

A Aplicação do CRM como ferramenta para Criação de Valor para o Cliente: um estudo na Casa Giacomo

Resumo: Em uma economia cada vez mais competitiva, conhecer bem o cliente pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa. Dentro deste cenário de mudanças e competitividade, as empresas vêm percebendo a necessidade de tratar os seus clientes de maneira diferenciada. O CRM (*Customer Relationship Management*), que consiste em uma estratégia global de negócios, possibilita às empresas gerenciarem com eficiência os relacionamentos com seus clientes. Este trabalho propõe uma análise no gerenciamento das relações com os clientes da Casa Giacomo, a partir da adoção de uma estratégia diferenciada de negócios que visam o conhecimento, interação e personalização, com a intenção da fidelização dos mesmos.

Introdução

Com a competitividade cada vez mais acirrada na economia, conhecer bem o cliente pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa. Neste cenário de constantes mudanças, as empresas vêm percebendo a necessidade de se relacionar de maneira diferenciada com seus clientes, não utilizando apenas ferramentas tradicionais de *marketing*.

Existe uma tendência clara da migração do foco em produtos para o foco em clientes. Cada vez mais as empresas se organizam em função dos vários tipos de clientes que possuem. Essa organização permite a diferenciação dos clientes primeiramente pelas necessidades dos vários tipos de cliente e depois por suas necessidades individuais. Uma das formas de se testemunhar essa mudança é visitando os *sites* de empresas na *Web*. Cada vez mais se verifica que os *sites* estão criando menus de orientação a produtos para a categorização por tipo de cliente e/ou necessidade. Isso facilita sobremaneira o acesso a informações e ofertas pertinentes às necessidades dos clientes e também facilita o aprendizado da empresa a respeito das necessidades de seus clientes.

O CRM (*Customer Relationship Management*) pode trazer às empresas uma diferenciação competitiva, pois tem como princípio a adoção de estratégias diferenciadas de negócios, com foco no gerenciamento do cliente. É essencialmente um termo para estratégias, metodologias e tecnologias, voltado para uma organização que tenha foco no cliente.

No Brasil, o CRM, que surgiu com força no final de 1998, é o elemento que faltava contra a vulnerabilidade que os modismos do assédio de produtos importados impuseram ao mercado consumidor na última década. Com ele, as empresas nacionais estão combatendo dois pontos cruciais na hora de expandir o mercado e atender satisfatoriamente a demanda e as perdas constantes de oportunidades.

O ponto principal do CRM, ignorado por quase todos os seus usuários, é a possibilidade de gerir todas as informações colhidas nos diversos pontos de contato com o cliente e tê-las facilmente acessível para usá-las a fim de tornar o relacionamento com o cliente cada vez mais proveitoso para todas as partes. CRM então é mais que um processo de coleta de dados com uma interpretação inteligente que auxilie a empresa a vender os produtos certos, no momento certo para sua clientela.

A grande novidade do CRM é proporcionar a integração entre a força de vendas e o marketing, possibilitando uma visão única do cliente dentro da empresa. E ainda, apresenta-se como uma possibilidade de se obter resultados eficazes, pois se propõe uma alocação mais eficiente do orçamento interno, aplicando-se seletivamente a prática de marketing individualizado.

Neste mercado com muita variedade de produtos e serviços equivalentes, os consumidores estão se tornando cada vez menos leais a marcas e empresas, e como consequência disso, o marketing de relacionamento apresenta uma abordagem mais consistente e coerente, de maneira a atuar mais efetivamente junto ao cliente, focando principalmente em sua satisfação através da descoberta de suas expectativas e necessidades individuais.

O objetivo desta pesquisa é analisar o gerenciamento das relações de clientes da Casa Giacomo, e propor a implantação da ferramenta CRM, de modo que a empresa obtenha maiores lucros, decorrentes da maior satisfação de seus clientes. A Casa Giacomo é uma empresa varejista de madeiras e ferragens para marcenaria, presente no mercado há mais de 30 anos.

Referencial Teórico

Marketing de relacionamento e o CRM

Durante muito tempo, o marketing de relacionamento e a automação da força de vendas caminharam em paralelo e desenvolveram-se separadamente. A inovação do CRM é proporcionar a integração entre ambos, possibilitando uma visão única do cliente dentro da empresa. É uma possibilidade de se obter resultados eficazes através de uma alocação mais eficiente do orçamento interno, aplicando-se seletivamente a prática de marketing individualizado.

O conceito de CRM fortaleceu-se na prática através da tecnologia de informação que põe à disposição do mercado ferramentas derivadas principalmente de call center, dos softwares de automação de força de venda, e atualmente, da Internet. E brevemente, da tecnologia WAP e da WebTV.

Segundo Don Peppers e Marta Rogers (1997), o CRM consiste em identificar o que é criar valor para os clientes e oferecer-lhes precisamente o que desejam. No limite, será satisfazer os desejos individuais de cada um. Mas, como diferentes clientes têm diferentes conceitos de valor, há que tentar identificar segmentos de mercado com características idênticas e conceitos de valor semelhantes.

O CRM é um conceito que envolve pessoas, processos e tecnologia, e vem sendo adotado em larga escala por diversas empresas como uma ferramenta para a construção de relacionamentos duradouros com seus clientes. Para implementar este conceito, as organizações serão obrigadas a rever todos os comportamentos, processos e tecnologias que apoiam a interação entre elas e o cliente ao longo de todos os canais de interface.

Segundo a Excellence Report 2000, CRM, Customer Relationship Management ou Gestão de Relacionamento com Clientes, é um modelo de gestão que busca prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer administrar o relacionamento com o cliente, partindo-se do pressuposto de que é mais rentável manter um bom cliente que conquistar um novo.

