

CRM: ENFOQUE SOBRE O RELACIONAMENTO ENTRE TECNOLOGIA E PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes

UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba – Mestrado Profissional em Sistemas de Informação
Rodovia do Açúcar, Km 156 - CEP 13.400-911 - Piracicaba, SP - Email: cristine_schmidt@yahoo.com

Carolina Valim Buk

UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba – Mestrado Profissional em Sistemas de Informação
Rodovia do Açúcar, Km 156 - CEP 13.400-911 - Piracicaba, SP - Email: carolbuk@hotmail.com

Simone Franceto

UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba – Mestrado Profissional em Sistemas de Informação
Rodovia do Açúcar, Km 156 - CEP 13.400-911 - Piracicaba, SP - Email: simonefranceto@ig.com.br

Lilian Bertini

UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba – Mestrado Profissional em Sistemas de Informação
Rodovia do Açúcar, Km 156 - CEP 13.400-911 - Piracicaba, SP - Email: lilian.bertini@zipmail.com.br

Rafael Ferreira Alves

UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba – Mestrado Profissional em Sistemas de Informação
Rodovia do Açúcar, Km 156 - CEP 13.400-911 - Piracicaba, SP - E-mail: rfalves@unimep.br

ABSTRACT

There are many questions that involve the companies understanding on systems and technologies of information, as its application instruments to the administrative and management in an enterprise environment. The CRM (Customer Relationship Management) appeared as a new line of direction in the development of instruments for the acquisition of competitive advantage and building of a new type of organization in the management business-oriented. However its use involves aspects much deeper that directly influence on the management business-oriented and all the organization structure.

Key-words: Business-oriented processes, Organization, Customer Relationship Management, Technology, Culture.

1. Introdução

Uma alteração no processo de condução de negócios impacta de forma direta na cultura, diretrizes e estruturas organizacionais, desencadeando reações que podem ser positivas ou negativas para o negócio e implementação do mesmo na empresa, dependendo do modo em que as mesmas são conduzidas pela alta administração.

A eficácia na comunicação e aplicabilidade do conhecimento e da informação, alteram radicalmente a cultura da empresa, afetando a competitividade e a gestão de negócios.

O CRM abrange uma extensão muito mais ampla do que a simples concepção comercial ou de negócios da empresa. Envolve o aspecto organizacional em que se estrutura sua logística empresarial. Embora exista uma grande demanda em relação ao CRM, os institutos de pesquisa especializados em Tecnologia da Informação, informam que mais de 60% dos projetos de CRM falham em atingir seus objetivos (ZENONE, 2001).

A relevância estratégica da manipulação, entendimento e valorização da informação e do conhecimento, torna-se competência essencial para a sobrevivência e a competitividade das empresas no ambiente de negócios. A identificação de falhas e da complexidade que abordam desde o planejamento até a implementação do CRM, nos remete à busca de subsídios que visem focalizar e identificar os aspectos fundamentais para a concepção e planejamento de um projeto de CRM, direcionado à dinâmica organizacional.

2. Conceitos e Visões sobre CRM

Os profissionais de Tecnologia da Informação e seus usuários têm percepções diferentes sobre a utilização e o valor da tecnologia às estratégias de negócios. O questionamento sobre os benefícios obtidos com os diversos projetos implementados e seu grau de contribuição nas discussões estratégicas das empresas, indicam que existe uma longa distância entre a compreensão sobre o novo contexto de negócios e a Tecnologia da Informação. A visão de grande número de profissionais e executivos centra-se em uma esfera de instrumentos de software.

As ferramentas tecnológicas fazem parte do processo, servindo para armazenar o conhecimento e a informação empresarial, permitindo que assim a organização interaja de forma eficaz com os diferentes perfis de clientes. Entretanto, o CRM abrange uma esfera muito mais ampla que a implementação de uma estrutura tecnológica.

