



# Os 4 ases do CRM

Os pontos essenciais do programa de gestão do relacionamento com o cliente são: a definição de cliente, os objetivos da estratégia, os elementos da estratégia e a implementação

Por *Paul Greenberg*

**U**ma estratégia de CRM (sigla de *customer relationship management* ou gestão do relacionamento com o cliente) é um processo mais complexo do que se pode imaginar. Como a maioria dos processos empresariais – vendas, marketing, atendimento ao consumidor e até mesmo recursos humanos e finanças – tem relação direta com o cliente, as empresas costumam centrar grande parte de seus esforços em favor deles. Para que uma estratégia de CRM apoiada em recursos tecnológicos seja capaz de atender a esses objetivos, é preciso que a maioria das atividades da empresa esteja envolvida.

Em geral, as estratégias de CRM têm como objetivo principal criar uma visão de 360 graus do cliente, ao mesmo tempo unificada e multidepartamental. Mas, para decidir como esse processo vai funcionar, é preciso definir exatamente o que é cliente.

Apresento aqui uma visão de alto nível da estratégia de CRM. Não quero, com isso, dizer que essa seja a única possibilidade. Pretendo apenas apontar os elementos fundamentais para a elaboração de uma estratégia. Estão listados somente os itens mais comuns: a definição de cliente, os objetivos da estratégia e os elementos da estratégia.

## 1. Definição de cliente

A elaboração de uma estratégia de CRM começa pela definição de cliente. Por mais banal que isso possa parecer, é preciso ter em mente as mudanças que ocorreram nos últimos anos, causando uma verdadeira reviravolta nesse conceito.

De acordo com a definição clássica, cliente – ou consumidor – é o indivíduo ou grupo que paga por bens e serviços. Esse, porém, é um conceito ultrapassado. No vocabulário do século XXI, cliente é o indivíduo ou grupo que troca valor com outra pessoa ou grupo. Incluem-se aí funcionários, clientes (no sentido clássico do termo), fornecedores ou ven-

## Sinopse

**A rapidez da disseminação** da ferramenta gerencial CRM – um *software* que significa “gestão do relacionamento com o cliente” – é impressionante. A pesquisa da firma de consultoria Bain & Company publicada na página 138 estima que seu uso por empresas do mundo inteiro saltou de 35% em 2000 para 74% em 2001. Este artigo, escrito por um dos grandes especialistas norte-americanos no assunto e autor do livro *CRM na Velocidade da Luz* (ed. Campus), Paul Greenberg, aponta os passos fundamentais para a elaboração de uma estratégia de CRM: a definição de cliente, os objetivos da estratégia, os elementos da estratégia e a implementação do programa.

**Os clientes são mais difíceis** de determinar do que parece. Podem ser clientes no sentido clássico do termo,

fornecedores, vendedores, parceiros de aliança ou de canal de distribuição. Os principais objetivos são a proposição de valor – o que se quer obter com o CRM – e a elaboração de um estudo de caso que defina parâmetros e formas de mensuração.

**Entre os elementos básicos** de uma estratégia de CRM estão: criar comitês de partes interessadas, analisar processos empresariais, avaliar risco, saber lidar com a cultura corporativa, definir a tecnologia e escolher o pacote de *software*. A forma de implementação, provavelmente a etapa mais cara de todo o processo, depende de decisões variadas, tais como se o implementador deve ser interno ou externo.

Segundo uma pesquisa, 58% das empresas que gastam grandes fortunas com implantação de CRM nunca fizeram um estudo de caso prévio. Essa é uma conduta arriscada

dedores, bem como parceiros de aliança ou canal. O funcionário, por exemplo, fornece trabalho produtivo (valor) em troca de remuneração e benefícios (valor). Os parceiros de canal contam com indicações e acesso; em troca, fornecem receita, com a venda de produtos ou serviços. E existem muitos outros exemplos.

Juntos, todos esses indivíduos ou grupos acrescentam várias camadas de complexidade à tarefa de determinar a estratégia de CRM a ser implantada. As implicações são imensas. Nunca é demais ressaltar a importância de saber o que, e não apenas quem, são nossos clientes.

## 2. Objetivos da estratégia

Depois de determinar o que e quem são os clientes, é hora de concentrar-se na estratégia principal: estabelecer quais devem ser os principais objetivos e resultados a serem alcançados com o sucesso da implementação de um sistema de CRM.

Os principais objetivos são: proposição de valor e realização de um estudo de caso que proponha parâmetros e medidas.

