

4 Estudo de Caso: O caso da empresa Mercado Online S.A.

A apresentação dos resultados da pesquisa foi estruturada de forma a retomar os itens propostos nos objetivos intermediários e identificados como pertinentes para o problema na revisão de literatura. Assim, o capítulo aborda, em primeiro lugar, os tipos de dados de clientes passíveis de serem capturados. A seguir, é descrito o processo de transformação dos dados retidos nos diferentes pontos de contato com o cliente em informações que possam dar subsídios para a criação de ações de marketing e para a tomada de decisões. Por último, são relatados os tipos de ações de marketing desenvolvidas com uso de informações tratadas e as lacunas identificadas nos processos descritos no estudo de caso.

4.1. Tipos de dados de clientes capturados

De acordo com o entrevistado, os dados de clientes possíveis de serem capturados provêm de basicamente três pontos de contato do cliente com a empresa: Internet, Televendas e Call Center. A seguir, as funções de cada um desses pontos são brevemente apresentadas e são descritos os tipos de dados levantados em cada um deles.

A Internet pode ser entendida como o próprio site da Mercado OnLine, mas também engloba as mídias que criam estímulos para levar o cliente ao site, como, por exemplo, aquelas realizadas em grandes portais, os e-mails marketing, os sites comparadores de preços e os buscadores de palavras.

Autora: *“Por Internet você quer dizer apenas site?”*

Entrevistado: *“O site pode ser considerado como o destino final do cliente, mas é importante também considerar as ações on-line que têm como objetivo levar o cliente ao site para realizar uma compra. Hoje investimos em portais de forte presença na Web como UOL, BOL, Terra, MSN, dentre outros. Dentro desses portais, o cliente pode chegar ao site através de mídias dispostas em espaços publicitários existentes ou em*

espaços voltados exclusivamente para venda chamados de shopping. Nos shoppings os grandes varejistas on-line estão presentes, por isso, oferecer preços competitivos é essencial para que tenhamos um bom retorno de vendas. Estamos também presentes nos sites de comparação de preço (Buscapé, Bondfaro) e ainda, no Google. Existem ainda os e-mails marketing que são enviados para nossa base de clientes e os que são disparados para a base de clientes dos portais. Essas ações fazem com que o internauta visite o site da empresa e com que, na maioria dos casos, realize uma compra.”

A expressão “Portais” é bastante utilizada entre os profissionais do mercado de e-commerce para fazer menção aos grandes sites de conteúdo, como Terra, UOL, IG e MSN. São exemplos de mídias realizadas em espaços publicitários dos portais os banners animados com conteúdos promocional ou institucional conforme mostram os tópicos 1, 2 e 3 da Figura 13.

Os shoppings, como o próprio nome sugere, são espaços voltados para venda, onde várias lojas virtuais estão presentes com ofertas agressivas para atrair o consumidor. Os tópicos 4 e 5 da figura 13 destacam os espaços de shopping no site UOL que foi tomado como exemplo para servir de base para as definições apresentadas.