O termo CRM, ou gestão de relacionamento com clientes não possui uma definição formal, apesar de sua utilização universal pelas empresas. Desse modo, vários conceitos foram surgindo, bem como denominações diferenciadas para CRM, entretanto, todas levam a um mesmo objetivo: aumentar as oportunidades melhorando o processo de comunicação com o cliente certo, fazendo a oferta certa, por meio do canal certo e na hora certa, conquistando assim a lealdade e a lucratividade dos clientes.

O Gartner Group (2004) define CRM como “uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a

empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa”.

Enfim, o conceito de CRM nada mais é do que uma nova terminologia para antigos conceitos, agora com um grande suporte tecnológico. E, devido ao seu crescimento e penetração na cúpula das organizações, motivou grandes empresas de tecnologia a investirem muito em novas soluções, evidenciando e aumentando a competitividade deste mercado.

Quando corretamente implementado, o CRM é um instrumento adequado e eficaz para que as empresas conheçam melhor a si mesmas, o mercado, concorrentes e principalmente a seus clientes. As informações vindas das áreas de marketing, vendas, atendimento e suporte quando consolidadas, analisadas e disponibilizadas corretamente são ferramentas eficazes e precisas para a tomada de decisão. A adoção correta das práticas do CRM, comprovam que os clientes tornam-se mais satisfeitos, fiéis e principalmente rentáveis para as empresas (Vianna, et al, 2002).

A proposta do CRM é desenvolver um processo contínuo e evolutivo de conhecimento e comunicação interativa com os clientes. É conhecer os valores de cada um e o que eles representam para a empresa. A partir daí, a companhia poderá visualizar tais conhecimentos para tratá-los de acordo com esse valor; dosar os investimentos em clientes com determinados perfis; aumentar a eficiência das vendas de produtos e/ou serviços e oferecer atendimento personalizado.

Portanto, para evitar a tendência de tratar o CRM como tecnologia, o melhor caminho é que a empresa assuma a estratégia de CRM em quatro etapas descritas abaixo, de Bretzke (2000):

1. Definição e planejamento do modelo de relacionamento;
2. Redesenho dos processos de atendimento do cliente;
3. Seleção da solução;
4. Implantação da tecnologia de CRM.

O processo de implementação

O processo de implementação do CRM pode ser pensado como uma série de quatro passos, ou estratégias básicas: **identificar** (conhecer a identidade do cliente), **diferenciar** (os clientes possuem diferentes necessidades e valores), **interagir** (desenvolver uma relação de aprendizado com o cliente, fazendo com que seja conveniente continuar comprando na mesma empresa) e **personalizar** (produtos e serviços personalizados são feitos a partir do conhecimento das necessidades dos clientes).

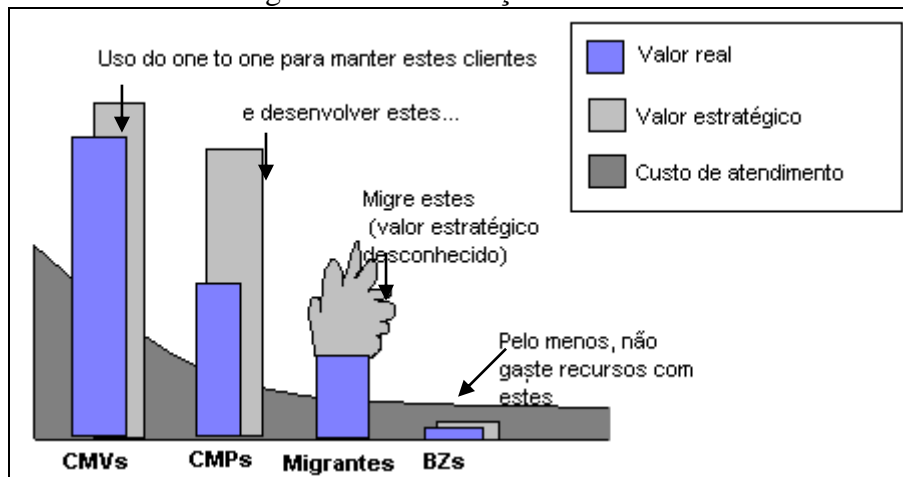
A identificação dos consumidores mais lucrativos, classificando-os conforme sua importância em relação ao retorno obtido, possibilita a empresa saber quanto vale um cliente ao longo de seu tempo de vida como cliente.

Aos diversos tipos de clientes (figura 1), existem distintas iniciativas a serem implementadas. Para os CMVs (Clientes de Maior Valor), deverá ser implementado programas de retenção, com canais de comunicação exclusivos e programas de reconhecimento, como formas de recompensa. Já os CMPs (Clientes de Maior Potencial) necessitam de tratamento diferenciado. Esses clientes serão desenvolvidos através de incentivos, na busca de participar cada vez mais nesses clientes que ainda têm potencial a ser desenvolvido.

Aqueles clientes que dão prejuízo à empresa são chamados de *Below Zeros*. A esses clientes deverá ser cobrado o valor do serviço, deixando de incentivá-los a continuar comprando na empresa.

Portanto, os clientes de maior valor potencial poderão ser desenvolvidos para gerar mais receita e os clientes de maior valor deverão ser retidos. Os *below zeros* não serão desenvolvidos. Ou seja, os clientes não deverão ser tratados da mesma forma.

Figura 1: Diferenciação de clientes



Fonte: Peppers and Rogers (1997)

Investir no CRM permite reter e obter lealdade do cliente. Os clientes ao serem bem tratados, permanecem mais tempo e compram com mais frequência, aumentando a oportunidade e a realização *life-time value* real. O CRM, também permite à empresa identificar os clientes potenciais, que com estímulo, podem se tornar clientes de valor maior.

Portanto, o CRM possibilita à empresa conquistar mercado com menos custos, sustentar uma posição competitiva favorável e atender às necessidades do cliente de forma individual, customizado.

