

Desafios dos Programas de relacionamento com Clientes

{Uma visão estratégica para as empresas no Brasil}

Inúmeras empresas estabelecidas no Brasil têm utilizado com sucesso estratégias de negócios baseadas no Customer Relationship Management (CRM). Muitas outras, porém, não atingiram os resultados esperados. Por que isso acontece? Para responder a esta questão, mapeamos as dificuldades, desafios e resultados encontrados na implementação dos processos de CRM em nosso país através de uma ampla pesquisa, que envolveu *2891* profissionais de *1631* organizações. Este documento analisa as informações coletadas e fornece uma visão abrangente e reveladora sobre o cenário do CRM no Brasil. Ao final da análise, o documento apresenta também um guia com os principais desafios detectados e as melhores práticas para suplantá-los.

R i c a r d o P o m e r a n z

Lançado na década de 90 por algumas empresas de software e consultorias de negócios, o **Customer Relationship Management**, ou **CRM**, representa o surgimento de uma nova filosofia de negócios, baseada na estratégia de relacionamento das organizações com seus clientes.

Neste enfoque, ao melhorar a qualidade das interações com seu público, as empresas **incrementam suas receitas e margens**, ao mesmo tempo em que passam a contar com **diferenciais competitivos** difíceis de serem copiados pela concorrência.

Hoje, o CRM está no centro das estratégias de negócios de inúmeras organizações e já atrai grandes volumes de investimento. Segundo Bligh e Turk(*), em 2003, US\$ 2,3 bilhões foram investidos em softwares de CRM. Para 2007, as previsões são ainda mais otimistas, apontando para cifras ao redor de US\$ 3 bilhões. Segundo Newell(**), a aceitação e o entusiasmo pelo CRM têm sido confirmados e os seus investimentos, quantificados.

Por que razão, então, diversas companhias que implantaram programas de CRM se queixam dos resultados obtidos?

Em relação ao Brasil, pelo menos até agora, era difícil responder a esta questão, uma vez que as estatísticas disponíveis retratam, invariavelmente, as dificuldades encontradas nos mercados americano e europeu.

Para mapear as dificuldades, desafios e resultados encontrados na implementação do CRM em nosso país, fizemos uma pesquisa com as principais organizações e profissionais envolvidos nessa prática.

O presente documento é o resultado desta pesquisa. Ele analisa as informações coletadas e fornece **uma visão abrangente do cenário do CRM no Brasil**. A análise é concluída com um guia, em que são apresentados os principais desafios encontrados e as melhores práticas para suplantá-los.

(*) - BLIGH, Philip; TURK, Douglas. CRM Unplugged: Releasing CRM's Strategic Value. Ebook: Kohn Wiley & Sons, Inc.

(**) - NEWELL, Frederick. Why CRM Doesn't Work. Princeton: Bloomberg Press, 2003.

Informações sobre a pesquisa

Período

Agosto a setembro de 2006

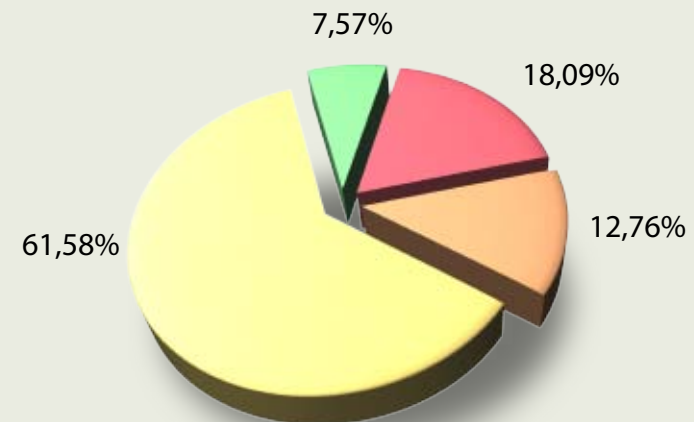
Metodologia

Pesquisa quantitativa usando internet e call-center, acrescida de uma amostra adicional para entrevista presencial com enfoque qualitativo.

Total

2891 profissionais de **1631**
organizações estabelecidas no Brasil

Público pesquisado

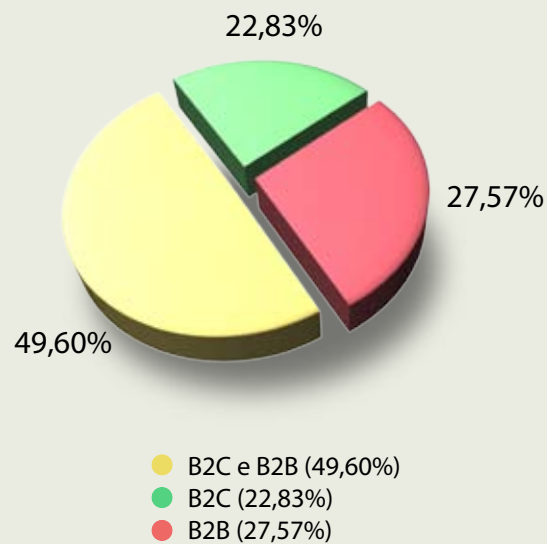


- Grupo 1: Empresas que já implementam programas de CRM
- Grupo 2: Fornecedores das soluções de CRM
- Grupo 3: Agências de marketing que auxiliam as empresas a desenvolverem as ações de CRM
- Grupo 4: Consultores que ajudam a disseminar e implantar os programas de CRM nas organizações

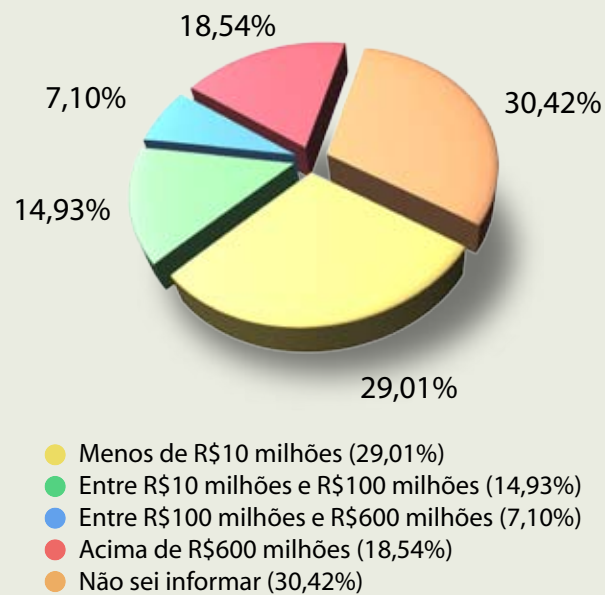
Perfil das empresas que implementam programas de CRM (Grupo 1)

Setores da economia mais destacados: telecomunicação, mercado financeiro, educação, computação, alimentação, manufatura, varejo, construção, transporte, farmacêutico e serviços.