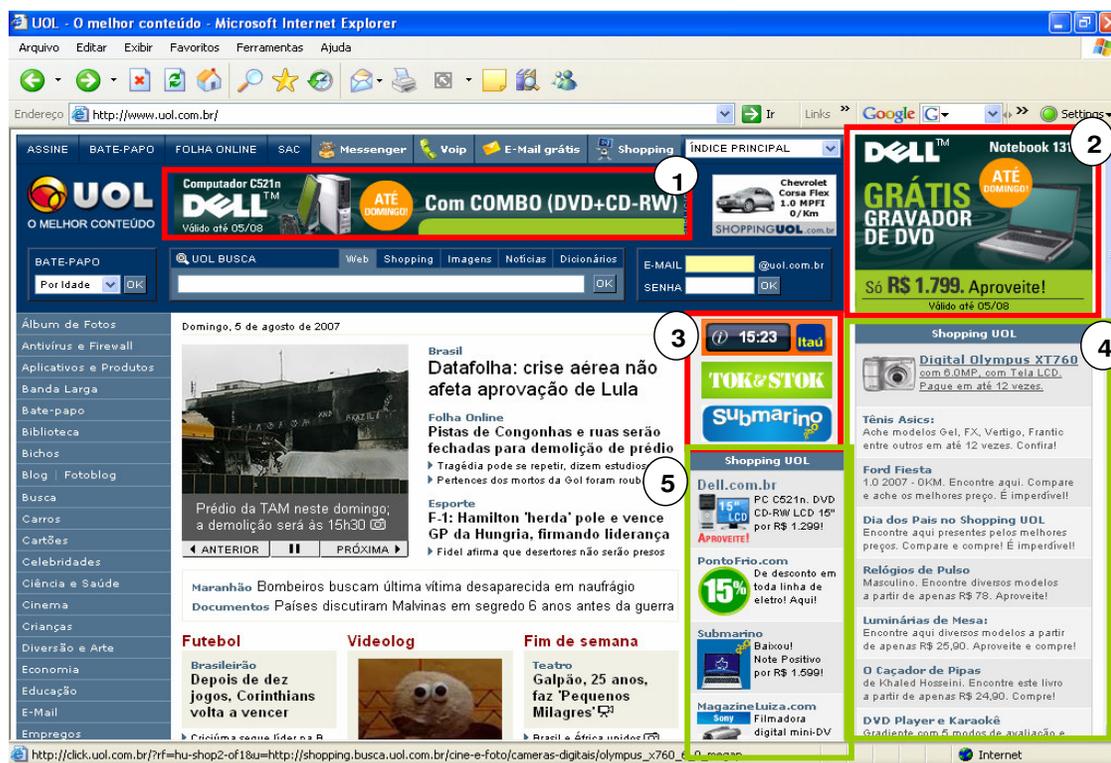


Figura 13: Exemplo de Portal na Internet e de espaços de mídia e venda

O Google é um veículo extremamente eficaz para geração de tráfego para as lojas virtuais. Através da compra de um determinado grupo de palavras, os varejistas garantem uma posição de destaque no resultado na busca do Google. A figura 14 demonstra como o varejista virtual de perfumes, Sacks, consegue uma posição de destaque no resultado da busca quando o internauta procura sobre o conteúdo “perfumes”.