Apesar do seu conceito simples, a implementação da ferramenta CRM é complexa, pois envolve diversos elementos. Em primeiro lugar, a empresa deve possuir um ERP bem classificado e se utilizando todos os benefícios esperados. A partir de então, pode-se considerar a adoção de módulos, como a automação de força de vendas, *call centers*, *e-business*, *e-commerce*, dentre outras ferramentas que ajudem a melhorar o atendimento ao cliente. Outro fator indispensável é o de que a empresa deve ser reestruturada de modo que haja uma única visão do cliente dentro da organização, o que significa que a empresa deve ter total integração dos dados.

Metodologia

Este estudo foi baseado em uma pesquisa aplicada, para identificar e diferenciar os clientes, possibilitando aplicar as devidas medidas ao gerenciamento de clientes, ou seja, o CRM. Portanto, a pesquisa pode ser classificada de forma ampla como exploratória, que tem como objetivo principal auxiliar na compreensão dos problemas; e a conclusiva, geralmente mais formal e estruturada, que tem por objetivo testar hipóteses específicas e examinar relações. As pesquisas conclusivas podem, ainda, ser divididas em causais e descritivas (Malhotra, 2001).

Vergara (2000) propõe uma taxonomia para classificar os tipos de pesquisa, segundo dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Essa pesquisa é classificada quanto aos fins, como sendo exploratória e quanto aos meios de investigação, como pesquisa de campo - por meio do método de estudo de caso (Yin, 2001) e bibliográfica.

Além do levantamento bibliográfico para a construção do referencial teórico (Malhotra, 1999), a metodologia utilizada neste trabalho foi o estudo de caso — devido às questões básicas de pesquisa, ausência de controle dos eventos comportamentais e ênfase nos eventos contemporâneos (Yin, 2001). O estudo considerou e respeitou os vários aspectos, condições, recomendações, componentes e requisitos, definidos por vários autores, dentre eles Yin (2001).

Segundo Yin (2001) deve-se optar pela estratégia de estudo de caso quando o tipo de questão básica da pesquisa é composto por questões do tipo “como” e “por quê, quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos comportamentais e quando o foco da pesquisa é sobre os eventos contemporâneos inseridos num contexto real. As questões do tipo “o quê”, quando utilizadas em pesquisas exploratórias, podem ser utilizadas em qualquer estratégia.

Um estudo de caso é um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes, e nos quais fontes múltiplas de evidência são usadas (Yin, 2001).

Levando em consideração a crescente necessidade de implantação eficaz da ferramenta CRM nas empresas brasileiras, o principal problema a ser analisado neste estudo é:

Como o CRM pode auxiliar a Casa Giacomo, uma empresa familiar brasileira, na criação de vantagem competitiva e fidelização de seus clientes?

A aplicação da metodologia de estudo de caso foi realizada por meio de uma série de entrevistas com executivos da empresa em questão e também com seus clientes, utilizando um protocolo elaborado especificamente para este fim. Este protocolo considerou a necessidade de conhecer a organização e seus processos de integração com seus clientes.

Na pesquisa realizada nas três lojas da empresa foram analisadas as características dos clientes que as freqüentam, como o grau de escolaridade, como conheceram a loja, seu período de freqüência, acesso à Internet e interesse no pós-venda, entre outras características.

O tamanho do levantamento amostral correspondeu a um número total de questionários entregues e respondidos pelos clientes. Esta amostra refere-se aos clientes que freqüentaram a Casa Giacomo durante o período de 15/03/2003 à 15/05/2003, sendo composta no total de 1207 clientes das 3 filiais. Em todas as filiais a pesquisa foi realizada durante o horário de funcionamento das lojas, sendo distribuída de forma aleatória para não induzir os resultados da pesquisa.

Apresentação do Caso

a. Perspectiva histórica

Fundada em 1.973, a Casa Giacomo recebeu esse nome em homenagem ao avô de um dos sócios, de origem italiana. Suas atividades iniciaram-se na Av. Santo Amaro, comercializando ferragens, presentes e louças. Após dois anos, a loja mudou-se para a Rua do Gasômetro, onde ajudou a fortalecer a região que mais tarde se tornaria o maior pólo madeireiro da América Latina.

No Brás, a Casa Giacomo passou a trabalhar exclusivamente com ferragens, priorizando atender as necessidades de seus clientes, oferecendo grande variedade de produtos de qualidade. Em pouco tempo, a empresa tornou-se “referência”, contando com mais de 9.000 itens em linha. Além das três lojas no bairro do Brás, a Casa Giacomo inaugurou no ano de 2.002 uma grande loja no largo do Aricanduva, mostrando o desejo de estar sempre perto de seus clientes.

Já são 30 anos de tradição no mercado, oferecendo mais de 10.000 itens, entre ferragens, ferramentas manuais e elétricas, produtos químicos e madeiras. Além dos produtos,

a Casa Giacomo oferece constantes treinamentos, visando atualizar e profissionalizar cada vez mais seus clientes.

b. Linha de produtos

A linha de produtos da Casa Giacomo está dividida por famílias de produtos, que são:

Ferragens: Essa família de produtos está subdividida em aramados (cestos, suportes, gaveteiros, tubos, etc.), articulações para móveis, batedores, borboletas para janelas, botões, buchas, cabideiros, cadeados, calceiros, cantoneiras, corrediças, correntes, cremonas, dobradiças, fechaduras, fechos, fixadores para portas de passagens, ganchos, gravateiros, lixas, maçanetas, parafusos, passa fio, pé para mesa, pé para móveis, puxadores, pregos, rodízios, roldanas, suportes, tapa-furos, travas de segurança;

Acessórios para máquinas: Estão relacionados os produtos que agregam valor às máquinas elétricas, tais como: brocas, buchas, chaves, coletor de pó, discos, escova de aço, facas, fresas, guias para corte, lâminas, morsa, pontas, rebolo, serras;

Ferramentas manuais: Essa família de produtos é composta por instrumentos que não utilizam energia elétrica para serem usados. São eles: alicates, arco de serra, chaves de fenda, compassos, cortadores de folha e vidro, escala, espátula, estilete, grampeadores, limas, martelos, metro, nível, pistolas para cola e silicone, serrotes, tesouras, trenas e trinças;

