

A IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA OBTENÇÃO DE UM CRM EFICAZ

Fabiana Serralha Miranda de PÁDUA*
Roberta BUSTAMANTE**

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo ressaltar a importância de se ter o alinhamento da estrutura organizacional com o SI para que haja sucesso na implantação de um CRM. Vários aspectos são apresentados na busca do alinhamento adequado entre a tecnologia e a organização como: o tipo de negócio, a cultura organizacional, a administração, as políticas, os procedimentos operacionais padrão, o ambiente e, sobretudo o fator humano. Se todos esses aspectos forem analisados conjuntamente promovendo-se as mudanças necessárias é possível determinar o sucesso total e completo de uma iniciativa CRM.

PALAVRAS-CHAVE: CRM. Mudança Organizacional. Cultura.

INTRODUÇÃO

Com tantas mudanças que vem ocorrendo no mundo dos negócios a nível mundial influenciadas por forças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas, é quase impossível para as empresas sobreviverem a tantas exigências. É necessário ter uma boa dose de flexibilidade para poder atender o público de clientes e ainda para se manter em um mercado tão competitivo e inconstante. Pensar no cliente tornou-se uma questão de honra, pois o mesmo é o objetivo único de qualquer negócio. Sem eles nenhum negócio sobrevive. A busca por novos métodos e alternativas que resultem em uma possível lealdade por parte dos mesmos tornou-se a preocupação central de qualquer empresa na atualidade.

A iniciativa CRM (*Customer Relationship Management*), uma dessas alternativas, propõe aos seus adeptos um relacionamento diferente, ou seja, um relacionamento individualizado com os clientes mais rentáveis para a empresa. Não se trata de um relacionamento comum, mas sim de um atendimento excelente, sem nenhuma margem de erro e de alta qualidade.

Para que o CRM implantado dentro de qualquer organização tenha resultados, é necessário realizar mudanças, tanto a nível cultural, estrutural, quanto a nível administrativo. Se pensarmos em CRM e nas mudanças somente do ponto de vista tecnológico, é garantido que haja o fracasso dessa iniciativa, pois CRM é mais do que uma simples tecnologia, é estratégia. Não é a tecnologia que se adapta à organização, mas sim a organização é quem deve se mover para se adaptar à tecnologia e a tudo o que juntamente vem com ela.

* Docente da Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga e da Faculdade de Administração e Negócios de Monte Alto, pf-padua@uol.com.br

** Discente da Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga, roberta050785@gmail.com

1. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - CRM

“Nos últimos anos temos presenciado a invasão do conceito CRM (*Customer Relationship Management*), em uma tradução livre a sigla em inglês significa o gerenciamento do relacionamento com o cliente” (BRAVIM, 2002).

Para Cabral (2005) *apud* Júnior (2005, p.92), “o CRM é um conceito novo que propõe a saída de um mundo orientado para produtos e a entrada em um outro orientado para clientes”.

Segundo Peppers & Rogers (2000) *apud* Cazarini (2002), é uma estratégia de negócio que visa antecipar as necessidades de clientes, sejam eles potenciais ou atuais. Tecnicamente falando o CRM funciona da seguinte maneira: ele colhe todos os dados do cliente pela empresa e externamente e armazena-os em um banco de dados central, que irá analisá-los e transformá-los em informações sólidas que serão repassadas em todos os pontos de contato com os clientes. Nesses pontos de contato a informação é utilizada na interação com o cliente e a empresa.

Contudo CRM não se resume a um *software*. “O CRM exige processos de negócio e pessoas orientadas para o cliente suportados pela tecnologia. Esta só por si não garante o sucesso das iniciativas de CRM, mas sem ela o insucesso é garantido” (COSTA, 2002).

Para Dutra (2004), o CRM é uma estratégia de negócios na qual toda a empresa se compromete a entender e atender melhor o cliente. A tecnologia tem o papel de facilitar esse processo, pois apanha dados referentes às negociações realizadas, analisa esses dados e os disponibiliza para a empresa utilizá-los. “Porém, a adaptação, personalização e melhoria dos serviços para uma maior satisfação do cliente deve ser uma decisão gerencial e um processo contínuo que o computador não faz”.

De acordo com Laudon e Laudon (2004), as organizações que adotam esta ferramenta sabem que ela funciona através de disciplina e tecnologia com base em sistemas de informação com o objetivo de organizar todos os processos em si, principalmente aqueles que envolvem um contato entre clientes e empresa, como vendas, marketing e serviços. O bom CRM é aquele que está atento no cliente e em todas as suas formas de contato com a empresa, começando pela solicitação até a entrega de um pedido pelo mesmo.

