores altos e não apresentam a total desenvoltura contratada.

### **4.6 Soluções para os desafios e dificuldades na Implantação do CRM para o Agronegócio**

Em toda a implantação de um CRM, surgem dificuldades que, em muitos casos, serão transformadas em desafios, os quais terão várias soluções para alcançar o êxito. Na Cooperalfa, muitos foram os desafios e as dificuldades enfrentadas. As soluções vieram através da parceira que a Cooperalfa tem juntamente com a Datacoper Software, unindo forças e conhecimento através do de seus gestores e diretores.

#### **4.6.1 Solução para mudar e adequar a cultura atual da empresa**

Como citado anteriormente, a cultura da empresa é desenvolvida ao longo de anos e essa cultura é o que norteia as decisões dentro de uma empresa. A Cooperalfa é uma Cooperativa e pactua dos princípios do cooperativismo, que é fortalecer e melhorar a renda média das famílias rurais, aperfeiçoar as condições sanitária em geral, permanente assistência técnica, aumentar a produtividade e a expectativa média de vida. O CRM foi tratado apenas como uma ferramenta de apoio a uma necessidade latente dos gestores da Cooperativa.

Porém, quando uma empresa demonstra fortes tendências culturais, ela tende a dificultar alguns processos de modificação na empresa. Quando surge a demanda por uma necessidade

de implantação de um novo método de controle, coleta e precisão de dados que neste caso é a implantação de um CRM, a alta administração deve impulsionar e demonstrar real interesse em modificar processos, principalmente se houver que mudar a cultura da empresa.

Quando empresas do ramo agrícola procuram um novo método para o agronegócio, o levantamento de requisitos deve ser iniciado a partir da alta administração, gestores, área de informática e usuários chave, ou seja, usuários piloto que serão responsáveis por angariar novas adequações de sistema e serão os primeiros a usar a aplicação.

Ao implantar sistemas de CRM, é importante envolver a alta administração da empresa, a área de informática e todas as pessoas que têm contato com o cliente (SATIRO, 2012).

Neste caso, quem terá contato direto com o cliente serão os usuários, os quais serão os técnicos/agrônomo, fazendo uso da aplicação no seu dia-a-dia, coletando informações precisas sobre os produtores rurais e seus negócios juntamente com a organização.

O líder é o único agente de mudanças na organização. Não há outra opção. As áreas de suporte ajudam na criação e divulgação de novos padrões, a consultoria também auxilia neste processo, além de criar as sistemáticas de verificação que permitem ao líder atuar. (FALCONI, 2009, p. 16)

Desde o levantamento de necessidades até o desenvolvimento da aplicação o líder, ou seja, o gerente da empresa deve estar totalmente envolvido com o projeto de implantação do CRM, pois será ele que deverá nortear quais informações ele necessita obter para a tomada de decisões. Tendo o líder da empresa total convicção da importância do CRM, toda a empresa tomará para si o espírito de mudança da cultura da empresa, com a finalidade de obter novos meios de obtenção de dados.

#### **4.6.2 Solução para mudar os processos de negócios existentes**

Antes de tudo, precisa-se entender que as mudanças nos processos de negócios são para atender um objetivo maior que é compreender as necessidades do cliente e assim estreitar o relacionamento com este. Para uma melhor compreensão das necessidades, se faz necessário elaborar uma base de dados única pra padronizar a coleta e interpretação dos dados a respeito dos clientes. Sobre essa base de dados serão extraídos o conhecimento para que sejam tomadas as decisões necessárias sobre os rumos da organização. Essa padronização geralmente é o que traz o maior impacto sobre os usuários, pois muitos terão que abrir mão de alguns métodos já existentes em detrimento de uma nova normalização do conhecimento que o CRM ira construir.

Os processos da organização não mais deverão estar dentro do âmbito setorial, mas sim no ecossistema global da organização, ou seja, dados que antes estavam somente num departamento da organização agora precisam ser consolidados numa base onde todos os participantes da organização poderão ter acesso. É importante que as pessoas envolvidas no processo de implantação do CRM tenham uma visão sistêmica de todos os processos para que possam compreender o valor que se tem na difusão dos dados dos clientes por toda a organização.

A partir da compressão dos objetivos do CRM fica fácil justificar com os envolvidos os motivos de se planejar uma única base de conhecimento, mas que a mesma passe a ser de domínio público dentro da organização. Assim, tem-se novos valores sendo desenvolvidos – o de enxergar o cliente como o centro do negócio.

#### **4.6.3 Solução para adaptar e atualizar os sistemas da empresa**

Como mencionado anteriormente, é fundamental que todos os envolvidos na implantação do

CRM passem a enxergar o que se pretende obter de informações a respeito do cliente. Tendo entendido claramente os objetivos e as necessidades de informação, as modificações ou mesmo os requisitos de sistema passam a ser problemas secundários. Fazer o caminho inverso poderá levar a frustrações aos usuários e conseqüentemente altos investimentos em TI.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se então que as organizações devem tomar iniciativas para implantação de um CRM para o Agronegócio a partir de uma necessidade de coleta de informações da alta diretoria, alinhada com gestores, equipes da tecnologia da informação e supostos usuários chave deste novo método, a fim de poder tomar decisões precisas para o futuro da organização.

Muitos são os desafios e as dificuldades enfrentadas em uma implantação de um novo método, que muitas vezes é acompanhado de um software para auxiliar, dar rapidez e autenticidade nos dados. Neste estudo de caso, viu-se que a organização Cooperalfa possuía de uma cultura de busca de informações sobre o seu cliente e o seu negócio junto com a Cooperativa.

Sobretudo, utilizando de conhecimento e experiência que a Cooperalfa possui sobre cooperativismo e, a Datacooper Software em implantação e criação de regras de negócio, foram discutidos quais os melhores meios para solucionar as dificuldades que apareceram no decorrer do processo de levantamentos de requisitos, implantação e suporte.

Após alinhar com todos os envolvidos na implantação do CRM, e que todos passem a enxergar o que se pretende obter de informações a respeito do cliente, a implantação do software em si torna-se algo secundário, pois todas as informações que as mais diversas áreas da organização necessitarão estarão alinhadas, podendo ser desenvolvido uma metodologia de negócio confiável, estável e atualizável, de forma com que a organização possua a mais estreita Gestão de Relacionamento com o Cliente.

## REFERÊNCIAS

- CERVO, AMADO LUIZ. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.
- COBRA, MARCOS. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 806 p.
- FALCONI, VICENTE. **O Verdadeiro Poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços LTDA, 2009. 159p.
- HAIR JR., JOSEPH F. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. 471 p.
- KIOSKEA.NET. Artigos. Customer RelationShip Management (CRM) - Gestão relação cliente. **Serviço de Referência:** Informática de Empresa. Apresenta Artigos Publicados no site. <http://pt.kioskea.net/contents/entreprise/crm.php3>> Acesso em: 11 jul 2012.
- KOTLER, PHILIP. **Introdução ao Marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 2002. 371 p.
- MARCONI, A., LAKATOS, E. M.. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 315 p.
- MAZZOTTI, ALDA JUDITH ALVES. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. 2. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 198 p.
- NEVES, MARCOS FAVA. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. 163 p.
- SATIRO, VALDIRENE. **Etapas para Implantação de CRM**. Apresenta artigos Publicados no site Administradores.com. <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/etapas-para-implantacao-de-crm/25867/>> Acesso em: 11 jul 2012.