

COMO QUEBRAR PARADIGMAS SEM CAUSAR UM IMPACTO NEGATIVO NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO, CRM E DBM EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO

Laudinei Rossi Barbatto JUNIOR¹
Gilson Rodrigo Silvério POLIDORIO²

RESUMO: O dinamismo do cenário mercadológico tem enfatizado cada vez mais a importância das organizações em manterem seus clientes fiéis. Com o surgimento de novas ferramentas e tecnologias voltadas para o CRM, o marketing de relacionamento se tornou fator de sobrevivência para as empresas voltadas para satisfação de seus clientes. Em vista deste novo modelo de estratégias, este estudo tem como principal objetivo destacar os motivos que levam as organizações a não obter sucesso na fase de implantação e quais são os principais paradigmas a serem quebrados para se levar o projeto em diante. Através do referencial bibliográfico e de um estudo de caso sobre a implantação do marketing de relacionamento em um concessionário de maquinários agrícolas, chegou-se à conclusão de que as ameaças de insucesso estão em grande parte relacionadas às organizações que aderem a nova cultura do relacionamento e não na ferramenta de CRM propriamente dita.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento. CRM. Cultura do Relacionamento.

1 INTRODUÇÃO

O marketing de relacionamento tem sido uma das principais soluções adotadas pelas organizações em busca da fidelização de seus clientes. Com o avanço tecnológico e a informação globalizada, como convencer o cliente comprar o seu produto se a concorrência oferece um similar com preço compatível e em outros casos até mais barato? Portanto, com esta mudança de cenário deixa-se de enfatizar produto e adota-se o marketing orientado ao cliente. Segundo Roberto Madruga (2010), o marketing

¹ Discente do 2º Termo do curso de Tecnologia em Marketing das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. jrbarbatto@gmail.com

² Docente dos cursos da área de negócios das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. gilson-rodriigo@unitoledo.br . Orientador do trabalho.

de relacionamento privilegia a interação com o cliente, com o objetivo de desenvolver valores individualizados que levarão à satisfação e fidelidade com a empresa.

Como plataforma do marketing de relacionamento temos o CRM (Customer Relationship Management) traduzido para o português como Gestão de Relacionamento com o Cliente, um conjunto de ferramentas que automatiza processos e históricos de atividades dos clientes atuais e potenciais na organização. Outro fator importante é a montagem do DBM (Database Marketing), onde através de um banco de dados pré-reconhecido garimpa-se as informações de acordo com as características de cada cliente. Isso permite ao interessado um agrupamento de perfis possibilitando uma ação genérica para o relacionamento com os clientes.

Apesar de ser encantador, o marketing de relacionamento, CRM e DBM tem apresentado dificuldades para as organizações obterem sucesso na fase de implantação. Cabe ao setor estratégico a iniciativa do projeto de implantação do CRM, escolher um software que se adapta as necessidades e que o custo se encaixe no padrão financeiro da empresa, com isso a primeira barreira a ser quebrada é definir um novo processo para atender a nova estratégia de relacionamento.

2 DESENVOLVIMENTO

Por muitos anos o próprio marketing se resumia em seus 4 P's (Produto, Preço, Praça e Promoção) e enfatizava a produção em massa de produtos e serviços, porém não dava muitas opções de escolhas para os consumidores.

O cenário permitia aos donos de estabelecimentos uma relação personalizada para cada tipo de cliente, esta sensação de proximidade era revertida em fidelidade do mesmo com este estabelecimento. Com uma demanda menor de clientes, mesmo com a falta da tecnologia o histórico de compras e preferências geralmente eram feitos através de anotações em cadernetas.

Com o passar dos anos, o aumento da demanda, da população, o surgimento de novos concorrentes e do avanço da tecnologia fez com que os clientes se tornassem mais exigentes, o cenário atual permite aos clientes opções de escolhas, podendo avaliar o que é melhor tanto em qualidade, quanto em preço. Com isso em busca de satisfazer a necessidade deste novo modelo de cliente, surge ainda na década de 80 na área acadêmica a expressão *Marketing de Relacionamento*, que contestava o marketing convencional (MADRUGA, 2010), auxiliando que as empresas se tornassem mais próximas de seus clientes. Hoje o marketing de relacionamento se tornou um fator de sobrevivência.

O marketing de relacionamento juntamente com as novas tecnologias desenvolvidas para CRM propõe às empresas o conhecimento, a retenção e a fidelização de seus clientes. Segundo Swift (2003), o CRM se baseia na premissa de que custa menos manter clientes atuais do que obter novos e explica que os novos clientes geralmente são atraídos por promoções de preços ou outros incentivos, ou seja, se vão tão logo outros concorrentes ofereçam outros incentivos.