Segundo ZENONE (2001), *“CRM é uma estratégia que envolve tecnologia de informação, processos de negócios e atitude empresarial que somam forças para gerar diferencial competitivo por meio do relacionamento com clientes.”*

A promessa de um relacionamento de negócios de forma eficaz, se torna mais exequível pela tecnologia do CRM, que possibilita o gerenciamento das relações, tanto em quantidade como em complexidade, de um número de dados sobre os clientes e prospectos que cresce exponencialmente. Contudo, tal tecnologia não atinge somente a central de atendimento ou front-office, mais especificamente. Todas as áreas da empresa que direta ou indiretamente fornecem valor para o cliente, devem ter suas ações voltadas ao contínuo fornecimento deste valor. Toda a empresa deve agir como se tivesse uma identidade única, mantendo o mesmo padrão de atendimento ao cliente.

3. O Impacto Competitivo e Cultural da Implantação do CRM em um Ambiente de Negócios

Existe uma clara constatação que o CRM realmente otimiza a performance de negócios e o desenvolvimento da empresa. Contudo, pode-se tornar problema quando a tecnologia passa a guiar a estratégia da empresa, visto que a mesma é um instrumento que oferece subsídios para sua implementação (OLIVEIRA,2000).

O sucesso da qualquer sistema ou tecnologia da informação está ligado à revisão dos processos de negócios. Qualquer onda de mudança lançada contra a sociedade e a economia, levam ao questionamento da veracidade de comportamentos e valores anteriormente válidos.

REZENDE (2000) afirma que: *“Dentro das empresas, as pessoas formam grupos visando alcançar seus objetivos e atender as suas necessidades, estabelecendo assim, uma cultura e um clima organizacional internos. É muito importante a conciliação dos interesses das pessoas com os da empresa, para que ambos sejam bem-sucedidos.”*

Um dos fatores críticos que demandam em perda de capital e tempo para as empresas, se encontra na falha em filtrar as informações realmente relevantes para as diferentes áreas de negócios, provocando desequilíbrio na organização. A significância dos sistemas, abrange muito mais que um processo pré-definido e estático de normas ou regras entrelaçadas

numa concatenação lógica, donde se deduzem conclusões e práticas coordenadas entre si. Envolve a organização política, cultural e administrativa, e princípios para condução de um negócio. Envolve pessoas, tecnologias e gestão em todo o contexto de sua aplicação.

Existem diversas estratégias de CRM que estão sendo aplicadas e desenvolvidas com sucesso no ambiente corporativo. Apesar de venderem soluções inovadoras, uma pesquisa realizada pela DMR, indica que os investimentos em softwares de gestão de relacionamento não estão sendo bem aproveitados.

A pesquisa identifica como falha, problemas de mudança cultural da empresa no processo de transição tecnológica. Uma mudança no enfoque da gestão empresarial é demandada antes que o processo e a tecnologia possam ser implementados, e podem ser sintetizados na tabela proposta por CHRISTOPHER (1999):

Quadro 1 – A mudança para o marketing de relacionamento.

ENFOQUE NA TRANSAÇÃO	ENFOQUE NO RELACIONAMENTO
▪ Voltado para vendas únicas.	▪ Orientado para a retenção do cliente.
▪ Interrupção no contato com o cliente.	▪ Contato constante com o cliente.
▪ Enfoque nas características do produto.	▪ Enfoque no valor para o cliente.
▪ Planejamento para o curto prazo.	▪ Planejamento para o longo prazo.
▪ Pouco interesse no serviço ao cliente.	▪ Muito interesse no serviço ao cliente.
▪ Compromisso limitado em satisfazer as expectativas do cliente	▪ Grande compromisso em satisfazer as expectativas do cliente.
▪ Qualidade é preocupação da equipe de produção	▪ Qualidade é preocupação de todos os funcionários.

FLEURY (2001) destaca que, “ *O desafio colocado às empresas é descobrir as formas pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado e investigar como o conhecimento organizacional pode ser administrado para atender de forma superior às suas necessidades estratégicas.*”

Num processo de implantação de CRM, é identificada uma escala de nível de comprometimento da organização, onde são dadas as respostas da equipe a uma implantação de CRM, as quais os gestores devem saber identificar e monitorar para desenvolver uma situação favorável ao projeto (ZENONE, 2001:71:73). O quadro a seguir demonstra o que se encontra na realidade e o desejado numa implantação de programa de CRM.