Ferramentas elétricas: Nessa família estão alocados instrumentos que necessitam de energia elétrica para serem usados, tais como: esmerilhadeiras, furadeiras, lixadeiras, parafusadeiras, plainas, serras circulares, serras esquadrias, serras mármore, serras tico-tico, e tupias;

Madeiras: Na Casa Giacomo são comercializadas diversos modelos e medidas de madeira bruta, usadas na confecção e manutenção de móveis. São elas: lâminas de revestimento (marfim, radica, imbuía), virolinha, virola, curupixá, marfim tropical, folheados, painéis, compensados, portas de armário, texturizados, postforming, laminados decorativos (fórmicas) e chapas de madeira revestidas;

Produtos químicos: Os produtos químicos comercializados na Casa Giacomo são utilizados na confecção e acabamento de móveis. Essa família está subdividida em: acquacolor, álcool, anilinas, araldite, betume, breu, cera, cola a base d' água, cola branca, cola de contato, cola quente, durepoxi, espuma PU, extrato de noqueira, flexite, goma laca, massas, parafinas, seladora, solvente e verniz.

c. Perfil das lojas

O perfil das três lojas é apresentado a seguir na tabela 1:

Tabela 1: Descrição das lojas da Casa Giacomo

	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3
Localização	R. Maria Domitila, n.216 – Brás – S.Paulo – SP	R. do Gasômetro, n.327 – Brás – S.Paulo – SP	Av. Rio das Pedras, n.2451 – Aricanduva – S.Paulo – SP
Inauguração	02/12/1992	01/08/1973	01/07/2003
Área construída (m ²)	1.764	3.061	1.183
Área estoque (m ²)	1.323	2.143	828
Número de funcionários	26	42	13
Média de atendimentos/dia	107	247	51
Número de terminais	13	23	11
Faturamento loja/mês	R\$ 115.000,00	R\$ 140.000,00	R\$ 98.000,00
Média de valor venda/dia	R\$ 5.230,00	R\$ 6.360,00	R\$ 4.500,00

Fonte: Casa Giacomo

d. Mercado

O mercado do comércio varejista de madeiras e ferragens dentro da Grande São Paulo sofreu uma grande mudança na última década, quando a Rua do Gasômetro deixou de ser o principal pólo dessas empresas, e elas começaram a se espalhar pelas periferias e outros pontos na cidade.

O crescimento desse setor está diretamente relacionado à indústria moveleira, que apresentou um aumento de 10% em 2002, representando um faturamento de R\$ 10,6 bilhões, contra R\$ 9,6 bilhões em 2001.

O desenvolvimento do setor moveleiro está diretamente relacionado à qualidade de vida das pessoas que está melhorando, sendo então um mercado com grande potencial de crescimento. Desse modo, a estratégia da empresa está relacionada a busca do aumento do nível de satisfação do consumidor, ou seja, melhorando o atendimento, fazendo uma rápida entrega de produtos, facilitando o pagamento, disponibilizando serviços como conserto e suporte técnico e, portanto diminuindo o número de reclamações.

e. Concorrência

São concorrentes da Casa Giacomo todo e qualquer estabelecimento que comercialize madeira e/ou ferragens, portanto, pode-se afirmar que a concorrência está presente em todo território nacional, mas que sua principal disputa de mercado está na cidade de São Paulo.

Os principais concorrentes são: Leo Madeiras, Cartescos, Jamal, Floresta, entre outras lojas que se localizam no bairro do Brás e Grande São Paulo.

Diante da enorme concorrência de mercado, a Casa Giacomo procura obter vantagens competitivas através de diferenciais, oferecendo serviços, atendimento personalizado, treinamentos aos profissionais da marcenaria, entre outros.

f. Parceiros

Ao longo de sua existência no mercado, a Casa Giacomo conquistou a confiança de seus clientes e fornecedores, através do cumprimento dos compromissos, gerando uma estreita relação de amizade.

Atualmente, Casa Giacomo conta com 260 fornecedores, sendo que seus 10 principais fornecedores são seus parceiros, patrocinando palestras, cursos, treinamentos, workshop, participação nas principais feiras e eventos do ramo, não podendo se esquecer.

Seus principais fornecedores são:

- Duratex (empresa privada nacional que ocupa a liderança entre os produtores nacionais de painéis de madeira reconstituída e é importante exportadora de chapas de fibra, com posição destacada em alguns dos mais exigentes mercados do mundo);

- Pertech (indústria sueca que se instalou no Brasil em 1954, produzindo laminados decorativos e industriais, e é atualmente o maior produtor mundial de laminados decorativos e o maior produtor de laminados industriais da América Latina);

- Hettich Plastipar (o Grupo Hettich foi fundado na Alemanha, sendo presente em mais de 40 países e é líder mundial em ferragens e acessórios para móveis);

- FGVTN (empresa nacional, fundada em 1953 no estado do Paraná, é especializada em correijas metálicas para gavetas);

- De Walt (empresa americana fundada em 1924, apresenta uma linha com mais de 200 ferramentas elétricas, e 800 acessórios);

- Sayerlack (do Grupo Renner Sayerlack, a divisão Sayerlack foi fundada em 1968, ocupando posição privilegiada junto a um pólo moveleiro caracterizado por seu alto nível de exigência);

- Alba Química (empresa nacional, cujo foco está em produtos para o mercado da indústria moveleira, produzindo resinas e adesivos para madeira).

Desse modo, a Casa Giacomo obtém preferência nos lançamentos de produtos devido a forte relação de parceria com seus clientes, fornecedores e vendedores.

g. Situação atual da TI na empresa

Atualmente a Casa Giacomo utiliza o sistema Magnus, fornecido pela empresa Datasul, especialista em aplicações de Tecnologia de Informação (TI).