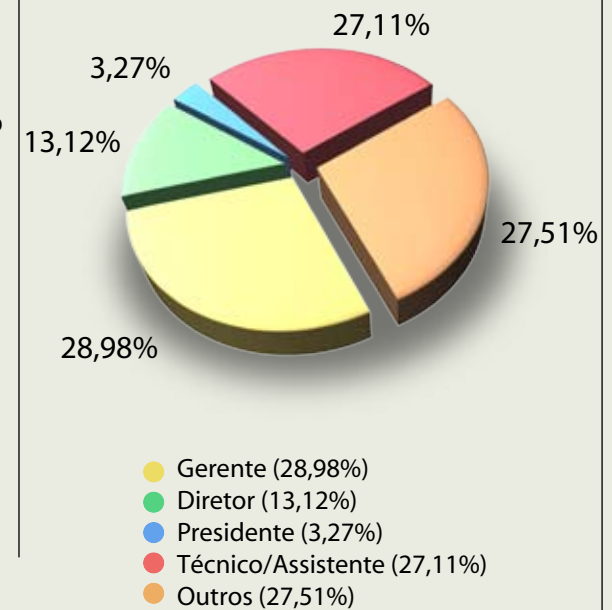
Segmentos de Atuação



Distribuição das Empresas por Faixa de Faturamento Anual



Perfil dos Profissionais Entrevistados



A realidade brasileira

Em nosso país, as empresas que praticam programas de CRM estão satisfeitas com os resultados atingidos? A promessa de conquistar maiores retornos financeiros e diferenciais competitivos através do foco no cliente está sendo concretizada?

A pesquisa mostrou que, para **47,62%** das empresas entrevistadas, o grau de satisfação é ótimo ou bom. Por um lado, isso mostra que muitas organizações já desfrutam dos resultados do CRM. Por outro, sinaliza que existe **uma parcela expressiva que ainda não descobriu ou não se beneficiou das vantagens anunciadas**. Quais são as principais razões dessa frustração?

Quando perguntadas sobre os problemas encontrados na implantação e no desenvolvimento dos programas de CRM, as empresas pesquisadas citaram os seguintes itens:

Quais os problemas encontrados por sua empresa na implementação do CRM



Necessidade de mudança organizacional

Para 26,68% dos entrevistados, **grande parte da dificuldade na implementação dos programas de CRM está relacionada à resistência dos colaboradores**, ou seja, à falta de envolvimento e comprometimento dos profissionais da empresa com os objetivos planejados.

Por que isso acontece? Muitas vezes, a implantação de estratégias de negócios focadas no cliente exige que a equipe trabalhe de uma forma que demanda novos processos organizacionais.

Entre eles podemos citar:



- 1.** Disponibilizar as informações sobre os clientes em bancos de dados centralizados, em vez do manuseio de sistemas particulares isolados. Sem a unificação lógica dos dados dos clientes, dificilmente a empresa tem uma visão completa do seu público, que lhe permita desenvolver ações de comunicação realmente eficazes.
- 2.** Captação e atualização contínua dos dados dos clientes, para garantir que toda a organização possua informações relevantes e fidedignas sobre seu público-alvo. O conhecimento do público é o insumo básico para alimentar as estratégias de relacionamento da empresa e gerar novas oportunidades de negócios.
- 3.** Alocações de recursos para relacionamento com o cliente devem ser guiadas por **métricas vinculadas ao retorno financeiro e não à afinidade pessoal**. No caso de negócios entre empresas, muitas vezes relacionamentos pessoais são estabelecidos entre quem compra e quem vende. Não raro, a escolha das visitas aos clientes pela força de vendas é determinada pelo grau de envolvimento pessoal com o cliente. Apesar da importância desta afinidade para o crescimento dos negócios, as alocações de recursos financeiros e de tempo devem se pautar no valor individual de cada cliente.
- 4.** **Integração com profissionais de outros departamentos.** As práticas do CRM exigem o alinhamento dos executivos e técnicos de vários departamentos, incluindo vendas, marketing, serviço de atendimento ao cliente, tecnologia, gerência executiva e financeira.

A necessidade de mudanças gera resistência

Os profissionais acostumados ao processo tradicional têm dificuldade em se adequar às novas demandas organizacionais e acabam por impor barreiras ao programa. Geralmente, essas reações decorrem de dois fatores:

1. Racionais

- Desacordo com as idéias e práticas do CRM
- Falta de exposição aos conceitos e práticas do programa
- Confusão e mau entendimento sobre o CRM

2. Emocionais

- Receio de perda de poder, uma vez que os dados dos clientes devem ser compartilhados por toda a organização.
- Sensação de incompetência frente à nova tecnologia e aos novos processos necessários.
- Exaustão frente às contínuas mudanças pelas quais a empresa precisa passar.
- Insegurança em relação à necessidade de integração com colaboradores de outros departamentos da organização.

Como minimizar as resistências a essa nova cultura de trabalho? **Os líderes da organização devem motivar e inspirar a equipe a adotar a visão do cliente.** Criar uma cultura de negócios baseada no cliente exige comunicar, treinar e incentivar os colaboradores, para que eles participem ativamente do processo de mudança.

Envolver e incentivar a participação da equipe ainda parece ser uma área que carece de maior atenção pelas empresas. Para 7,23% dos entrevistados, o maior problema na implementação do CRM é a falta de incentivo aos funcionários para que eles participem do programa.

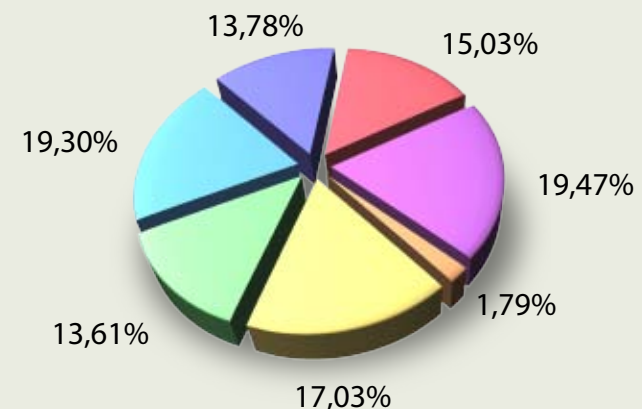
Falta de entendimento sobre o CRM

Para 16,76% das empresas, uma das dificuldades mais significativas na implementação dos programas de CRM é a falta de compreensão sobre seus objetivos estratégicos.

