

CRM: MITOS E DESAFIOS

Embora o termo tenha se tornado moda entre os gestores de diversas áreas e de muitas empresas a partir de meados dos anos 1990, facilitado pelo barateamento e disseminação da tecnologia, devemos observar que a prática do CRM é muito mais antiga do que comumente se pensa.

Imaginemos, por exemplo, uma pequena venda de bairro, no início do século 20, onde o proprietário não somente vendia “fiado” para seus clientes, mas também mantinha em sua caderneta de registros – Caderneta de Registros Mensal: poderia até mesmo ser essa a origem da sigla! – informações sobre os itens (e a quantidade) que cada um dos seus fregueses tinha por hábito e costume adquirir. Imaginemos também que, à medida que houvesse novas compras, esses dados fossem sendo atualizados pelo comerciante. E que, sempre que houvesse alguma novidade em termos de produto na loja, o proprietário, verificando o “caderninho”, costumasse entrar em contato com determinados fregueses a fim de lhes mostrar a novidade e sugerir a compra. Pois bem, mesmo sem saber, e sem a sofisticação da sigla, esse dono de venda já estava praticando o que hoje se apregoa como sendo a “inovação” do CRM.

O que não quer dizer que a sua implementação seja simples ou não envolva grandes desafios. O CRM, acrônimo de Customer Relationship Management, antes de ser uma ferramenta de tecnologia a ser adotada pela organização, representa uma estratégia de relacionamento com o cliente. Por si só, a ferramenta não resolve nada. Não basta apenas o desejo de se implantar a ferramenta para que os eventuais problemas de uma empresa sejam sanados. É extremamente importante que se tenha, ao implementar a estratégia, um conjunto de objetivos claramente definidos *a priori*.

Tais objetivos devem ser precisos e realizá-

veis. Por exemplo, se queremos aumentar as vendas, devemos especificar para quanto. Se desejamos um suporte mais eficiente, precisamos estabelecer um índice máximo de reclamações permitido. Desejamos um maior grau de satisfação dos clientes? Todos esses em conjunto? Não há problema, desde que, ao adotar essa estratégia, sejamos claros e específicos, e além disso reconheçamos que, quanto mais complexa for a meta, maior provavelmente será o custo de implementação e o tempo até se ter o retorno desejado.

Para o sucesso de sua implementação, o CRM requer ainda o comprometimento de todos os colaboradores da empresa. Ele não pode ser uma ideia ou estratégia de uma área ou departamento, isoladamente. E é necessário, ainda, que estejam claras as prioridades, bem como os fluxos de informações, a serem adotadas no modelo de trabalho. O sucesso de implementação do CRM é diretamente proporcional à clareza com que as informações e os dados são captados, armazenados, distribuídos e acessados pelos participantes do processo. Quanto à tecnologia, importante elemento da estratégia, ela deve apresentar flexibilidade para crescer e ir se adaptando às novas condições de mercado das empresas.

Finalizando, o CRM não se apresenta como uma receita de bolo que pode ser usada em qualquer situação, e é errôneo esperar dele a solução para todo e qualquer tipo de problema enfrentado por uma organização. Trata-se de uma boa ferramenta, escorada na teoria, mas como requisito básico requer uma visão “exógena” da empresa. Ou seja: além de os gestores terem de estar comprometidos e abertos, uma vez que se está falando em relacionamento com o cliente, é a opinião deste último, e a informação vinda dele, que conta e deve ser levada em consideração. ■



“Por si só, o CRM não resolve nada. É extremamente importante que se tenha, ao implementar a estratégia, um conjunto de objetivos claramente definidos *a priori*”



FERNANDO MINDLIN
SERSON, FGV-EAESP.
fernando.serson@fgv.br