Magnus é um sistema integrado de gestão empresarial, ou seja, um ERP. Esse sistema tem como objetivo, controlar todos os processos operacionais, administrativos e comerciais da Casa Giacomo. Sendo assim, todas as transações efetuadas são registradas para serem consultadas de forma mais realista, de maneira que estejam sempre atualizadas.

O sistema Magnus é dividido em quatro módulos: administrativa, distribuição, materiais e auxiliar.

O módulo “administrativo” controla e fornece informações das operações financeiras e administrativas. Esse módulo é subdividido em cinco funções: contas a pagar, caixas e bancos, cadastros, contas a receber e contabilidade.

O módulo “distribuição” armazena todas as informações da parte fiscal da empresa, ele é subdividido em três funções: faturamento, obrigações fiscais e pedidos.

O módulo “materiais” registra as informações necessárias para realizar pedidos de compras de fornecedores. Este é subdividido em três funções: compras, estoque e recebimento.

O módulo auxiliar é utilizado para programas específicos, sendo este subdividido em três funções: ajuda, específicos e utilitários.

Como já mencionado acima, o sistema da Casa Giacomo está totalmente integrado, de modo que, em todas as etapas ocorre atualização de cadastros. Por exemplo: quando é executado um processo de entrada (pedido de compra), o fornecedor é contatado para informar se a mercadoria está disponível, se estiver, é feito um pedido de compra. O sistema informa que a mercadoria deverá chegar na data programada, já no recebimento desta, o Magnus automaticamente dá baixa no pedido de compra, atualiza o estoque e encaminha a nota fiscal o para o faturamento.

Podemos afirmar que a alta direção da empresa com relação a investimentos em TI tem uma participação ativa. A adoção de uma cultura empresarial voltada a clientes implica em mudanças na organização e redesenho de processos, que invariavelmente cruzarão limites de áreas funcionais. Com o envolvimento da alta gerência essas mudanças poderão ser feitas e conseqüentemente as chances de sucesso do CRM serão altas. Esses investimentos em TI podem ser observados a medida que sistemas de software e hardware foram instalados na empresa, pela Datasul e a medida que a empresa está com interesse na implantação de um sistema de marketing de relacionamento, através da implantação do sistema de CRM.

Análise do caso

Ao analisarmos os dados gerados na tabulação da pesquisa realizada na Casa Giacomo, observamos nas três lojas a predominância de clientes pessoas físicas, que tem o nível de ensino médio, isto devido ao maior número de clientes da loja serem compostos por

marceneiros. No caso da loja 1, localizada na rua Maria Domitila, predominam clientes com nível superior seguidos por clientes de nível fundamental.

A Casa Giacomo tem com público alvo marceneiros e marcenarias, sendo que os primeiros são considerados pessoas físicas por serem autônomos. Relembrando que o seu público é muito diversificado, faz-se importante personalizar o atendimento utilizando diferentes linguagens específicas para com seus clientes a fim de melhor atendê-los, assim confirmando a importância do gerenciamento da relação com clientes.

Concluimos também, que a maioria dos clientes da Casa Giacomo tomaram conhecimento de sua existência quando passaram em frente a loja seguido por pessoas que tiveram indicação da loja por amigos.

O auto índice de clientes que conheceram a loja por ter passado em frente se deve ao fato das lojas serem muito bem organizadas, pelo uso de cores vibrantes e pelo ambiente claro que a loja apresenta. Isto representa um ponto forte para a Casa Giacomo, que poderá implantar o CRM para reter esses clientes aumentando a sua fatia de mercado. É importante ressaltar que o alto grau de indicação por amigos se dá ao fato da empresa possuir clientes fiéis e satisfeitos com o serviço.

Podemos afirmar que a frequência dos consumidores se dá em sua maioria semanalmente e quinzenalmente. No entanto, observamos que na loja 2 o número de clientes que frequenta a loja quinzenalmente é igual ao que frequenta a loja diariamente e mensalmente.

A grande frequência de clientes na loja faz com que haja alta rotatividade de estoque, e com que os clientes estejam sempre em contato com novidades. Essa alta frequência significa uma alta potencialidade para fidelização.

Identificamos que os frequentadores das lojas avaliam como ótimo o atendimento, mas destacam como problema da loja a variedade de produtos encontrados.

Notamos que há uma pequena diferença de produtos encontrados e não encontrados e que essa porcentagem pode prejudicar a imagem da empresa, pois seus consumidores ficarão insatisfeitos. A propaganda de um cliente não satisfeito é maior que a de um cliente satisfeito, portanto a empresa pode o perder para a concorrência que poderá o fidelizar.

A ferramenta CRM trará para a Casa Giacomo a possibilidade de estar em constante contato com seus clientes, podendo interagir com os mesmos de acordo com seus valores, necessidades e vontades, garantindo sua satisfação e assim aumentando seus lucros.

Sobre as formas de pagamento da Casa Giacomo, em pessoas físicas, observamos que o que têm em comum as 3 lojas são a preferência de pagamento por cheque, embora na loja 1 e na loja 3 a preferência por cheque é igual a por cartão de crédito.

A Casa Giacomo deverá ter como objetivo aumentar o número de pessoas que utilizam o cartão de crédito para o pagamento de suas compras. Para isso sugerimos que sejam feitas parcerias com empresas de cartão de crédito alcançar esta finalidade, de modo que se possam fazer parcelamentos que não tenham juros. Esse objetivo se dá, pois o índice de inadimplências de cheque é muito alto.

No grupo classificado de pessoas jurídicas, verificamos que a preferência também é por cheque, seguida do pagamento por duplicata. Na loja 3 o cartão de crédito também tem uma grande preferência por parte de seus consumidores.

Conforme observado o grau de acesso a Internet nota-se que a maior parte dos clientes nas lojas 2 e 3 possuem acesso a *Internet*, já na loja 1, a maior parte das pessoas não possui acesso. Com relação aos e-mails dos clientes, notamos que tanto as pessoas físicas como jurídicas, nas três lojas, o possuem em sua maior parte, embora nas lojas 1 e 2 a diferença entre clientes que têm e que não têm *e-mail* seja pequena.