### Proposição de valor

A proposta de valor é o resultado que se espera obter com o CRM. O objetivo é aumentar o número de clientes “x vezes”, ou aumentar “x%” ou “(x+1)%”? É reduzir o tempo necessário para resolver problemas dos clientes? Ou reduzir o número de horas dedicadas ao trabalho administrativo, para que a equipe de vendas possa sair e vender mais? Aumentar a satisfação do cliente, resguardando também os objetivos da empresa? As possibilidades seguem *ad infinitum*.

As opções acima resumem alguns dos objetivos que podem ser afetados pela estratégia de CRM. Existem muitos outros, que variam de empresa para empresa. A proposta de valor, porém, tem de estar concretamente criada, antes que se possa prosseguir. É sobre esse terreno que poderemos, então, lançar os alicerces.

### Case e medidas

A etapa seguinte é fazer um estudo de caso que mostre como o CRM poderá contribuir para o sucesso dos objetivos e metas. É a hora de realizar estudos formais para calcular o retorno sobre o investimento (ROI, na sigla em inglês) e implantar indicadores-chave de desempenho.

Infelizmente, porém, muitas empresas não conseguem concentrar-se na determinação de critérios formais e, dessa maneira, praticamente selam seu fracasso, antes mesmo de haver escolhido o pacote que usarão. Esses critérios são parte essencial do planejamento estratégico de CRM: são as medidas usadas para determinar o sucesso ou fracasso da implantação do projeto. Daí a importância crítica de um *case*.

Um estudo recente do AMR Group mostrou que 58% das empresas que gastam grandes fortunas com implantação de CRM nunca fizeram um estudo de caso prévio. Essa é uma conduta arriscada se pensarmos nos milhões de dólares e nas inúmeras horas de mão-de-obra que estão em jogo –sem falar no próprio sucesso ou fracasso da empresa. Palpites, ainda que solidamente fundamentados, não bastam.

Nos períodos econômicos “normais”, costuma-se medir os níveis de satisfação e os índices de retenção dos clientes, e reduzem-se os custos de serviços e/ou vendas. Durante os períodos de prosperidade, as aquisições de clientes e o aumento das vendas e da receita são as medidas mais usadas. Nas épocas de recessão, o número de funcionários passa a ser um fator importante para o planejamento do CRM.

Um número cada vez maior de empresas está adotando a ferramenta *Balanced Scorecard* para medir os indicadores-chave de desempenho. Esse método, desenvolvido em 1996 por Robert Kaplan, identifica e quantifica os fatores tangíveis e intangíveis. O melhor exemplo de fator intangível é, provavelmente, a medida da satisfação dos clientes, que pode significar a rapi-

## SAIBA MAIS SOBRE GREENBERG

**P**aul Greenberg é vice-presidente executivo da Live Wire, empresa norte-americana de serviços de consultoria, especializada em gestão de relacionamento com o cliente, ou CRM. Greenberg também é autor de *CRM na Velocidade da Luz* (ed. Campus), lançado nos EUA em 2001. O resumo desse livro foi feito por **HSM Management** e publicado na edição especial *Book Summary 2*.

*A cultura corporativa é o aspecto isolado mais complexo da criação da estratégia de CRM. Para garantir a participação dos funcionários, deve haver incentivos de remuneração*

dez com que pagam suas contas ou a frequência com que renovam seus contratos de manutenção.

Outros fornecedores, como a PeopleSoft e a SAP, incorporam abordagens de *Balanced Scorecard* em seus aplicativos de CRM. A funcionalidade e a utilidade dos aplicativos do fornecedor não podem ser levadas em conta nesse estágio do planejamento estratégico. A importância do fornecedor só será objeto de consideração muito mais tarde.

### 3. Elementos da estratégia

Depois de estabelecer objetivos e critérios para medir o sucesso de sua realização, é preciso determinar os elementos do planejamento estratégico. O CRM é uma estratégia apoiada na tecnologia, que abrange a empresa em suas dimensões vertical e horizontal. Por se tratar de uma estratégia baseada no cliente, implica uma visão unificada dele, acessível a vários departamentos, a partir de diversos meios de comunicação.

Uma boa estratégia deve sempre ter em vista não apenas as necessidades da alta direção, mas também dos usuários –que podem ser funcionários, parceiros ou clientes. Os processos de negócios podem ser mudados, mantidos, eliminados ou acrescentados. A cultura da empresa pode ser alterada radical e inesperadamente. A tecnologia de CRM escolhida tem implicações que vão muito além da tecnologia e até da abordagem selecionadas.