O objetivo do CRM é diferenciar os clientes atuais e potenciais, para atendê-los de forma individualizada e antecipar-se às suas necessidades. O resultado é o aumento da rentabilidade e do valor da base de clientes da empresa.

No entanto, quando perguntados sobre os objetivos da utilização do CRM por suas empresas, as respostas foram:

Quais os objetivos da sua empresa na implantação do programa de CRM

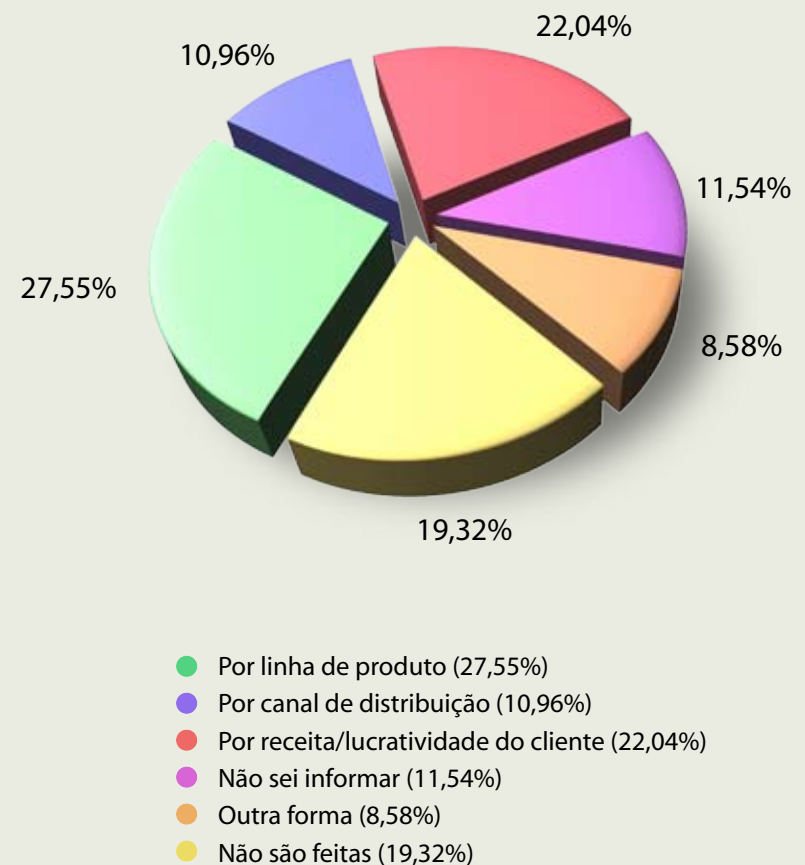


- Tratar cada cliente de maneira diferenciada (19,47%)
- Não sei informar (1,79%)
- Conhecer os hábitos dos clientes (17,03%)
- Automatizar o atendimento (13,61%)
- Reter e fidelizar os clientes (19,30%)
- Segmentar os clientes (13,78%)
- Aumentar as vendas para os clientes (15,03%)

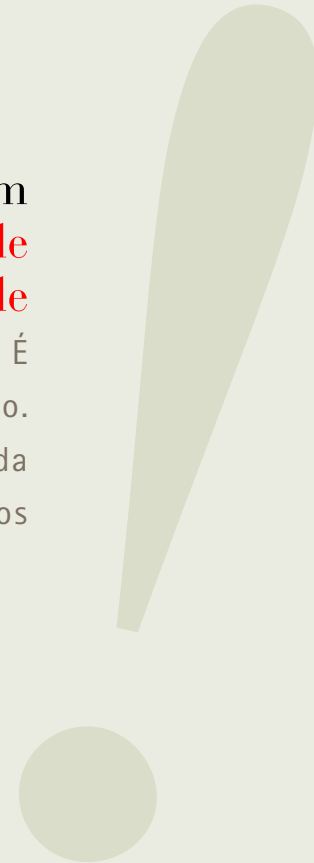
O que o gráfico anterior demonstra? Em 78,74% das respostas, os participantes focam em ações que poderiam ser implementadas sem a utilização de programas de CRM. "Conhecer os hábitos dos clientes", por exemplo, é algo que pode ser conseguido através de pesquisa; "Automatizar o atendimento" pode ser alcançado através da implantação de sistemas tecnológicos; "Reter e fidelizar os clientes", através da melhoria e da padronização do atendimento para toda a base; "Aumentar as vendas para os clientes", através do incremento dos investimentos em promoção; finalmente, "Segmentar os clientes" pode ser obtido através da utilização de banco de dados.

Quando aprofundamos a questão da segmentação, perguntando "Como as organizações segmentam seus clientes", apenas 22,04% informaram que é pela receita ou pela lucratividade do cliente. A grande maioria respondeu que não segmenta, segmenta por linha de produto ou segmenta por canal de distribuição. Mais um indício do equívoco na visão do CRM.

Como são feitas as segmentações dos clientes na sua empresa



É fundamental que todos os colaboradores da empresa estejam alinhados com objetivos das práticas do CRM. Para isso, **antes de implantar o programa, a empresa deve promover uma campanha de comunicação interna**, mostrando sua importância estratégica para os negócios. É mandatório que, neste caso, qualquer tipo de dúvida sobre suas práticas seja esclarecido. As organizações só formarão uma equipe integrada, capaz de superar os desafios da implementação, depois de alinhar com todos os envolvidos a importância e os fundamentos do CRM.