1.1. Riscos Encontrados no Processo CRM

De acordo com Taurion (2005) *apud* Júnior (2005), existem nove riscos que podem comprometer o bom desempenho de um processo CRM, são eles:

- **Falta de comprometimento da alta administração:** ao aderir à cultura CRM, todos os membros da organização devem participar ativamente com o objetivo de atender os clientes, independente do cargo ocupado, pois CRM compreende mudanças, redesenho de processos, que demandam o envolvimento da alta administração no que concerne às decisões que deverão ser tomadas.
- **Concentração de esforços na tecnologia CRM:** na grande maioria dos projetos, a ênfase maior é dada à tecnologia, o que resulta no insucesso. A tecnologia em si é muito importante, pois automatiza os processos, porém não é ela somente que garantirá o sucesso. O sucesso só é obtido quando o foco é a melhoria contínua nos processos deficientes de contato com o cliente. Nas palavras do autor com a tecnologia “provavelmente esta ineficiência será apenas processada mais rapidamente”.

- **Modularização excessiva do projeto:** quando a empresa decide implantar a cultura CRM, mudanças são imprescindíveis, começando com a integração entre departamentos. Sabe-se que um depende do outro, principalmente no que diz respeito à informação. Todo esse processo é lento e gradual e não ocorre de um dia para outro.
- **Limitar a abrangência do projeto ao orçamento e não às necessidades da empresa:** existem soluções de todos os preços imagináveis disponíveis no mercado. A definição de qual solução optar só cabe ante a real necessidade da empresa e quando a mesma já tiver sido desenhada.
- **Escolha de uma tecnologia inadequada:** às vezes na intenção de economizar as organizações acabam adotando uma tecnologia errada que não se molda às necessidades da empresa. Problemas de consultoria também podem ocorrer como a escolha de pessoal não capacitado, devido à falhas de informação pormenorizadas desses profissionais.
- **Subestimar a complexidade das mudanças:** alterar os processos em vendas é muito mais complicado e difícil do que alterar os processos contábeis ou ainda os de manufatura. A grande maioria das pessoas dentro da organização acreditam que implementar o CRM é o mesmo que implementar um ERP, que é um processo padronizado. Já o gerenciamento do relacionamento com os clientes é um diferencial proposto pelas organizações para bem atender seu cliente, ou seja, não existem pacotes prontos com essa finalidade.
- **Não dar a devida atenção às pessoas:** tudo dentro da organização está sendo mudado, inclusive os processos. Porém sem as pessoas os processos não andam e muito menos o CRM. A alta administração deve aprender a dar a devida atenção que elas necessitam no que concerne aos seus medos, desejos, expectativas e necessidades, por mais simples que sejam.
- **Não dar a devida importância ao projeto:** de acordo com o autor “a iniciativa CRM é estratégica e eventualmente seu sucesso pode determinar o futuro da empresa”. Sem possuir essa visão o projeto pode ter menos critério em termos de parâmetros em abrangência e qualidade.
- **Esquecer a infra-estrutura de tecnologia:** a tecnologia CRM em si foi muito estimada por algumas empresas, entretanto elas se esquecem da tecnologia periférica e da necessidade de se ter uma infra-estrutura para essa tecnologia.

2. ALINHAMENTO DO CRM E A ORGANIZAÇÃO

Para Laudon e Laudon (2004), uma organização é uma estrutura social formada por um grupo de pessoas que retiram recursos do ambiente para produzir resultados com o objetivo de atingir um conjunto de metas. Segundo o autor, a principal meta de uma organização é a maximização do lucro, por meio do aumento do faturamento e diminuição de custos. Neste sentido, o Sistema de Informação, especificamente o CRM proporciona suporte para o alcance das metas organizacionais.

Muitas empresas mergulharam de cabeça na implementação de sistemas CRM, porém sem uma análise profunda do negócio, ou seja, dos aspectos organizacionais, administrativos e do ambiente. Acreditaram que o CRM solucionaria deficiências crônicas relacionadas aos seus processos de negócios com o cliente.

O CRM pode ser uma solução para muitas empresas, mas se o seu desenvolvimento não for adequado, muitas delas estarão investindo muito dinheiro para pouco retorno. Dessa forma, não se pode desenvolver um CRM antes compreender a organização e sua administração.