Quadro 2. Nível de Comprometimento em um processo de implantação de CRM

Comprometimento	É o estágio em que o funcionário se encontra comprometido com o projeto, acreditando nos objetivos, na possibilidade da implantação, uma vez que enxerga grandes possibilidades de crescimento pessoal e profissional com a implantação do CRM.
Participação	Apesar de não estar engajado por completo, o funcionário participativo irá colaborar com o projeto, pois acredita em sua possibilidade de sucesso. Irá fazer, de bom grado o que lhe cabe, de forma atuante e sincera.

Aceitação genuína	As regras da mudança são aceitas e os objetivos absorvidos. Esse funcionário irá acatar a mudança, acreditando que é o melhor caminho. Poderá não participar efetivamente pelos mais diversos motivos. Ele irá fazer o que lhe é exigido, fazendo sua parte e acreditando nos objetivos. Diferentemente dos casos anteriores, não será tão participativo.
Aceitação formal	É o tipo de aceitação indiferente. O menos importante é sua opinião. Esse funcionário aceitará o CRM porque é a regra da empresa, é assim que deve ser e fará da forma como sempre fez. Ele não irá ajudar, muito menos atrapalhar
Aceitação hostil	É o tipo da aceitação daqueles que não concordam, não querem, torcem para que dê errado, mas acham melhor aceitar do que perder o emprego. O problema nesse tipo de funcionário é que ele joga contra. Dificilmente irá fazer algo de bom grado, é o típico seguidor de normas, pois, apesar de torcer contra, nunca irá querer ser responsabilizado por qualquer falha.
Não-aceitação	É a atitude do que está fora. Não acredita na visão que o CRM traz, nem nos meios que serão usados. Para ele é tudo pura balela, nada dará certo. Poderá haver 2 atitudes decorrentes: ou esse funcionário pede demissão, ou fica esperando por algum pacote, para poder sair com algum dinheiro.
Apatia	Talvez a pior atitude, é quando o funcionário vê a mudança na base do tanto faz. Não tem o menor comprometimento com o que acontece e pouco se importa com o que virá. Por trás de uma atitude apática poderá haver algum tipo de foco de resistência pouco explorado.

4. Fatores Críticos na implementação de um processo de CRM

O planejamento estratégico de sistemas de informação deve interagir e fundamentar-se na filosofia e no core-business da empresa, antes de desenvolver e implantar a tecnologia de um sistema, tornando-se imprescindível num processo de implementação de CRM. O alinhamento das diretrizes constantes em cada plano deve seguir uma ramificação neural, onde o comando central deve estar em harmonia com todas as suas extensões. No quadro a seguir são identificados os fatores críticos que interagem com os fatores estruturais na implementação do CRM :

Quadro 3 - Fatores Críticos na implementação do CRM

Planejamento	A empresa deve estudar os métodos e processos, tanto quanto os requisitos para realizar a transição ou adequação de um CRM, definindo objetivos, parâmetros e valores para a empresa, de acordo com o planejamento do modelo de relacionamento e negociação a ser adotado. O direcionamento errado do planejamento poderá ocasionar o enrijecimento e até a perda de vantagens competitivas pela organização.
Disseminação Cultural	A cultura faz parte da empresa. Envolver as pessoas fazendo com que as mesmas sejam disseminadoras dos processos e objetivos, torna-se o ponto mais crítico de todo o processo., decorrente da reatividade das pessoas, influenciando nessa forma em todo o processo de implementação. Se houver falhas nessa fase, o sucesso do processo torna-se seriamente comprometido.