Políticas internas e inércia da empresa

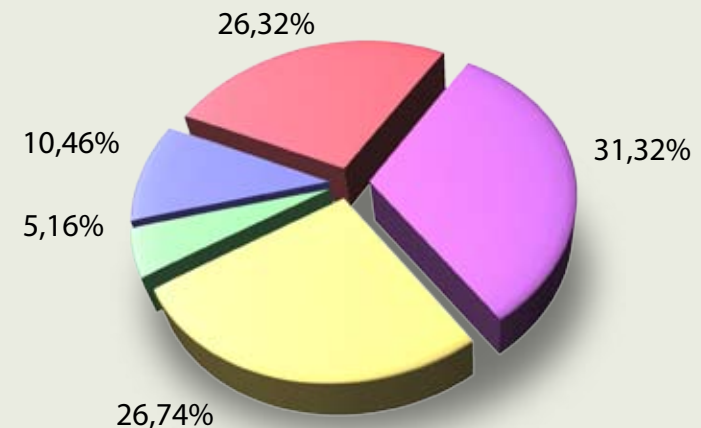
Para 13,41% dos entrevistados, grande parte da dificuldade na implementação do CRM se deve à inércia e à falta de envolvimento do alto escalão da empresa na extinção de políticas internas obsoletas, que atrapalham o desenvolvimento do programa. Quando a liderança não está engajada no projeto de CRM, dificilmente ele consegue ser vendido para toda a organização.

Como consequência, os colaboradores assumem que este é mais um entre vários projetos iniciados, mas que não tem prazo para ser finalizado. A falta de participação efetiva e de senso de urgência dos profissionais acaba potencializando as dificuldades na implementação do programa.

Isto fica claro quando perguntamos "Qual o nível hierárquico dos profissionais envolvidos na implantação do programa?".

Em apenas 10,46% dos casos a presidência da organização está envolvida.

Nível hierárquico dos profissionais envolvidos na implantação do programa de CRM



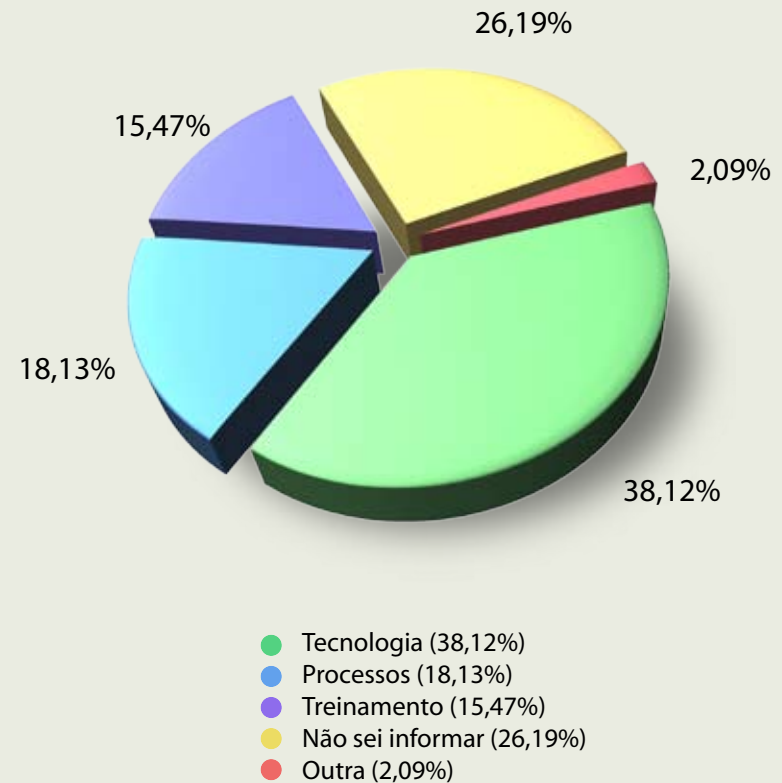
- Gerência (31,32%)
- Técnicos e assistentes (26,74%)
- Não sei informar (5,16%)
- Presidência (10,46%)
- Diretoria (26,32%)

De onde vem esta dificuldade em envolver os CEOs das empresas nos programas de CRM? Parte da resposta pode estar associada à falta de entendimento dos reais objetivos do CRM. **Muitos executivos acreditam que CRM tem a ver com tecnologia, e não com marketing.**

Essa imagem, que se originou no início dos anos 90, quando as consultorias de negócios e as empresas de software lançaram o conceito do CRM no mercado, ainda se perpetua em muitas organizações. Os elevados investimentos em tecnologia necessários para a implantação destes programas ajudam a corroborar essa visão.

Esta constatação pode ser verificada quando analisamos as respostas à pergunta sobre qual área consumiu os maiores investimentos na implantação do programa. Tecnologia foi a preponderante em 38,12% dos casos.

Qual área consumiu os maiores investimentos no programa



Como eliminar a visão distorcida sobre o CRM e envolver a liderança das organizações?

Destacando a importância estratégica do CRM em detrimento dos seus diferenciais táticos. Para isso, **nada mais apropriado que a utilização de métricas que demonstrem que o CRM proporciona ganhos tangíveis para a empresa.** Mais especificamente, evidências de retornos financeiros sobre os investimentos em marketing.



Falta de planejamento

Para 11,08% dos participantes, poucas empresas conseguem criar planejamentos apropriados para seus programas de CRM.

Prova disso é a dificuldade em responder às questões:

1. Quais são os perfis comportamentais e transacionais dos seus segmentos de clientes?
2. Qual oferta terá alto valor percebido? Em quais canais e momentos ela deve ser apresentada?
3. Qual é o resultado que se espera do investimento feito?

A primeira etapa do planejamento de CRM envolve o conhecimento detalhado do cliente. **Quanto mais a empresa souber sobre seu público, maiores serão as chances de desenvolver estratégias de relacionamento relevantes.** Isso engloba o conhecimento das necessidades e do valor de cada indivíduo.

Só de posse destas informações ela conseguirá alocar seus recursos de forma a atender e encantar os segmentos mais importantes.

Sem conhecer sua base de consumidores, dificilmente a empresa conseguirá interagir de forma individualizada com seu público, premissa básica para o aperfeiçoamento das estratégias de relacionamento.

Isso dificulta a identificação dos canais mais apropriados e o desenvolvimento do calendário de comunicação mais adequado, o que acarreta soluções cada vez mais padronizadas. Quanto mais homogêneo for o contato com os consumidores, menores serão as chances de a empresa desenvolver estratégias de CRM de impacto.

Uma das maiores dificuldades encontradas pelas empresas na etapa de planejamento é definir e utilizar métricas apropriadas para avaliar a evolução do programa. Como mensurar os resultados da implementação?

Além das métricas tradicionais suportadas pelas medidas de ROI, volume de vendas e eficiência operacional, também devem ser utilizados indicadores suportados pela análise de retorno por cliente. Alguns exemplos são:

Métricas de marketing: número de respostas por campanha, número de aquisições por campanha, número de novos clientes conquistados por campanha, taxa de retenção de consumidores.