2.1. Elementos-Chave de uma Organização

De acordo com Laudon e Laudon (2004), a relação entre Sistemas de Informação e organização é muito complicada, pois essa relação é influenciada por alguns fatores como: a estrutura organizacional, procedimentos operacionais padrões, políticas internas, cultura, ambiente e as decisões da administração. A introdução de um S.I. afeta todos esses fatores, uma vez que a mudança torna-se necessária especialmente para quem possui e controla a informação, e que em cima dela toma decisões importantes.

Estrutura Organizacional: a estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas, pois se trata de uma ferramenta ou um meio para alcançar situações que a empresa deseja. Segundo Wright *et al.* (2000, p.267), “a estrutura organizacional refere-se aos modos pelos quais as tarefas e responsabilidades são alocadas aos indivíduos e também à maneira como os indivíduos são agrupados em escritórios, departamentos e divisões”. Um problema de estrutura acarreta sempre em um problema humano. Toda mudança elaborada na estrutura organizacional requer um processo, pois uma nova estrutura será implantada. É nesse processo que as resistências se tornam perceptível. Quando se fala em mudanças, se fala em pessoas também. Toda mudança têm um efeito ou reação de resistência nas pessoas.

Procedimentos Operacionais Padrão (POP): são regras formais utilizadas na realização de tarefas. Essas regras têm por objetivo orientar funcionários em diversos procedimentos desde o mais simples até o mais complexo. Algumas dessas regras são escritas e formais, mas a maioria trata-se de “regras práticas” que devem ser seguidas em determinadas situações. Quando se quer melhorar um processo organizacional através de um SI, mudanças ocorrerão nas atividades relacionadas ao processo, ou seja, significa alterar a maneira como todos os indivíduos trabalham na empresa. E nesse processo todo, resistências às mudanças ocorrerão, o que dificulta a introdução de um SI para uma empresa (LAUDON & LAUDON,2004).

Políticas Organizacionais: as políticas são decisões prévias e padronizadas, que delimitam a faixa de ação para o comportamento, dizendo o que se deve fazer em casos particulares. A finalidade maior da política é a orientação dos indivíduos. Dentro de uma organização há vários cargos, diferentes especialidades, posições, perspectivas e pontos de vistas no que se refere à distribuição de recursos, recompensas e punições. Tudo isso resulta em concorrência, conflitos e lutas políticas dentro de cada organização. A resistência política é uma das grandes dificuldades para promover mudanças organizacionais, especialmente no desenvolvimento de novos SI, pois requer alterações em tudo (MAXIMIANO, 2000).

Cultura Organizacional: cultura organizacional é um conjunto complexo de padrões de comportamento, hábitos sociais, significados, crenças, normas e valores selecionados historicamente, transmitidos coletivamente e que constituem o modo de vida e as realizações características de um grupo humano”. A cultura traz informações sobre o que o grupo é, pensa e faz. É ela que dita o comportamento das pessoas no trabalho. (ALVES, 1997). A cultura organizacional são premissas fundamentais sobre os produtos que a organização deve produzir, como fazê-lo, onde e para quem. Segundo Schein (1985) *apud* Laudon e Laudon (2004), essas premissas são totalmente tomadas como certas e raramente são anunciadas ou comentadas publicamente. A cultura afeta e resiste a todo e qualquer tipo de mudança, principalmente se forem tecnológicas.

Administração: os administradores possuem tato e visão para enxergar os desafios impostos pelo ambiente à empresa. Sabem tomar decisões e estabelecer estratégias organizacionais para responder a eles alocando os melhores recursos humanos e financeiros para cumprir a estratégia e coordenar o trabalho. A principal tarefa da administração é entender a lógica de várias situações enfrentadas pela organização e formular planos de ação para a resolução de problemas organizacionais. Os papéis e decisões administrativos variam conforme os diferentes níveis da organização. Cada nível administrativo, por ter atividades diferentes também tem necessidades diferentes de informação e diferentes exigências dos sistemas de informação. Para obter sucesso, o CRM deve ser montado em cima de um real entendimento da organização, pois somente assim, moldado à organização ele poderá contribuir efetivamente para a tomada de decisão gerencial. Segundo Rezende e Abreu (2001), qualquer sistema de informação, independentemente de seu nível ou classificação, têm como objetivo principal auxiliar os processos e a tomada de decisões na empresa.

Fator Humano: toda e qualquer estrutura é composta por pessoas. Elas são o ponto de partida que permite que os objetivos sejam alcançados. “As pessoas constituem o único recurso vivo e dinâmico das empresas; ou seja, é o recurso que manipula outros recursos que são inertes e estáticos por si. Elas trazem para as empresas suas habilidades, seus conhecimentos, atitudes, comportamentos e percepções” (CHIANENATO, 1994, p.66).