#### Comitês das partes interessadas

Para garantir que a reengenharia (oh, essa palavra!) dos processos de negócio seja feita de acordo com a visão da empresa e tendo em mente os indicadores-chave de desempenho, é preciso formar uma equipe que inclua representantes das diversas partes interessadas, para conduzir a implementação do CRM. Surge então o dilema: como o CRM é, em última instância, um projeto que abrange toda a empresa, precisa ser conduzido pela direção. Porém, como o principal motivo do alto índice de falhas na implantação de CRM é a falta de uso, é preciso envolver os usuários desde o início do projeto.

O envolvimento do usuário como “parte interessada” pode causar alguma controvérsia. Embora ainda não seja recomendada indiscriminadamente, essa abordagem vem ganhando a confiança de um número cada vez maior de integradores, fornecedores e analistas. Essa postura, além de válida, é crucial para o sucesso de qualquer projeto de CRM. Se não, vejamos.

Quem são os usuários? São os funcionários que vão acessar os aplicativos de CRM escolhidos para realizar as mudanças necessárias nos processos de negócios. São os clientes que pagam pelos produtos e serviços. São os parceiros, que trabalham em consonância com a equipe de vendas da empresa.

Já que um dos objetivos expressos na estratégia de CRM é aumentar a satisfação do cliente, vale a pena contar com o envolvimento dele desde o início. Essa se torna, então, uma estratégia de CRM praticamente autocontida e que se autoperpetua: os clientes ficam mais satisfeitos quando são envolvidos no planejamento da estratégia de CRM e na abordagem de negócio voltada para a própria satisfação.

O mesmo vale para os funcionários. Segundo muitos analistas, cerca de 55% a 75% dos projetos de CRM fracassam por falta de uso. Portanto, para que possam alcançar o sucesso, é preciso incluir continuamente informações de representantes-chave dos usuários. As melhores pessoas para isso seriam os líderes naturais –funcionários respeitados em seus departamentos independentemente do cargo que ocupam.

Esses líderes podem ser uma voz importante a representar as partes interessadas, já que sabem o que é preciso para tornar o sistema útil para seus colegas. Por quê? Porque fornecem informações sobre a funcionalidade e a aplicação prática de tal forma que seus colegas se sentem com mais poder de decisão desde o início do planejamento. Nesse cenário, o departamento de uma empresa provavelmente usaria o sistema de forma muito mais eficaz do que se a orientação fosse imposta pela direção.

O papel da direção seria outro –a ela caberia:

- Assegurar uma definição clara do ROI para o projeto.
- Assegurar medidas claras e bem definidas.

*Os serviços de implementação custam três vezes o preço do software. As primeiras perguntas a fazer são: quem implementará e com que eficiência*

■ Assegurar que a missão/visão da empresa permaneça no nível corporativo da empresa, sem se concentrar em um único grupo de interesse, departamental ou externo.

Por outro lado, não é a direção que deve se preocupar primeiramente se esta ou aquela característica é funcional ou útil. A verdade é que os diretores dificilmente usarão o sistema. Eles são os guardiões do ROI; não interagem diretamente com os clientes. Seu interesse, embora essencial para o projeto, é diferente do interesse dos usuários.

## Processos empresariais

Um profundo exame sobre a forma como a empresa faz negócios deve acontecer muito antes da escolha do fornecedor. Sempre há grande possibilidade de a direção se deixar seduzir pelos atrativos do CRM, de forma a atrapalhar a visão clara dos processos e metodologias de negócios corporativos.

O fato de o CRM ser “cool” pode ser extremamente atraente para um diretor em busca de uma política de sucesso. Os argumentos de venda dos fornecedores de CRM falam de ofertas atraentes, mas que, em geral, têm pouca relação com o que a empresa realmente precisa. Embora as propostas pareçam fáceis de realizar, uma boa olhada nos métodos e regras de negócios da empresa costuma provocar uma certa agonia, pois fica claro que o sistema implantado não funciona para realizar os objetivos da proposta de valor e de satisfação dos clientes.

Isso significa que é preciso realizar uma reforma geral na maneira de conduzir os negócios da empresa, o que pode significar a eliminação de alguns processos, práticas e regras que não se coadunam com a nova missão da empresa ou a alteração daqueles que têm algum mérito, mas não são adequados.