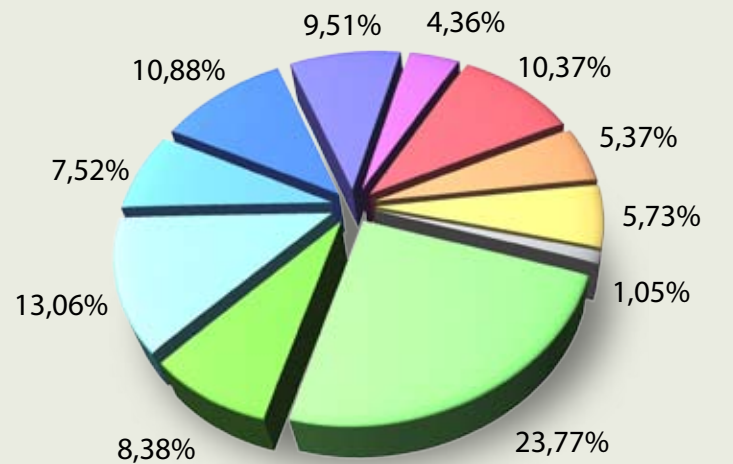
Métricas de venda: número de prospects, número de novos consumidores, número de clientes retidos, número de pedidos fechados por cliente.

Métricas de serviços: nível de satisfação dos consumidores, tempo de atendimento por cliente, número de reclamações por período, número de chamadas de serviço por período.

Curiosamente, quando perguntamos "Como sua empresa mede o resultado do programa de CRM?", **apenas 46,34% das repostas estavam relacionadas a indicadores por cliente.** Grande parte das empresas utiliza métricas relacionadas a produtos, serviços e canais de venda.



Como sua empresa mede os resultados do programa de CRM



- Satisfação dos clientes (23,77%)
- Aumento da venda por funcionário (8,38%)
- Aumento da venda por cliente (13,06%)
- Aumento da venda por canal (7,52%)
- Lucratividade por produtos e serviços (10,88%)
- Lucratividade por cliente (9,51%)
- Lucratividade por canal (4,36%)
- Redução de custos (10,37%)
- Não medimos (5,37%)
- Não sei informar (5,73%)
- Outras métricas (1,05%)

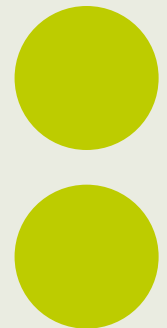
O planejamento ineficaz afeta a interação da empresa com sua base de clientes e aumenta as chances de implementações que visam a pontos errôneos. Por outro lado, planos bem desenvolvidos criam iniciativas que aprimoram o relacionamento da empresa com seu público. **Através de métricas fundamentadas em indicadores por cliente, as empresas conseguem avaliar a performance de seus programas de CRM e ajustar as áreas que necessitam de melhoria.**

Problemas orçamentários

Para 9,42% dos entrevistados, grande parte da dificuldade em implementar um programa de CRM está na falta de recursos apropriados. Ou seja, **os orçamentos alocados são subestimados para implementar todas as atividades necessárias**. E por que isso acontece? Sobretudo pela falta de conhecimento dos custos reais do programa.

A maioria das iniciativas para a implantação dos programas de CRM, assim como a prerrogativa para definir seu orçamento, tem sido liderada pela área de tecnologia.

Essa lógica faz sentido quando verificamos que a maior parte dos investimentos na implantação do programa recai sobre a área de tecnologia, conforme já destacado. Porém, quando constatamos que CRM é um programa de negócios suportado por tecnologia, e não o contrário, rapidamente encontramos **custos escondidos ou subestimados que não conseguem ser vislumbrados pelos profissionais de tecnologia**. Por exemplo:



- 1.** **Custos para migração e tratamento de fontes de dados dos clientes:** os dados, em geral, estão espalhados por toda a organização, em formatos distintos e com nível de qualidade variado. Muitas destas fontes são desconhecidas quando o orçamento é construído. Por isso, é fundamental investir no desenvolvimento de um inventário que identifique os departamentos na empresa que possuem fontes de dados não integradas. Mesmo com um trabalho minucioso, a empresa deve utilizar um fator de contingência na construção do orçamento, de forma a minimizar as surpresas que podem surgir ao longo do programa.
- 2.** **Custos da consultoria de negócios, principalmente quando não existem processos organizacionais alinhados aos objetivos do programa:** se não há integração entre os vários departamentos da empresa, a necessidade de se construir fluxos de trabalho pode consumir muitas horas excedentes, que impactam significativamente no orçamento planejado.
- 3.** **Custos de treinamento:** em geral, a logística para a capacitação dos programas de CRM é mais rebuscada que em outros projetos de tecnologia. A necessidade de juntar toda a equipe da força de vendas, que muitas vezes está espalhada pelo país, adiciona um grau ainda maior de complexidade, que se traduz em maiores custos.
- 4.** **Custos da mudança organizacional:** como vimos, uma das maiores dificuldades encontradas pelas empresas é o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores. Isso demanda investimentos para mudança organizacional que não devem ser minimizados. Curiosamente, este é um dos componentes mais subestimados pelos profissionais que alocam os orçamentos para o programa.

Qual das áreas da empresa deveria ser responsável pelo orçamento? Uma hipótese seria o compartilhamento entre negócios e tecnologia. Esta última pagaria pelos investimentos em hardware, software e consultoria, enquanto a primeira custearia os treinamentos, os investimentos em mudança organizacional e o tratamento dos dados. Outra alternativa seria **a área de negócios se responsabilizar pelo total dos recursos**, já que ela é, em última instância, a maior interessada nos resultados do programa. Muitas empresas, porém, insistem em deixar essa responsabilidade para a área de tecnologia.

Quando o orçamento é subestimado, as alternativas são limitadas: o projeto fica sem recursos antes de terminar; ou o escopo do projeto é diminuído para atender ao novo orçamento; ou o projeto é implementado, mas, sem recursos para manutenção e atualização, ele fica dependente de uma nova rodada de aprovação de investimentos. Em todos os casos, os resultados são inferiores àqueles planejados na etapa de concepção do programa.