<p>Gestão e Revisão dos Processos</p>	<p>O relacionamento com o cliente envolve diferentes esferas da organização, sendo por isso importante a integração e comunicação entre departamentos, tanto quanto a coordenação dos processos. Os sistemas de CRM devem estar totalmente alinhados aos objetivos estratégicos da empresa. Sem esse alinhamento, as implementações tendem a ser pontuais e perdem prioridade para a empresa. O conhecimento da visão e direção da empresa, com as quais os executivos estão comprometidos, deve ser utilizado para orientar cada etapa da implementação.</p>
<p>Centro de Conhecimento e Aprendizagem</p>	<p>As organizações devem construir verdadeiras redes de disseminação do conhecimento e aprendizagem, visando expandir sua capacidade de criar vantagens competitivas através do pensamento sistêmico e da construção de uma visão compartilhada. Os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas, emanando delas todo o dinamismo e imagem externa da organização. O treinamento não deve centrar-se no modelo tradicional, mas sim deve ser um processo contínuo e inovador, adaptado à cultura organizacional.</p>
<p>Compreensão e foco no cliente</p>	<p>A unidade na busca incessante por superação competitiva e em estratégias de agregar valor no processo. Tal visão deve ser disseminada através do Marketing Corporativo (é importante deixar claro que não se refere ao marketing departamental), proporcionando a segmentação de resultados, clientes e investimentos, e a consciência de ganho de negócios de longo prazo.</p>
<p>Organização de Informações</p>	<p>O armazenamento desorganizado de dados e o direcionamento errôneo na obtenção de informações, somadas a inabilidade de determinar quais são direcionadas a quais ações específicas, podem ser uma barreira no caminho para maximizar os relacionamentos de negócios junto aos clientes. Após algum tempo, problemas como esse podem gradativamente degradar a integridade da empresa entre seus clientes, fornecedores e parceiros. Para tanto, torna-se necessário a criação de um padrão na obtenção, manuseio e tratamento das informações</p>
<p>Indicadores</p>	<p>A definição de indicadores que avaliem o processo de CRM do planejamento ao feedback contínuo das ações, visam proporcionar a manutenção da identidade organizacional e o desenvolvimento de vantagens competitivas.</p>
<p>Definição de Canais de Comunicação</p>	<p>Apesar do advento da Tecnologia da Informação e das telecomunicações, cada negócio demanda um canal de distribuição, comunicação e informação diferenciados, isto quando não realizam a combinação de canais. Torna-se fundamental alinhar a utilização dos canais de comunicação com o negócio.</p>
<p>Escolha da Tecnologia</p>	<p>Após toda a organização se alinhar dentro da sistemática de CRM, deverão então ser eleitos os processos que definirão a escolha da tecnologia adequada à estrutura empresarial, verificando-se se a mesma futuramente não irá entrar ou ser travada por sistemas que correm paralelamente na empresa.</p>
<p>Implantação da</p>	<p>Após ser adquirido ou desenvolvido o software de CRM, a empresa precisa começar a aplicar a tecnologia, tendo sempre</p>

Tecnologia de CRM	como prioridade o alinhamento à cultura implementada. Qualquer nova demanda deverá ser listada e relacionada como requisitos a serem analisados no processo de refinamento e avaliação de necessidades.
--------------------------	---

Com relação aos tópicos citados, é importante salientar que os mesmos somente funcionam se houver uma disseminação e envolvimento de todos, principalmente da alta administração.

Segundo CHRISTOPHER (1999) “*A capacidade de reação deve ser a principal prioridade da administração de qualquer negócio, e, alcançar essa capacidade requer um enfoque muito maior nos processos pelos quais a demanda é atendida*”.

5. A importância do planejamento estratégico no desenvolvimento e implementação do CRM

O planejamento, desenvolvimento e empowerment dinâmico, gerados e necessários como requisitos de implementação do CRM, devem fazer parte da cultura da empresa, consistindo em um processo contínuo, que envolve: os planos estratégicos corporativo e de informação da empresa, o envolvimento da alta administração, o desenho do processo logístico de atendimento, a comunicação num contexto global e a seleção e implementação da solução e do processo como um todo.

A importância do planejamento consiste em relacionar as perspectivas e ações que visem oferecer diferenciais competitivos e antecipar-se a situações desfavoráveis, através da exatidão das informações estratégicas de negócio, bem como a definição de responsabilidades e funções dentro do processo. Além disso, promove o reforço do espírito de equipe e motivação, desenvolvendo a sinergia organizacional por consequência do envolvimento no processo.

6. CRM: estratégia competitiva ou vantagem competitiva?

A empresa conquista um diferencial quando oferece a perspectiva de um relacionamento de longo prazo, onde as necessidades individuais dos clientes possam ser atendidas não somente hoje, mas também no futuro.

Os sistemas de informação vão muito além dos limites tecnológicos, demandam uma compreensão de como a organização, a administração e a tecnologia da informação moldam os sistemas, direcionando-os e motivando-os na constante otimização de seus recursos. Mais especificamente, refere-se à sinergia interpessoal da organização, abrangendo um contexto difuso e complexo sobre necessidades, conhecimento, integração, comunicação e valores.