Um exemplo desse último caso seriam os incentivos financeiros. Se, por exemplo, um vendedor identificar uma oportunidade de venda cruzada ou de ampliação da venda, mas não puder ser remunerado por isso, é provável que não se interesse por esse tipo de oportunidade no futuro. Nesse caso, é preciso reestruturar todo o sistema de remuneração. Essa é apenas uma das inúmeras possibilidades existentes. Imagine ter de fazer isso em toda a empresa, em todos os departamentos.

Depois de concluída a avaliação dos processos de negócios, é preciso definir as características necessárias para implementar as mudanças de forma correta. Esse aspecto terá um significado especialmente importante mais tarde, durante o processo de escolha do pacote. É suficiente dizer que uma análise realmente profunda do negócio deixa claras as funcionalidades necessárias.

## Avaliação de risco

A etapa seguinte é a avaliação dos fatores de risco, uma abordagem quase oposta à criação dos comitês de partes interessadas. Embora esses comitês tenham a função de garantir que a proposta de valor e os objetivos e metas sejam alcançados em nível corporativo, independentemente do interesse dos indivíduos, a avaliação de risco do CRM somente do ponto de vista da empresa é um erro crasso.

Os fatores de risco do CRM precisam ser individualmente segmentados. Ao lidar com um ou vários módulos, os riscos podem envolver a cultura, os processos, a tecnologia, os objetivos e as metas. Alguns dos elementos citados acima são imaturos; outros, maduros. Alguns têm um pequeno papel no planejamento do CRM, outros desempenham uma grande função. Alguns interagem com outros. Tudo isso tem de ser levado em conta ao se avaliar o risco. Alguns fatores a observar a respeito do risco:

- Falta de planejamento interfuncional –compartmentando coisas em nichos individuais.
- Inexistência de uma estratégia formal de negócios de CRM –levando a abordagens arbitrárias e “palpites fundamentados”.
- Pouco ou nenhum apoio da diretoria –levando a uma falta de visão corporativa e pouco conhecimento dos fatores financeiros.
- Pouco ou nenhum apoio ao usuário –levando à falta de uso do produto final.
- Ofuscamento vindo do fornecedor –levando à compra de uma solução sem a compreensão dos objetivos e metas reais da empresa ou da visão de CRM.

Essa lista poderia ser ampliada indefinidamente. Basta, porém, dizer que os riscos são grandes e precisam, portanto, ser identificados e controlados antes da implementação de qualquer solução.

## Cultura corporativa

Este é o aspecto isolado mais complexo da criação de uma estratégia de CRM. Lembre-se de que a maior parte da empresa costuma estar envolvida em atividades que fazem interface com o cliente. Mas imaginemos que, historicamente, a empresa tenha se concentrado em atividades baseadas na demanda, na empresa ou no produto. A própria forma de pensar da empresa e dos funcionários está incrustada nesse passado empoeirado. Sua idéia de assistência técnica, por exemplo, talvez fosse prestar serviço em 72 horas. Mudar o padrão de atendimento para 24 horas afetaria profundamente a cultura da empresa. Seria necessário manter as pessoas trabalhando por mais horas ou contratar novos funcionários.

Para garantir a participação dos funcionários, porém, deve haver incentivos de remuneração que mostrem duas coisas àqueles que são leais e produtivos:

- que eles podem, ser mais produtivo ainda e
- que há vantagem pessoal em mudar, pois a empresa deseja manter os bons funcionários.

Em geral, a cultura da empresa será profundamente afetada pelo CRM, e todas essas mudanças, tanto positivas como negativas, precisam ser planejadas.

## Tecnologia

Este é também um parâmetro importante para o planejamento estratégico do CRM. Quais são a arquitetura e a infra-estrutura tecnológicas já implantadas na empresa? É provável que tenha havido investimentos recentes em sistemas antigos e talvez também existam aplicativos terceirizados. Um levantamento do estado tecnológico da empresa é necessário para que se possa avaliar plataformas, aplicativos e *hardware*.

Com que facilidade os aplicativos de CRM que a empresa pensa em implementar se integram com a infra-estrutura tecnológica existente? Por exemplo, se você tiver um sistema financeiro SAP implantado, talvez seja mais fácil, e mais interessante do ponto de vista de custo, implementar uma solução de CRM-SAP, simplesmente por causa dos pontos de integração óbvios entre esses dois aplicativos. É importante realizar um completo planejamento e levantamento tecnológicos para esse tipo de estratégia de CRM.