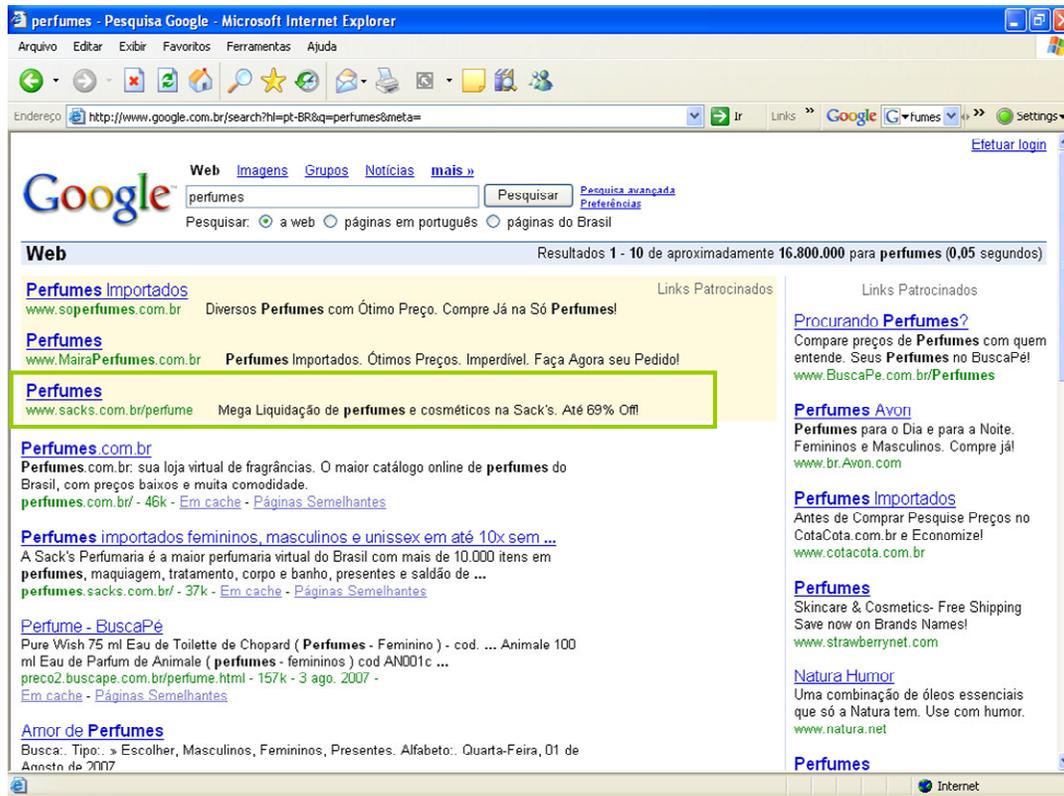


Figura 14: Exemplo de resultado da busca do Google

Outro canal também utilizado para geração de tráfego para as lojas virtuais são os sites de comparação de preços. Seu objetivo é facilitar o processo de decisão de compra do consumidor através da comparação de preços de produtos e, portanto, da indicação do site com preço mais atraente. O Buscapé é um exemplo de site de comparação de preços.

Dado o volume significativo de internautas navegando tanto por portais quanto no Google, é fundamental a presença dos varejistas on-line em tais canais. Por ser uma ferramenta bastante utilizada para servir de suporte às compras pela Internet, a presença dos varejistas on-line nos comparadores de preços é igualmente importante.

Em cada um dos canais de Internet, pode-se capturar dados dos clientes. Isso também se aplica aos e-mails marketing enviados para a base de clientes.

Autora: “Que dados de clientes são guardados a partir das ações de marketing realizadas envolvendo Portais, e-mails marketing, Google e comparadores de preços?”

Entrevistado: “Nós guardamos, por exemplo, a quantidade de pedidos realizados pelos clientes que clicaram numa peça publicitária exposta no UOL e a quantidade de pedidos que foram aprovados, o que nos permite criar um indicador de taxa de aprovação. Isso é válido para qualquer ação. Obviamente, a venda total em reais também é armazenada, assim como os dados cadastrais de clientes e o tipo de item comprado, o que nos permite avaliar posteriormente, o perfil de quem comprou por essa peça. Com isso, podemos ser mais assertivos na oferta de produtos. Diversos outros dados também são capturados para que, ao final, possamos mensurar o retorno sobre o investimento dessas ações e otimizar investimentos futuros.

A mesma premissa é válida para as ações de e-mail marketing. Em função da base de clientes que recebeu um e-mail marketing, nós avaliamos a **taxa de abertura** (quantidade de clientes que receberam o e-mail x quantidade de clientes que abriram o e-mail), **taxa de conversão** (quantidade de clientes que clicaram no e-mail x quantidade de clientes que compraram), **taxa de aprovação** (quantidade de pedidos feitos x quantidade de pedidos aprovados), receita em reais e ainda, a quantidade de clientes que pediram para não receber mais ofertas da Mercado OnLine. Esse último indicador nos ajuda a mensurar a efetividade de nossas ofertas.

Com relação aos buscadores de preço e Google, avaliamos basicamente o retorno sobre o investimento, ou seja, vendas versus custos”.

O acompanhamento do percentual de clientes que se descadastraram da base elegível a receber e-mail da Mercado OnLine também é feito, o que vai ao encontro do que defendem Cruz et al. (2005), que alertam para o envio de e-

mails indesejados. Claycomb e Martin (2002) também chamam atenção para a relevância nas comunicações enviadas para o cliente que devem apresentar conteúdos que prendam sua atenção e que sejam coerentes com seus interesses.

Na fase de captura dos dados no canal Internet, foi possível observar um ponto que talvez pudesse ser tratado pela empresa de forma diferente. Durante a entrevista, ficou claro que o “dado quantidade de cliques por peça publicitária” não era armazenado, apesar de a empresa dispor de condições tecnológicas para tal iniciativa. Na perspectiva da Mercado OnLine, o sucesso de uma ação se traduz no total de receita por ela gerado. Ter o dado de quantidade de cliques poderia ajudar a criar o indicador taxa de conversão já citado por Boone e Kurtz (2003) e Cruz et al. (2005) no referencial teórico desse estudo.