2.2. Aspectos Importantes a Respeito do CRM

Segundo o *Gartner Group* (2005) *apud* Vicente (2005, p.82), “pelo menos 60% das iniciativas de CRM acabam fracassando”. Os motivos para isso ocorrer são vários, mas o principal se deve ao fato das iniciativas de implantação não serem acompanhadas por um adequado alinhamento organizacional com o sistema.

Bretzke (2002) *apud* Júnior (2005), diz que um alto investimento em tecnologia CRM pode dar errado se a empresa não estiver integralmente voltada para o cliente. O que leva muitas empresas a empregarem o CRM é o fato de observarem o sucesso obtido com a empregabilidade dessa iniciativa por suas concorrentes. Contudo nem sempre o CRM traz resultados, pois na ânsia de querer acompanhar o ritmo da concorrência, as empresas se esquecem que não estão preparadas culturalmente para isso e que é preciso analisar o próprio negócio com suas respectivas necessidades.

De acordo com *Peppers & Rogers Group* (2001, p.63) *apud* Vicente (2005), o insucesso da implantação se deve à: dificuldades de mudança impostas pela cultura vigente na empresa; incapacidade para modificar os processos já existentes e dificuldade de atualizar os sistemas legados. A falta de entendimento por parte dos gestores sobre o que estão implantando, também é motivo para ocorrerem falhas freqüentes. Conforme Bolonha (2005) *apud* Vicente (2005, p.82), há algumas armadilhas que devem ser evitadas, como:

- Implantação sem estratégia: sem ter um foco, um objetivo, ou uma estratégia, o projeto pode se tornar incompleto, voltado apenas aos aspectos tecnológicos.
- Falta de estruturação adequada: a falta de uma estruturação adequada é um dos motivos de insucesso nas organizações. A implantação só deve ocorrer quando efetivamente houver uma cultura e estrutura voltada para o cliente.
- Tecnologia de ponta: nem sempre a tecnologia de ponta é a melhor. A tecnologia adequada depende do negócio e da situação financeira da empresa para adquiri-la.

- Busca de cliente sem critério: tentar manter um relacionamento indesejável com o cliente, ou seja, um relacionamento sem critérios pode resultar em situações desagradáveis como a sua perda para os concorrentes.

Conforme Júnior (2005), para um CRM dar certo é importante que todas as áreas estejam envolvidas e comprometidas com o cliente, obedecendo a um padrão de atendimento único, pois algumas empresas apresentam departamentos que possuem missões específicas e visão própria do cliente, o que ao mesmo representa a idéia que ele relaciona-se com várias empresas diferentes. Agindo da maneira correta, o cliente tem para com a empresa um sentimento de confiança e lealdade, e os colaboradores passam a ter uma visão única de cliente. Seguindo essa linha de raciocínio, a área de Recursos Humanos é crucial para o sucesso da iniciativa de CRM, pois é ela que é encarregada pela remuneração e incentivo dos funcionários. Eles devem ser incentivados não só monetariamente falando, para manter os clientes mais lucrativos para a empresa e se relacionarem com os de maior potencial. Quando a organização não incentiva seus funcionários, eles pensam muito mais em termos de produto do que em termos de cliente. Na visão do mesmo autor, recrutar e selecionar pessoas qualificadas para participarem dessa mais nova filosofia de trabalho é muito importante, porque ao longo da implantação profissionais de todas as áreas serão selecionados, especialmente aqueles com espírito de equipe, liderança e boa-vontade. Eles irão instruir, dar assessoria aos seus colegas de departamento, dar suporte aos projetistas, bem como difundir a informação pela empresa. Por sua vez, a equipe de projeto deve ser multifuncional e escutar as opiniões de todos os setores da empresa de modo a não tomar uma decisão individual, ou aquela baseada apenas no processo tecnológico.

Segundo Parra (2004), implantar um CRM não é simples, pois significa mudar a forma de trabalhar das pessoas, inclusive o modo como elas interagem com o cliente. Não é fácil e não se consegue isso do dia para a noite. Exige muito planejamento e envolvimento. “Não é a tecnologia, por melhor que seja que constrói o relacionamento com os clientes, mas as pessoas envolvidas no processo”. Sem o pleno envolvimento delas, o fracasso da iniciativa é certo. Ainda para o autor, “o CRM deve ser visto pelos funcionários como algo que irá contribuir para melhorar e agilizar o seu trabalho de forma que aceitem as mudanças necessárias para o sucesso do projeto”. Muitas vezes os funcionários são a maior fonte de empecilhos ao implantar um CRM, justamente por não terem o espírito de equipe exigido e por terem medo de situações desconhecidas e de um possível desemprego (BRETZKE, 2002 *apud* JÚNIOR, 2005).