2.1 Os paradigmas da implantação do Marketing de Relacionamento, CRM e DBM Empresarial. O que fazer para obter sucesso na fase de implantação?

Não é fácil para algumas empresas implantar um projeto de CRM, visto que este em grande parte é reconhecido apenas como uma ferramenta tecnológica que irá automatizar o processo de relacionamento com o cliente, desde que haja um alinhamento dos processos baseado em planos estratégicos para definir como fidelizar o cliente. Segundo Madruga (2010), as ameaças para a implantação do CRM estão mais nas empresas que contratam o CRM, e não nas empresas fornecedoras em si.

Implantar o marketing de relacionamento significa uma nova cultura ou filosofia adotada que depende 100% de pessoas, da missão, da visão e dos valores da empresa, que devem ser divulgados entre os colaboradores para que estes entendam a necessidade de se adotar uma nova

forma de relacionamento com os clientes, neste caso a resistência às mudanças torna-se um dos principais fatores de insucesso.

[...] A dificuldade em fazer essa transição está no fato de que a empresa centrada no cliente terá de ter, obrigatoriamente, outras métricas de desempenho, novos processos que tratarão um comportamento completamente diferente por parte de seus funcionários em face das solicitações dos clientes e utilizara um conjunto integrado de novas tecnologias (Zenone, 2001).

Além da resistência às mudanças, outra dificuldade encontrada está em capacitar pessoas envolvidas no novo processo definido, isso se deve à implantação ou atualização dos sistemas e às novas tecnologias adotadas.

O projeto deverá ter o envolvimento total da alta cúpula da organização, sendo que é desta que parte a decisão de implantar novas métricas para o relacionamento com os clientes. Cabe aos líderes a conscientização e a motivação por parte de seus liderados sobre os benefícios agregados a nova cultura.

Os resultados não são imediatos, o período de implantação e o surgimento das novas ações de marketing envolvidas no projeto variam de médio a longo prazo, isso engloba a maneira pela qual as quebras de paradigmas citadas serão resolvidas pelos gestores e também a situação atual do DBM, pois depende-se das informações corretas para se aplicar as ações de marketing de relacionamento.

2.2 Estudo de caso: Implantação de CRM em um concessionário de maquinários agrícolas.

Anualmente os concessionários de uma fabricante de maquinários agrícolas são submetidos a uma avaliação de normas e padronização, onde ao atingir um resultado superior a 90% a concessão recebe o título de concessionário padrão classe mundial, isso permite a aquisição de produtos na fábrica com preços menores e oferecer o mesmo com preço competitivo para o cliente final, aplicando-se também à prestação de serviço, onde a fábrica efetua pagamento de comissão para os serviços realizados em revisões preventivas e garantias.

Dentre os vários itens impostos pelo manual de padronização de concessionários, está a aplicação de um processo para relacionamento com clientes atuais e potenciais. Pede-se que este esteja integrado com o sistema de ERP (Enterprise Resource Planning), o sistema que planeja os recursos empresariais, que permita relacionamento com cliente individual, atualização de base de dados, históricos de compras e parque de máquinas, pesquisa de aferição de qualidade e um plano de tratamento para soluções de reclamações.

Em vista desta exigência o concessionário com sede em Presidente Prudente, deixou o processo que antes era apenas em alimentar as informações em planilhas para acompanhar pendências bancárias e pagamento de parcelas com recurso próprio, adquirindo o direito de utilização da ferramenta de CRM, indicado por outros concessionários para trabalhar com o marketing de relacionamento, inicialmente migrando a base de dados de clientes e históricos cadastrados no ERP. Após a migração, a base de dados importada foi segmentada por carteira de consultores estratégicos em negócios de acordo com as regiões de atendimento, agregando valores definindo um potencial de A a D para clientes de acordo com o seu nível de frota, infraestrutura, crédito, tecnologia e a aceitação pela marca do fabricante.

Ainda em fase de implantação, a empresa passou por um processo de consultoria envolvendo diretor, gestores e colaboradores, para esclarecer a importância do conceito de CRM, que não apenas se tratava da implantação de uma nova ferramenta. Foi definido um fluxograma de ações e resultados com seus respectivos responsáveis de cada setor envolvido no processo e treinamento para utilização da ferramenta.