Como a diferença de clientes que acessam e não acessam a *Internet* é pequena, a empresa deve buscar diferentes formas de se atingir seu público. Entretanto, seu *site* deve ser

desenvolvido de maneira que seus consumidores sejam estimulados a acessá-lo, pois, como já explicitado acima, uma boa parte de seus clientes são pessoas de baixo grau de escolaridade que não tem acesso à *Internet*. Para conseguir atingir todo o seu público, a Casa Giacomo deverá aproveitar as diferentes formas de contato que o CRM proporciona, entre ele: *call center*, páginas de *web*, automatização das forças de venda, automatização dos sistemas de *marketing*. Com estas diferentes ferramentas será possível alimentar um único banco de dados, que têm como objetivo fornecer uma visão única orientada a assuntos dos dados da empresa.

Detectamos o grau de interesse para consultas on-line dos clientes físicos e jurídicos das três lojas e podemos concluir que todos os clientes consideram a oportunidade de consultar os produtos via *Internet* ótima.

Por fim, podemos constatar que o público da Casa Giacomo possui um grande interesse no relacionamento pós-venda, sendo esta informação de enorme relevância para que a implantação de CRM na Casa Giacomo tenha sucesso, já que o CRM se baseia na busca da satisfação total dos clientes, cada um com suas particularidades.

A seguir, na tabela 2 apresentaremos uma comparação entre os dados mais importantes obtidos na pesquisa, em cada uma das três lojas analisadas.

Tabela 2 – Comparação entre as lojas

Principais itens analisados	Loja 1	Loja 2	Loja 3	Média Geral
Características do Público	Jurídicas: 32% Físicas: 68%	Jurídicas: 34% Físicas: 66%	Jurídicas: 26% Físicas: 74%	Jurídicas: 31% Físicas: 69%
Tipos de comunicação	Amigos: 23% Propaganda: 10% Passou em frente: 39% Outros: 29%	Amigos: 21% Propaganda: 11% Passou em frente: 63% Outros: 5%	Amigos: 29% Propaganda: 6% Passou em frente: 61% Outros: 4%	Amigos: 24% Propaganda: 9% Passou em frente: 54% Outros: 13%
Período de frequência	Semanalmente: 36% Quinzenalmente: 29% Mensalmente: 19% Esporadicamente: 16%	Semanalmente: 24% Quinzenalmente: 35% Mensalmente: 32% Esporadicamente: 11%	Semanalmente: 42% Quinzenalmente: 35% Mensalmente: 16% Esporadicamente: 6%	Semanalmente: 36% Quinzenalmente: 29% Mensalmente: 19% Esporadicamente: 16%
Atendimento	Péssimo: 3% Regular: 29% Ótimo: 68%	Péssimo: 3% Regular: 18% Ótimo: 79%	Regular: 16% Ótimo: 84%	Péssimo: 3% Regular: 20% Ótimo: 77%
Produtos encontrados	Não: 42% Sim: 58%	Não: 32% Sim: 68%	Não: 52% Sim: 48%	Não: 42% Sim: 58%
Acesso a Internet	Sim: 42% Não: 58%	Sim: 65% Não: 35%	Sim: 52% Não: 48%	Sim: 53% Não: 47%
Interesse de relacionamento pós-venda	Sim: 84% Não: 16%	Sim: 66% Não: 34%	Sim: 91% Não: 9%	Sim: 80% Não: 20%
Amostra	408	410	389	402,3

Implantação da Ferramenta CRM

Devido à parceria já existente da empresa com a Datasul, a qual foi responsável pela implementação e manutenção do sistema de ERP, concluímos que é melhor empregar seus próprios sistemas, uma vez que uma solução de outra empresa demandaria mais tempo para a implementação pela necessidade de criação de uma interface de padrão. Este problema, ao adotar o CRM da mesma empresa deixa de existir, pois os padrões, neste caso, já são compatíveis. Com o desenvolvimento do *site*, já em fase final, a implementação do CRM torna-se mais fácil.

A seguir, apresentamos os módulos oferecidos pela empresa Datasul, que concluímos serem os mais apropriados para serem comprados para a atual situação da Casa Giacomo, uma vez que os clientes de maior valor da Casa Giacomo foram identificados como sendo os profissionais da marcenaria que fazem compras na empresa pelo menos uma vez por semana.

No módulo *Foundation*, os componentes que mais se ajustam à empresa são:

- Registro e ações (uma a uma ou em lote) e histórico

Através da pesquisa realizada nas três lojas, pode-se observar que a grande maioria dos entrevistados possui interesse em um relacionamento pós-venda. A partir dessa informação, sugerimos a compra deste componente pela Casa Giacomo, pois permitiria obter o registro completo do histórico de relacionamentos (interações) a partir da WEB, do *contact center*, de visitas e outras fontes, efetuada de forma automática, delegada ou individual.

Envio de e-mail baseado em *templates* (individual): Apesar da pesquisa demonstrar baixos índices de acesso à *Internet* e baixas porcentagens de clientes que utilizam *e-mail*, essa ferramenta tecnológica, como forte tendência e com rápido crescimento, é de extrema importância para a Casa Giacomo. Sua utilização permite o disparo de *e-mails* com a atualização de *templates* pré-formatados, permitindo que a empresa envie promoções segmentadas, comunicados, convites, etc., sendo que concluída a tarefa, mais uma ação histórica é registrada para o cliente/contato, em seu banco de dados da empresa;

- Catálogo de produtos e serviços: A pesquisa pôde identificar os baixos investimentos em divulgação da Casa Giacomo. Com o uso do catálogo, a empresa poderia atingir um maior público. O catálogo consiste na consolidação completa de informações de produtos e serviços, permitindo acesso rápido e disponibilização imediata de características, argumentos, fotos, equivalência, dentre outros, fazendo com que os consumidores sejam atraídos para efetuar suas compras nas lojas da Casa Giacomo;