## Escolha do pacote

Muito bem, você decidiu a proposta de valor, criou o *business case*, avaliou os processos de negócios, identificou as tecnologias, determinou os riscos e examinou as mudanças culturais que podem ocorrer. Todas essas tarefas são realizadas por equipes compostas de partes interessadas, estabelecidas pela direção da empresa, por um grupo de usuários e outros agentes. Agora é hora de escolher o fornecedor e o pacote certos. Lembre-se de que isso representa apenas 24% do custo da implementação, mas que a escolha de um pacote errado pode colocar todo o projeto a perder, por mais cuidadoso que tenha sido o planejamento.

Antes de escolher o pacote, é preciso definir sua estratégia de uso. Por exemplo: a solução deve ser para toda a empresa ou modular? Com um ou mais módulos por vez? Você pretende implementar um único pacote ou pacotes para toda a empresa ou o melhor pacote para cada área identificada como crítica para a missão da empresa? Todas essas perguntas são de vital importância, e são diretamente afetadas por todos os fatores que já fazem parte da estratégia e da economia.

Por exemplo, em um cenário de recessão, como a proposta de valor tende à retenção do cliente e à redução de custos, a abordagem normalmente adotada é modular. Se seus pontos fracos mais óbvios estiverem na produtividade da equipe de vendas, a automação da força de vendas (SFA, na sigla em inglês) pode ser uma opção interessante. Se, contudo, o ponto fraco estiver em outra parte (por exemplo, falta de comunicação com os parceiros de negócio), talvez o melhor seja usar um gestor de relacionamento com o parceiro, conhecido pela sigla PRM (do inglês *partner relationship management*).

Depois de escolher o pacote, é preciso rever o fornecedor. Essa etapa é quase óbvia, porque, quando chegar o momento de escolher o vendedor, a empresa terá uma visão clara do que precisa se tiver desenvolvido sua estratégia de CRM corretamente. Contudo, existem ainda alguns pontos para notar:

- “Ao comprar o aplicativo, compra-se o fornecedor.” Isso significa que o aplicativo não é o único ponto a avaliar. Qual a qualidade do atendimento do fornecedor? A empresa tem bom relacionamento com o gerente de contas? Como é a saúde financeira do fornecedor? O fornecedor entende do modelo de negócios que a empresa adota?

- A maior parte dos aplicativos tem funções semelhantes. Saber qual seu nível de eficiência ao executar determinada função é essencial. Além disso, é preciso avaliar se oferece dificuldade para os usuários.

- A arquitetura do novo programa pode ser integrada aos sistemas existentes?

Há vários outros aspectos a considerar. Esses, porém, são os mais cruciais –e os dois primeiros costumam ser negligenciados.

### Por fim, a implementação

Depois de escolhido o pacote, a etapa seguinte e final, no âmbito deste artigo, é a estratégia de implementação do CRM. É preciso lembrar que os serviços de implementação custam, em geral, três vezes o preço das licenças de *software* –portanto, essa é uma fase crítica. As primeiras perguntas a serem feitas (e essas perguntas se aplicam a todos os pacotes empresariais, não só aos de CRM) são quem implementará e com que eficiência.

Algumas opções:

- Implementação interna. É a opção menos viável. Raramente um grupo de funcionários tem experiência e/ou tempo para realmente implementar um sistema complexo de CRM sozinho.

- Implementação por serviços profissionais do fornecedor. Pode ser uma boa alternativa, acrescentando o benefício da experiência de uma equipe com acesso às últimas informações do fornecedor, mas pode ser uma alternativa cara.

- Implementação por integradores. Integradores estilo “boutique” são a melhor opção quanto a preço e compromisso. Escolha um parceiro que seja credenciado pelo fornecedor do *software*.

A metodologia de implementação deve ser escolhida pelo cliente junto com a equipe de projeto. Antes de as partes iniciarem a implementação, eu recomendo, porém, que os termos do trabalho sejam claramente estabelecidos e que seja escolhido um processo de gestão de mudança bem planejado.

Esses são os principais elementos de uma estratégia de CRM, assunto que poderia ocupar um livro inteiro. Embora a tarefa possa parecer imensa e complicada, identificar cuidadosamente todos os objetivos, processos, mudanças culturais e tendências tecnológicas aumenta a probabilidade de sucesso do novo sistema de CRM. Isso, por sua vez, leva à maior probabilidade de sucesso com o uso do novo sistema de CRM. Assim, teremos funcionários e clientes mais felizes, maior receita, melhor uso dos recursos e sucesso na empresa. Afinal, é exatamente isso o que se deseja, não?

© Paul Greenberg