Falta de habilidade

A implementação dos programas de CRM exige o desenvolvimento de uma série de novas habilidades dos colaboradores. Exemplos:

- Coletar periodicamente informações individualizadas sobre a base de clientes.
- Armazenar estas informações em bancos de dados.
- Identificar os segmentos de clientes mais importantes.
- Desenvolver ações de comunicação personalizadas de acordo com cada perfil.
- Avaliar e controlar os retornos das ações desenvolvidas.

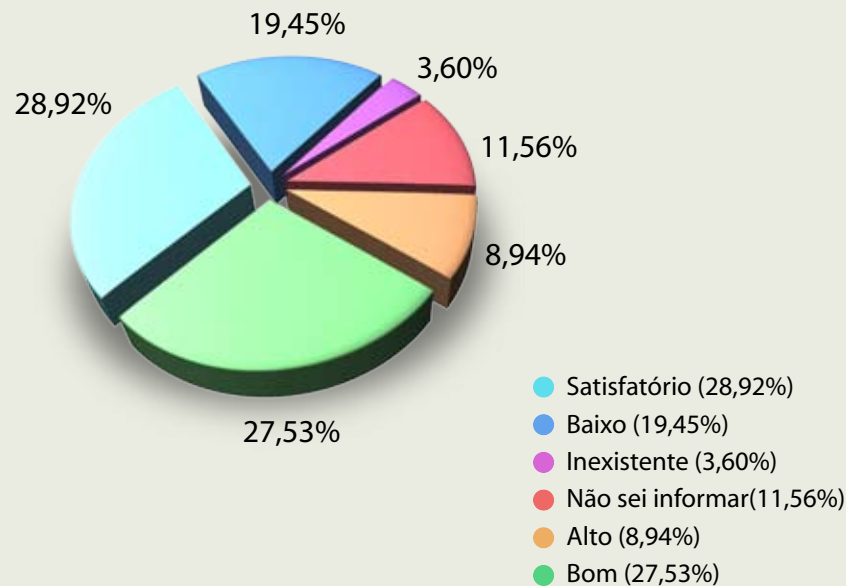
Essas atividades não existiam antes da empresa focar suas estratégias de negócios no relacionamento com os clientes. Os colaboradores precisam interagir com nova tecnologia, adaptar-se a novos fluxos de trabalho e ajustar-se a novos processos organizacionais.

Para 8,77% dos entrevistados, um dos maiores problemas encontrados na implementação dos programas de CRM é a falta de habilidade dos envolvidos em **conduzir o programa**. Isto significa que, em muitas situações, os dados dos clientes não são coletados, as informações não são corretamente preenchidas ou alocadas no banco de dados e as ações de comunicação não são personalizadas, simplesmente porque os profissionais não sabem como fazê-lo.

Quando questionados sobre o grau de capacitação técnica em CRM dos envolvidos, apenas 36,47% responderam as alternativas “alto” e “bom”.

Isto demonstra que ainda existe muito o que fazer em relação ao treinamento e à capacitação da equipe.

Qual o grau de capacitação técnica em CRM dos profissionais envolvidos no uso diário



Por que as companhias não investem mais no treinamento de seus colaboradores? Apenas 15,47% das empresas afirmaram que a implantação do programa consumiu mais recursos em treinamento do que em outras áreas.

Em muitos casos, elas argumentam que os investimentos em tecnologia consomem grande parte dos recursos existentes, deixando um orçamento limitado para a capacitação dos funcionários. Em função desta limitação orçamentária, muitas vezes as empresas deixam de treinar grande parte dos colaboradores que têm contato direto com o público. O resultado é conhecido: o desapontamento dos clientes finais, expresso por sua insatisfação nas pesquisas de opinião.

Deixar de investir na capacitação dos colaboradores não é uma alternativa para empresas que almejam programas de CRM de sucesso.

Para manterem seus orçamentos dentro de uma faixa aceitável, é possível combinar programas de treinamento presencial com e-learning e disponibilizar conteúdo eletrônico pela internet. Demonstrações de ferramentas, simulações de cenários com jogos interativos e exercícios para assimilação das atividades são alguns exemplos que podem ser adotados sem comprometer os investimentos em outras áreas.

CRM para pequenas, médias e grandes empresas: existe diferença?

As grandes organizações foram as primeiras a adotar as práticas do CRM, na década de 90. A necessidade de integrar os vários departamentos numa ótica que privilegia o cliente parecia ser mais importante para elas do que para as pequenas e médias empresas. Além disso, com os altos custos envolvidos, estas últimas simplesmente não possuíam os recursos para fazer os investimentos necessários.

Atualmente, com custos mais acessíveis e a necessidade de sobreviver e crescer em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, **pequenas e médias organizações investem agressivamente nas estratégias de CRM**. Entretanto, a diferença na realidade dos negócios para as grandes organizações suscita a questão: **será que os desafios na implementação das práticas do CRM são os mesmos quando comparamos companhias de diferentes portes?**

Antes de responder, porém, vamos examinar o conceito sobre tamanho de empresa.

Não há uma definição única para classificar empresas de pequeno, médio e grande porte. Existem vários modelos, que se baseiam em diferentes parâmetros, como faturamento anual ou número de funcionários. Dentro de um mesmo atributo, as faixas para segmentar as empresas também podem variar, dependendo da fonte responsável.

Nesta pesquisa, selecionamos quatro grupos distintos de empresas, com base no seu nível de faturamento anual: até R\$ 10 milhões; de R\$ 10 milhões a R\$ 100 milhões; entre R\$ 100 milhões e R\$ 600 milhões; acima de R\$ 600 milhões.

Segundo Greenberg (*), existem diferenças organizacionais significativas entre as maiores e as menores empresas no mercado:

Empresas pequenas e médias

- Colaboradores com múltiplos papéis
- Processos e negócios inexistentes ou parcialmente desenvolvidos
- Estrutura ágil, mas pequena
- Procedimentos e políticas corporativas parcialmente desenvolvidas
- Investimento mais intuitivo
- Os colaboradores quase sempre têm acesso próximo aos executivos seniores devido a um relacionamento passado ou à natureza da companhia