“O sucesso do CRM depende mais de aspectos estratégicos do que tecnológicos. Sem uma estratégia clara e um alinhamento dos processos aos clientes, poucas são as chances de sucesso” (LEITE, 2004, p.82 *apud* VICENTE, 2005, p.83).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da concorrência acirrada a maioria das organizações que querem se manter no mercado, buscam por alternativas, métodos e tecnologias como o SI e o CRM que dão suporte e servem de base na sustentação de seu negócio. Entretanto, não são as alternativas, métodos e tecnologias que garantem o sucesso de uma empresa. Por trás de tudo isso, há um fator importantíssimo que deve ser bem estudado e levado em consideração devido à sua importância para o sucesso organizacional: as pessoas. Sem elas para dirigirem e conduzirem o trabalho, nenhum método ou tecnologia empregada poderá dar certo. Para isso sua colaboração e efetiva participação nas atividades são fundamentais.

Quando o objetivo de uma empresa é aplicar um CRM, ela deve estar ciente que mudanças ocorrerão, pois o CRM não é somente uma tecnologia como muitos pensam.

O alinhamento da estrutura organizacional com o CRM trata-se de uma fase determinante porque nela determina-se o sucesso ou o fracasso do empreendimento. De nada adianta a empresa selecionar e aplicar um *software* acreditando ser a melhor solução para obter maiores lucros e superar a concorrência, se internamente ela não estiver preparada por completo para eliminar suas deficiências e limitações, que se constituem em um entrave para o bom desempenho do CRM. É preciso conhecer o negócio analisando as operações, interações e influências do ambiente que afetam essas operações de forma a adequar as pessoas aos processos e os processos às diretrizes e planos exigidos pelo CRM, que garantem o êxito da iniciativa. Por fim, é importante ter uma cultura voltada para o cliente, mas antes é necessário compreender o negócio, sua estrutura organizacional e o seu funcionamento como um todo, para somente então agir e aplicar as mudanças cabíveis, já que cada negócio exige procedimentos e ações diferentes.

ABSTRACT

This work has for objective to stand out the importance of if having the alignment of the organizational structure with the SI so that it has success in the implantation of a CRM. Some aspects are presented in the search of the alignment adjusted between the technology and the organization as: the type of business, the organizational culture, the operational administration, politics, procedures standard, the environment and, over all the human factor. If all these aspects will be analyzed jointly promoting the changes necessary are possible to determine the total and complete success of an initiative CRM.

KEYWORDS: CRM. Organizational Change. Culture.

REFERÊNCIAS

- ALVES, S. *Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- BRAVIM, R. Explorar sem extrapolar o CRM?. set. 2002. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>> Acesso em: 15 dez. 2006.
- CAZARINI, A. Auxílio do data warehouse e suas ferramentas à estratégia do CRM analítico. 2002. 113f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2002.
- CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*, 2 edição. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COSTA, B. F. CRM: gestão do relacionamento com o cliente. mar. 2002. Disponível em: <<http://www.ptsi.pt/Artigos/CRM.htm>> Acesso em: 01 out. 2006.
- DUTRA, M. CRM: o que eu faço com isso? mar. 2004. Disponível em: <<http://www.pensandomarketing.com/home/id77.html>> Acesso em: 19 jan. 2007.
- JÚNIOR, J. R. F. S. Marketing de relacionamento e CRM aplicado nas agroindústrias. Taquaritinga - SP, 2005. 118f. Monografia (Graduação em Tecnologia de Produção com Ênfase Industrial). Faculdade Estadual de Tecnologia, Taquaritinga, 2005.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa*

digital, 5 edição. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

PARRA, M. C. CRM: por que é tão difícil fazer dar certo? mai. 2004. Disponível em: <<http://www.pensandomarketing.com/home/id92.html>> Acesso em: 19 jan. 2007.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. *Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais*: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas, 2 edição. São Paulo: Atlas, 2001.

VICENTE, C. R. Gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM) em instituição científica e tecnológica (ICT) para melhoria da interação com a indústria. [on-line]. dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/16051.pdf>> Acesso em: 21 mar. 2007.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica*: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.