- Painel de indicadores de performance, como RFV, Potencialidade e finanças: Segundo a pesquisa realizada, verificamos que há uma grande diferença nas preferências das formas de pagamentos que o cliente utilizam. Essa estratégia permitirá à empresa personalizar as atividades nas lojas de acordo com características. A característica principal desse módulo é a de permitir a personalização do atendimento, definição de estratégias e campanhas de marketing melhor direcionadas e mais efetivas. O Datasul CRM traz como grande diferencial o painel de indicadores de performance que traduz de forma objetiva o comportamento do cliente em termos de compras e pagamentos, bem como o seu potencial, montado a partir de um conjunto de variáveis importantes para o negócio, facilitando seu relacionamento com a Casa Giacomo. Esse componente também é muito importante para a empresa interagir com os clientes de maior valor, de modo que eles mantenham ou até aumentem seus valores de compra na empresa;

- Disponibilidade de estoque: Outra informação importante extraída da pesquisa realizada é o alto índice de produtos não encontrados. Aproveitando este alto índice, o módulo indicado permite que no momento da interação com o cliente, disponibilize o conjunto completo de informações de disponibilidade de estoque dos diversos produtos nas diversas plantas da companhia, bem como as entregas e produções futuras.

Em *Sales*, os módulos sugeridos são:

- Histórico de vendas: Através da pesquisa realizada nas três lojas, pode-se observar que a grande maioria dos entrevistados visita com frequência a Casa Giacomo. Este

componente permite a visualização de todo o histórico de vendas referente ao cliente selecionado. Também é possível identificar o *status* e informações como, horário de embarque, motivo de bloqueio de pedidos, etc. Desse modo, torna-se possível acompanhar a periodicidade de compra do rol de produtos que o cliente costuma adquirir nas lojas da Casa Giacomo;

- Tabelas de preços personalizadas (inclusive promoção): permite a criação e o gerenciamento prático das tabelas de preços, permitindo a personalização e definição de tabelas para promoção. Por exemplo, arquitetos, marceneiros, consumidores finais têm necessidades de compra diferentes um do outro, e assim, a Casa Giacomo irá melhorar seu relacionamento com seus clientes, comunicando somente os preços e informações pertinentes a cada grupo;

- Configuração de produtos (*cross-sell*, *up-sell*, *bundle* e descontos): permite a criação e o gerenciamento prático das tabelas de preços, permitindo a personalização e definição de tabelas para promoção. Através desse sistema a empresa será capaz de oferecer aos maiores compradores do setor, ofertas complementares, com o objetivo de aumentar a participação do cliente. Essa solução permite, por exemplo, que o vendedor da Casa Giacomo ofereça produtos como puxador, verniz, lixa, a um cliente que está comprando chapas de madeira para montar a porta de um armário.

Treinamento de funcionários

A tecnologia tem mudado rapidamente e o conjunto de habilidades tecnológicas dos funcionários também. Toda implementação de uma tecnologia de informação deve conter um acompanhamento e treinamento de funcionários.

Notadamente dentro de uma estrutura de CRM o principal fator de sucesso, que conseqüentemente vai gerar vantagem competitiva é o tipo atendimento e o serviço oferecido.

Contudo, durante o processo é essencial que a empresa apóie e realize um desenvolvimento que vise modificar o comportamento de seus funcionários para que também permaneçam abertos a novas idéias ou aprender novas habilidades.

Existe um agravante, no caso da empresa, que duas de suas lojas se concentram em uma região considerada como o maior pólo madeireiro da América Latina. Portanto sua localização, ou o ponto onde a loja está localizada, na sua área de influência e o conhecimento do cliente alvo são considerados fundamentais para o sucesso do projeto.

Aqui, o conhecimento que os funcionários devem ter dos clientes, informações que os concorrentes não têm, é crucial ou pode até ser considerada um diferencial competitivo. Essas também devem ser incentivadas a serem compartilhadas com todos os funcionários, pois estão promovendo a empresa.

A Casa Giacomo, como podemos observar na pesquisa realizada, possui uma boa percepção por parte de seus consumidores em relação ao atendimento. Deste modo, a capacitação é fundamental, sobretudo por estarem em contato direto com os clientes e para continuarem a prestar bons serviços.

Conclusão

Com as mudanças cada vez mais intensas e rápidas, as organizações não podem continuar tratando os seus clientes da mesma forma que no passado. Uma empresa que não atuar no foco de relacionamento com cliente e agir de forma reativa em relação às tendências do mercado estará perdendo oportunidades que podem resultar em diferenciais competitivos e, assim, estará perdendo lugar no mercado.

Através das informações obtidas na pesquisa bibliográfica realizada para a fundamentação desse trabalho e, analisando as respostas obtidas no questionário aplicado nas lojas Casa Giacomo, é possível observar que existem diversos pontos a serem melhorados com a aplicação de um sistema de *marketing* de relacionamento com os clientes.

Na pesquisa realizada nas três lojas da empresa foram analisadas as características dos clientes que as freqüentam, como o grau de escolaridade, como conheceram a loja, seu período de freqüência, acesso à Internet e interesse no pós-venda, entre outras características.

Analisando os resultados obtidos pudemos constatar que um tratamento diferenciado aos seus clientes, a compreensão de suas necessidades, o tratamento como parceiros, a satisfação de suas necessidades e o reconhecimento de seu valor, poderia trazer para a Casa Giacomo uma vantagem competitiva com relação aos seus concorrentes.

A Casa Giacomo pretende dedicar uma especial atenção às informações sobre produtos e serviços que são desejados pelos seus clientes. Devido à facilidade de comparação de preços, serviços e benefícios oferecidos pelos seus concorrentes, os clientes avaliarão as alternativas de uma forma mais exigente e procurarão locais que julgarem dar mais atenção às suas preferências e hábitos, ou seja, lojas onde ele se sinta mais à vontade e que satisfaçam a suas necessidades.