Empresas grandes

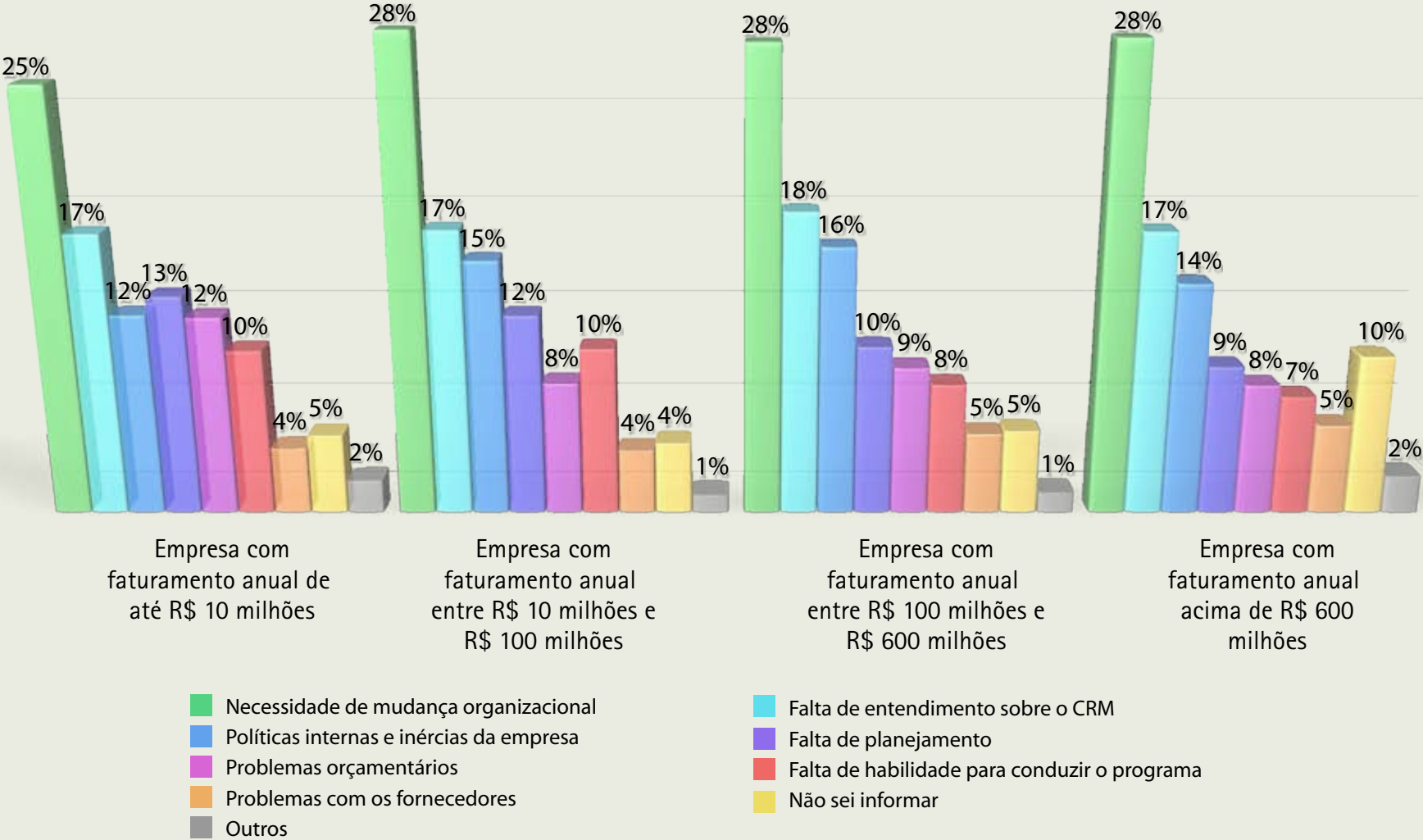
- Responsabilidades bem definidas por cargos
- Biblioteca de melhores práticas e/ou processos de negócios inflexíveis
- Estrutura grande, mas inflexível
- Manuais definindo políticas específicas
- Investimento altamente regulado
- A gerência sênior não conhece a maioria dos seus colaboradores

(*) - GREENBERG, Paul. CRM at the speed of light. Califórnia: McGraw-Hill/Osborne, 2004.

A realidade dos negócios destes diferentes tipos de empresas sugere que os problemas na implementação das práticas do CRM também vão ser bastante distintos. Entretanto, quando analisamos as respostas de cada grupo em relação às maiores dificuldades no desenvolvimento do programa, o resultado foi surpreendente: **os problemas são similares e em proporções bastante parecidas**, como mostra o gráfico a seguir.



Quais os problemas encontrados na implementação do CRM por tamanho de empresa



A necessidade de mudança organizacional e a falta de entendimento sobre o CRM foram os itens mais citados por todos os segmentos, independentemente do tamanho da empresa.

Nas empresas, onde encontramos os extremos das faixas de faturamento, as maiores diferenças apareceram nos itens “Falta de planejamento” e “Problemas orçamentários”.



A questão da regionalidade

Um estudo realizado nos Estados Unidos em 2001, pela CRM-Forum (*), revelou os problemas encontrados na implementação do CRM pelas empresas americanas. Quando comparamos as informações daquele estudo com os dados da nossa pesquisa, constatamos que as informações são muito parecidas. Ou seja, **os problemas descritos pelas empresas americanas são similares àqueles descritos pelas companhias brasileiras**. Os seis principais itens identificados são os mesmos na comparação entre os dois cenários. Em ambos os casos, o maior problema apontado foi "Necessidade de Mudança Organizacional".

Principais problemas encontrados na implementação do CRM por país



(*) - FORSYTH, Richard. Six major impediments to change and how to overcome them in CRM. CRM-Forum: 2001.

O gráfico sugere que **as práticas do CRM demandam um conjunto de cuidados que são similares, independentemente do país ou região onde o programa será desenvolvido.** Essa "universalização do CRM" diminui o risco de surpresas e permite que os responsáveis pelo programa tomem as atitudes apropriadas para eliminar as principais causas das falhas de implementação.