Todos os colaboradores tomaram ciência da missão e visão da empresa para o entendimento da nova cultura que seria implantada e a razão pela qual a empresa necessitava mudar seus hábitos. Nesta fase a resistência às mudanças por parte dos colaboradores dificultou o andamento do processo, levando a empresa abrir um novo cargo para a coordenação do sistema de CRM. O responsável por este novo cargo teria a função de supervisionar e ser o facilitador do bom andamento do fluxograma, conforme demonstrado na Figura 1.

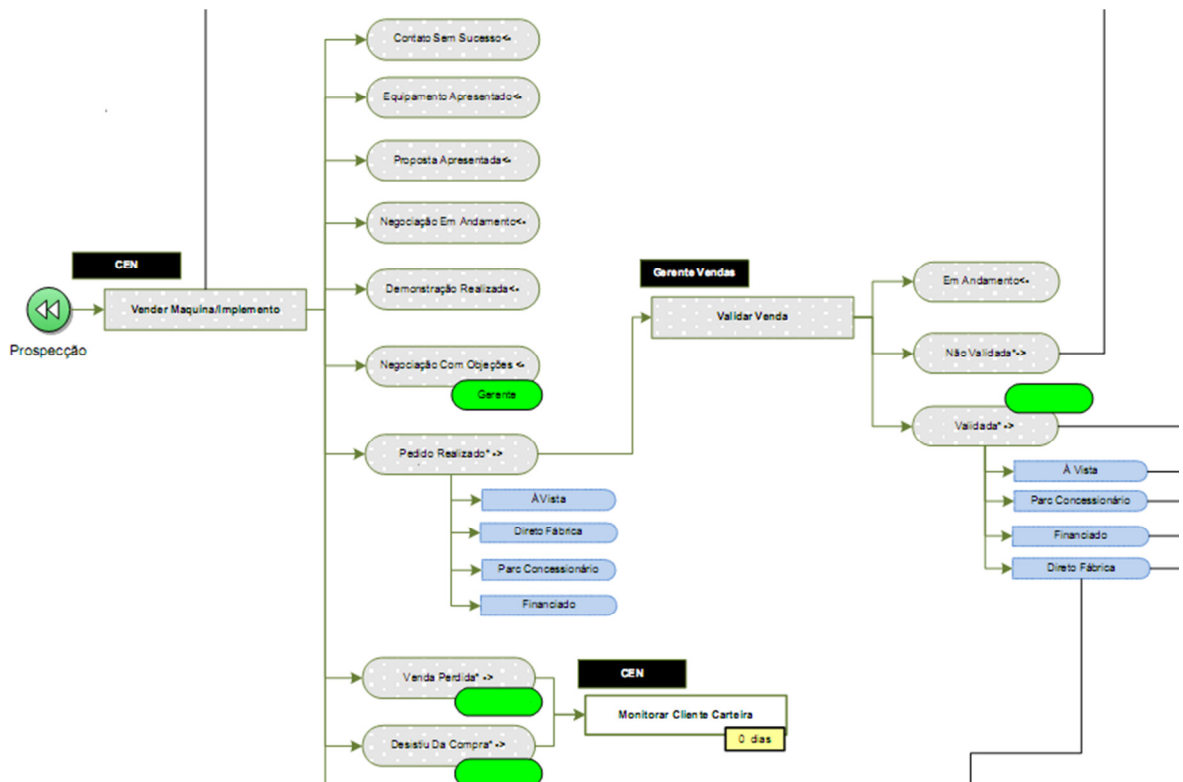


Figura 1: Fluxograma de Relacionamento Empresarial (parcial).
Fonte: o autor.

Para os consultores estratégicos em negócios a resistência às mudanças foi mais intensa, já que para este grupo além da implantação de um novo conceito, foi aplicada uma nova tecnologia desenvolvida para Tablet. A dificuldade de adaptação desta tecnologia entre os colaboradores mais antigos tornou-se uma grande barreira, uma vez que estes também são responsáveis pelas atualizações da base de dados, monitoramento de contatos e visitas, além da ação inicial de todo o processo de vendas. O que também dificultava era o fato do gestor de vendas aproveitar as informações de visitas externas inseridas pelos consultores em suas respectivas agendas, e utilizar para confrontar com as visitas realizadas. Esta medida adotada fez com que os consultores não enxergassem de fato o verdadeiro conceito do sistema de CRM, levando em conta que as informações fornecidas por eles seriam usadas para serem vigiados.