A obtenção de vantagens é um ponto muito questionável quanto trata-se de adesão a novas tecnologias pela organização.” *A única coisa que coloca uma organização em vantagem competitiva sustentável é o que ela sabe, como utiliza esse conhecimento e com que velocidade transforma esse conhecimento em algo novo*”, conforme enfatiza ZENONE (2001).

7. Conclusão

A cultura de CRM, unida a sua tecnologia de informação, possibilita a obtenção de vantagens competitivas quando pode-se oferecer um diferencial que aumente o custo de mudança e o estreitamento de relação de negócios com os clientes.

Os processos de CRM possuem uma esfera muito mais complexa do que as abordadas atualmente. A aquisição de um software de última geração não tem valor nenhum, se o mesmo não está adequado à estrutura logística e funcional da empresa, e se não possui em suas ramificações a disponibilizarão de informações que possibilitem a empresa disseminar sua prática de negócios no ambiente empresarial. A revisão, análise e planejamento da organização, devem ser abordados de forma a visar o alinhamento de uma nova tecnologia a ser implementada as diferentes áreas.

O desafio do CRM não reside na simples implementação e uso de uma tecnologia de informação através de recursos de informática. Consiste em desenvolver e arraigar uma nova cultura na empresa onde o foco estratégico não é mais o produto, mas sim o desenvolvimento de uma estratégia que vise o incremento e a manutenção dos negócios da empresa, através do foco no cliente. A concentração em iniciativas operacionais ou ferramentas tecnológicas é apenas uma parte do processo, que deve ser desenvolvido com foco em ser um orientador e facilitador do processo, possibilitando um estreitamento da visão da empresa. Requer a intersecção entre necessidades e expectativas do cliente e a criatividade no desenvolvimento de novos canais interativos e de valores com os clientes.

A geração de indicadores de fácil compreensão por toda a extensão organizacional, é de fundamental importância para que ocorra o acompanhamento da eficácia do CRM. A comunicação entre empresa –cliente é um elemento crítico para o desenvolvimento de relacionamentos, bem como a troca de informações e reforço de experiências positivas internas. É uma ótima ferramenta para gerir a mudança através de um processo de looping-feedback.

Negócios e relacionamentos são módulos separados e fazem parte de um complexo organizacional muito mais amplo.

8. Bibliografia

- CARDOSO, M. S. CRM (Customer Relationship Management) Em Ambiente E-Business: Como Se Relacionar Com Clientes, Aplicando Novos Recursos da Web. São Paulo: Atlas, 2001.
- CRHISTOPHER, M. O Marketing de Logística. São Paulo: Futura, 1999.
- FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JUNIOR, M.M. (Organizadores). Gestão Estratégica Do Conhecimento: Integrando Aprendizagem Conhecimento E Competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- KOTLER, P. Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. 6ª edição. São Paulo: Editora Futura, 1999.
- LAUDON, H.C.; LAUDON, J.P. Gerenciamento de Sistemas de Informação. 3ª edição. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.
- MCKENNA, R. Marketing de Relacionamento. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha 1999.
- PEPPERS,D.;ROGERS, M. CRM Series- Marketing One to One. 2ª Edição. São Paulo: www.1to1.com.br, 2001.
- OLIVEIRA, W. CRM e E-Business. Portugal: Centro Atlântico, 2000.
- REZENDE, D.A.; ABREU, A.F. Tecnologia da Informação : Aplicada a Sistemas de informação Empresariais. São Paulo: Atlas, 2000.
- SENGE, P.M. A Quinta Disciplina – Arte e Prática da Organização que Aprende. 10ª edição. São Paulo: Best Seller, 2002.
- TOFFLER, A. A Terceira Onda. 18ª edição. Rio de Janeiro: Record, 1992.
- WHITELEY, R. C. A Empresa Totalmente Voltada Para o Cliente. São Paulo: Publifolha, 1999.



ZENONE, L.C. Customer Relationship Management (CRM) – Conceitos e Estratégias:
Mudando a Estratégia Sem Comprometer o Negócio. São Paulo: Atlas, 2001.