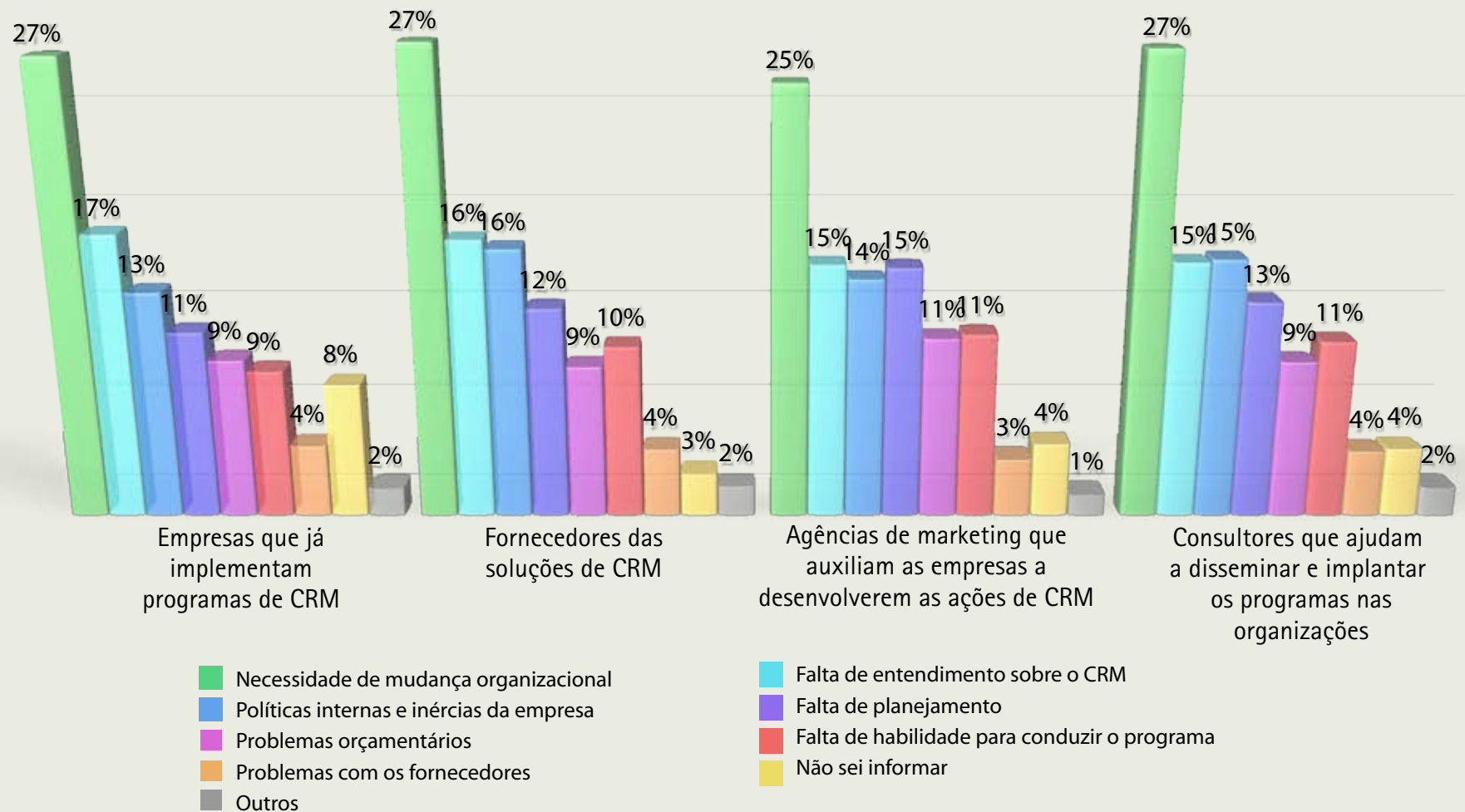
Sobre a participação dos fornecedores, consultores e agências de marketing

Apenas 4,25% das empresas entrevistadas identificaram problemas com fornecedores na implementação de seus programas de CRM, o que mostra a qualidade profissional daqueles que assessoram a implantação da infra-estrutura, dos processos, do treinamento e do desenvolvimento das campanhas de comunicação que suportam os programas de CRM.

Isto se deve ao alinhamento demonstrado pelos fornecedores em relação às demandas de seus clientes - fato constatado quando questionamos consultores, fornecedores de soluções e agências de marketing sobre os maiores problemas encontrados na implementação dos programas. As respostas foram bastante coerentes com a visão de seus clientes, conforme mostra o gráfico a seguir:



Quais os problemas encontrados na implementação do CRM na visão de diferentes públicos



Conclusão

No cenário corporativo, o CRM é uma das práticas de negócios mais utilizadas, porém, menos entendidas. Este termo tem sido utilizado com frequência para descrever as tecnologias necessárias para gerenciar o relacionamento das empresas com sua base de clientes. Quando empregado de maneira correta, o CRM promete aumentar o faturamento e o lucro das empresas. Infelizmente, porém, **várias pesquisas apontam que os programas de CRM não atingem os resultados esperados.**

As maiores dificuldades encontradas parecem estar ligadas a **dois grupos de problemas:** visão equivocada do CRM como solução tecnológica, não como solução de negócios; dificuldade em trazer os colaboradores da empresa para participarem do programa.

No primeiro caso, a visão errônea é responsável pela falta de envolvimento do alto escalão da empresa, que, em última instância, cria barreiras relacionadas à política interna e a inércia da empresa; planejamentos sem qualidade, que não utilizam métricas de negócios para melhorar sua performance; e problemas orçamentários em função da primazia do grupo de tecnologia nas decisões sobre os recursos a serem investidos.

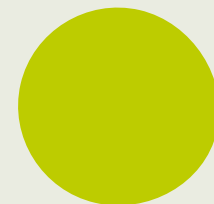
Por outro lado, os problemas relacionados à necessidade de mudança organizacional, falta de entendimento sobre o CRM e a ausência de habilidade para conduzir o programa são causados pela carência de treinamento, capacitação e incentivo dos colaboradores.

Guia das melhores práticas de CRM

Categoria do problema	Descrição do problema	Solução
Participação dos colaboradores	● Necessidade de mudança organizacional	● Treinar e incentivar os colaboradores
	● Falta de entendimento sobre o CRM	● Posicionar e comunicar o programa
	● Falta de habilidade para conduzir o programa	● Capacitar os colaboradores
Visão de negócios	● Falta de planejamento	● Utilizar métricas de negócios
	● Políticas internas e inércia da empresa	● Envolver o alto escalão
	● Problemas orçamentários	● Envolver os executivos de negócios no planejamento orçamentário

Conforme vimos, os desafios apresentados não são exclusivos de alguns tipos de empresas. Eles são descritos por organizações fora do país, por companhias com diferentes níveis de faturamento e pela extensa gama de fornecedores que suporta os programas de seus clientes.

Isso sugere que, independentemente das variações de problemas que possam surgir para cada empresa que implementa seu programa de CRM, **os pontos descritos são questões centrais que devem ser gerenciados desde seu começo, para que não comprometam os resultados almejados.**



Iniciativa



Apoio