Com a implementação das ferramentas de CRM, as lojas da Casa Giacomo terão um melhor instrumento para desenvolver esta estratégia de diferenciação, através da manutenção constante de um banco de dados com informações atualizadas a respeito das interações com o seu público. Desse modo, entendendo melhor a necessidade dos melhores clientes, a empresa pode tornar as relações únicas, criando barreiras de mudança e tornando inconveniente para o cliente mudar para um concorrente, por que nesse caso o cliente teria que recomeçar a relação do zero.

As soluções propõem a configuração de produtos, na busca de agregação de valor à venda, no sentido de oferecer produtos que complementem ou melhorem o desempenho do trabalho do cliente. Já as tabelas de preço personalizadas facilitam a personalização das promoções, no momento que são oferecidos apenas os produtos que possam interessar a cada grupo de cliente, não o aborrecendo com comunicados impertinentes.

Outras formas de interagir com os clientes, de forma personalizada, são os catálogos de produtos e serviços, que disponibilizam imediatamente a linha de produtos e serviços que a Casa Giacomo comercializa. O disparo de e-mails baseados em *templates* faz com que o cliente se sinta especial, pois as mensagens poderão ser customizadas da forma que a empresa desejar.

Para o sucesso da implementação da ferramenta CRM é necessário primeiramente que haja uma mudança na cultura da empresa, para que ela se torne totalmente voltada ao cliente, percebendo que cada interação com o mesmo é única e sempre agrega valor à organização. É necessário também que haja por parte da gerência um envolvimento, para demonstrar na prática para os funcionários o valor do relacionamento com o consumidor, e para isso, o treinamento é essencial.

Para que o valor seja continuamente criado para os clientes, a empresa deve fazer o mesmo com os funcionários, pois eles administrarão os processos, fornecerão a imaginação, implementarão as tecnologias e obterão as idéias que ajudarão a aprofundar o vínculo com os clientes.

Como a Casa Giacomo já trabalha com um sistema de *software* da empresa Datasul, é conveniente que a ferramenta CRM seja implantada pela mesma, pois se outra empresa o fizesse seria um processo mais lento e mais custoso, pois seria necessário o desenvolvimento de interface para padronização de todos os sistemas.

Os módulos sugeridos para implantação do CRM na Casa Giacomo têm a finalidade de gerar maior satisfação de todos os grupos de clientes da empresa.

Este trabalho foi feito com o intuito de apresentar uma estratégia para obtenção de vantagem competitiva, maior lucratividade e maior satisfação dos clientes da Casa Giacomo. Não foi feita uma quantificação dos resultados esperados, pois o sistema ainda não foi implantado.

Acreditamos que, a posterior, a implementação da ferramenta CRM na Casa Giacomo obterá sucesso, pois a vantagem competitiva real do gerenciamento do relacionamento com os clientes é o conhecimento que a empresa tem destes em relação a seus concorrentes.

Bibliografia

- ABERDEEN GROUP. Disponível em: <<http://www.aberdeen.com>>. Acesso em mar 2004.
- BRETZKE, Mirian. *Marketing de Relacionamento e Competição em tempo real*. 1ªed., Editora Atlas, São Paulo, 2000.
- BROWN, Stanley A.; Gorga, Juliana Machado. *CRM – uma ferramenta estratégica para o mundo do e-business*. Makron Books, São Paulo, 2001.
- BRUCENET. Disponível em: <<http://www.brucenet.hpg.ig.com.br>>. Acesso em mar 2004.
- BUCCI, Antonio G.; *CRM – Customer Relationship Management*. Disponível em <<http://www.bucci.com.br>>. Acesso em mar 2004.
- CARDOSO, Mário Sérgio; FILHO, Cid Gonçalves. *CRM em ambiente e-business: como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da Web*. Editora Atlas, São Paulo, 2001.
- DATASUL. *Soluções de CRM Datasul*, 2004.
- DATAWAREHOUSE. Disponível em: <<http://www.datawarehouse.inf.br>>. Acesso em abr 2004.
- EMOBILE. Disponível em: <<http://www.emobile.com.br/materiais.asp?pidInformacao=3245&pagina=1>>. Acesso em mar 2004.
- GARTNER GROUP. *CRM and E-commerce Summit Conference Presentation*, São Paulo, 2000.
- _____. Disponível em: <<http://www.gartnergroup.com.br>>. Acesso em abr 2004.
- GORDON, Ian. *Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. 6ª ed. Editora Futura, São Paulo, 1998.
- GREENBERG, Paul. *CRM, Customer Relationship Management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2001.
- _____. *Os quatro ases do CRM*. Revista HSM Management. (31): 48-54. março-abril 2002.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10ª ed. São Paulo, Prentice Hall, 2000.
- MALHOTRA, N. K. *Marketing Research: An Applied Orientation*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 3ª Ed 1999.
- META GROUP. Disponível em: <<http://www.metagroup.com.br>>. Acesso em mar 2003.
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *Empresa 1:1: instrumentos para competir na era da interatividade*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1997.
- _____. *O futuro do CRM: Parecer pequeno para ter grandes ganhos*. Disponível em: <<http://www.1to1.com.br/newsletter/20030417.php3#TRES>>. Acesso em abr 2003.
- RUNNING CONSULTING. Disponível em: <<http://www.running.com.br>>, visitado em mar 2004.
- SWIFT, Ronald. *CRM, Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. 2ª ed. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2001.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3ª ed. – Editora Atlas, São Paulo, 2000.

- VIANNA, Fabio Fanelli de Brito et al. *The use of CRM to create value for the customer: a case study of T.G.I. Friday's Brazil*. In: XXXVII CLADEA - CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN, 2002, Porto Alegre.
- VICENTIN, Paulo César. Sócio-diretor da Casa Giacomo. Entrevista realizada em Março 2004.
- YIN, Robert. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.