No setor de administração e auxílio a vendas, o projeto foi iniciado com a inserção de todos os processos de vendas em aberto, esta atividade precisou ser revista e refeita, pois além da resistência ao novo processo os colaboradores se manifestaram contra a mudança, em alguns casos inserindo no sistema informações incorretas que poderiam comprometer com a precisão futura dos relatórios.

Os novos colaboradores contratados após a implantação mostravam-se mais comprometidos com o novo processo, fato que comprova que a resistência à mudança comprometia muito o bom andamento do que a empresa havia planejado, já que este novo colaborador não havia presenciado o período de adesão do novo processo.

Após oito meses da implantação do marketing de relacionamento no concessionário, a falta de compreensão do conceito, a adesão do novo processo por parte dos gestores e colaboradores e os relatórios não confiáveis, levou o setor estratégico desacreditar na parceria com a empresa desenvolvedora do sistema de CRM. Mesmo após todo o investimento com consultoria e tecnologia a empresa optou por romper o contrato e adotar os antigos métodos de processos.

3 CONCLUSÃO

Implantar o marketing de relacionamento está além de incorporar na empresa um sistema de CRM ou novas tecnologias, trata-se de um novo conceito, um novo plano estratégico de médio a longo prazo para uma empresa totalmente voltada para o cliente. Portanto, mais importante que escolher qual das diversas ferramentas disponíveis no mercado a empresa irá utilizar, é definir este novo plano estratégico, quais os meios de contatos serão usados, quais as pessoas envolvidas neste novo processo, quais informações serão necessárias para o andamento do projeto e enfim implantar uma ferramenta que atenda às necessidades.

Como qualquer outra tecnologia, o sistema de CRM depende de pessoas para o seu bom funcionamento, o sucesso do projeto de implantação do marketing de relacionamento varia muito em relação a forma pela qual as mudanças organizacionais serão aceitas pelos colaboradores. Para resolver este paradigma, os líderes devem estar comprometidos com a nova estratégia, isso significa compreender o conceito do marketing de relacionamento, como o projeto está envolvido com a missão da empresa e assim estar comprometido também com as pessoas que lidera.

É de responsabilidade do líder a apresentação para os seus liderados de que, como qualquer mudança organizacional, o marketing de relacionamento não

serve para punir aqueles que apresentam dificuldades para adotar o novo, e sim algo que surge para agregar além de melhorias para empresa, o crescimento pessoal dos colaboradores que estão conhecendo um novo conceito, que futuramente poderá ser um diferencial até mesmo para a conquista de um novo emprego. Para que isto ocorra, é preciso que o líder saiba a fundo como motivar a sua equipe e ao invés de punir, aplicar treinamentos sobre conceitos e ferramenta de CRM. É importante também saber ouvir e caso necessário aplicar as ideias sugeridas pelos colaboradores.

Segundo o estudo de caso, o concessionário citado não obteve sucesso na implantação do marketing de relacionamento e mesmo cancelando o projeto com oito meses após a contratação, pode-se considerar que este ainda estava em fase inicial. Analisando os fatos, o estudo de caso deixa claro que na realidade a empresa se preocupou mais em atender uma exigência imposta pela fábrica que representava do que implantar em sua estratégia o marketing de relacionamento, já que definiu a escolha da ferramenta antes mesmo de definir as estratégias. O conceito não estava sendo corretamente aplicado pelos líderes, que utilizavam as informações para vigiar sua equipe externa e não avaliavam, junto ao novo coordenador de CRM, as medidas para solucionar os problemas causados pelo setor administrativo e auxílio a vendas que se mostraram resistentes à mudança.

Mesmo que a ferramenta de CRM contratada pelo concessionário seja funcional para trabalhar com o marketing de relacionamento, a falta da definição de uma estratégia inicial e compreensão conceitual por parte da contratante, tornou a ferramenta um caso de insucesso na visão do diretor da concessão, que cancelou o contrato ainda em fase inicial.

Desta forma, percebe-se que um bom CRM se baseia em uma estratégia ou um processo bem aplicado para gerenciar o relacionamento entre a empresa como um todo e seus clientes, fazendo com que este se mantenha fiel à marca, produto ou serviço e acima de tudo, que possa manter um relacionamento de longo prazo com a empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FACULDADES INTEGRADAS “ANTONIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”. **Normalização de apresentação de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2007 – Presidente Prudente, 2007, 110p.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM: o que e como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SWIFT, Ronald. **CRM (Customer Relationship Management): O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

ZENONE, Luis Claudio. **Customer Relationship Management (CRM): Conceito e Estratégias**. São Paulo: Atlas, 2001.