Saber a quantidade de peças mais clicadas poderia ainda servir de base para avaliar a atratividade da peça com relação aos elementos visuais utilizados na criação e aos benefícios promocionais ofertados aos clientes ou mesmo para replicar formatos de peças com maior quantidade de cliques. Peças com maior taxa de conversão obviamente seriam mais eficientes.

Os dados cadastrais e relativos às compras (dados transacionais) também são obtidos na interação do cliente com o site. Eles são necessários à realização da compra:

Autora: *“Que dados são armazenados a partir da interação do cliente com o canal Internet?”*

Entrevistada: *“Primeiramente, todos os dados cadastrais do cliente e dados transacionais da compra, todos eles são capturados durante o processo de checkout da empresa”.*

Para aprofundar o depoimento prestado pelo entrevistado na pergunta acima, a autora da dissertação simulou uma compra na Mercado Online e obteve as seguintes informações (os dados podem também ser acessados pelo cliente):

- **Dados Cadastrais:** os dados cadastrais armazenados se resumem ao nome completo, CPF, sexo, data de nascimento, telefone residencial, telefones opcionais, e-mail do cliente, se o cliente deseja receber ofertas e promoções da empresa, endereço completo com logradouro, número, complemento, CEP, bairro, cidade, Estado e país.

- **Dados Transacionais:** os dados transacionais armazenados se resumem aos itens comprados, quantidade de itens por pedido, data e hora da compra, quantidade de pedidos feitos por um cliente, quantidade de pedidos feitos pelo cliente que foram aprovados, forma de pagamento utilizada, bandeira do cartão de crédito utilizada, se o cliente comprou para presente, se o endereço de cobrança é diferente do endereço de entrega, se a compra foi parcelada, se o cliente teve acesso a algum tipo de promoção como frete grátis, desconto em produto ou cupom promocional.

Por último, no que se refere aos dados de navegação dentro do site, os mesmos são armazenados e utilizados para gerar informações como páginas mais visitadas, quantidade de visitas por mês, quantidade de visitantes únicos (quantidade de pessoas que visitaram o site), quantidade de visitas por categorias, tempo médio de navegação, dentre outras informações. Por razões de confidencialidade, não foi possível obter uma descrição mais aprofundada dessas informações.

Para o canal Televentas, existem basicamente três maneiras do cliente tomar conhecimento do número de telefone e assim interagir com a empresa:

- Ou através do próprio site da Mercado OnLine que expõe de forma destacada essa informação.

“é muito comum que alguns clientes entrem no site, escolham o produto de seu interesse, mas liguem para o Televentas para realizarem a compra com o auxílio de um operador, por assim se sentirem mais seguros.”

- Ou através dos catálogos que são enviados para a base de clientes.
- Ou através de ações de marketing off-line realizadas em parceria com outras empresas.

“É comum fazermos parcerias com grandes bancos, operadoras de telefonia celular e de cartão de crédito, por exemplo. Os clientes dessas empresas recebem malas diretas ou encartes em faturas de cobrança anunciando produtos da Mercado OnLine com preços exclusivos. Esse tipo de comunicação está baseada no conceito do que a empresa chama

internamente de Marketing Direto e visa gerar estímulos tanto para o site quanto para o Televentas”.

Não foram observadas nem relatadas em entrevistas, parcerias que promovessem valor ou diferenciais exclusivos aos clientes da Mercado Online. Por exemplo: desconto para assistir ao lançamento de um filme ou comer num determinado restaurante da moda. Para Raut (2002), o Marketing Colaborativo, cujo objetivo é fornecer valor aos clientes através de parcerias com marcas que são relevantes para eles, ajuda na tarefa de alcançar sua satisfação. A visão de Raut (2002) suporta a sugestão de reforçar as parcerias com empresas fortes e de marcas conhecidas com a perspectiva de se trazer benefícios exclusivos aos clientes da Mercado OnLine.

Atualmente, quando as pessoas entram em contato com o Televentas, a empresa armazena dados que permitem uma gestão da qualidade do atendimento, mas não identifica, de fato, quem realizou o contato.

“Hoje não temos a informação de quem ligou. Nós guardamos a quantidade de ligações feitas por esse canal, o tempo médio em que um cliente é atendido, número de abandono de ligações, dentre outras informações que nos permitam manter métricas para gestão da qualidade no atendimento.”

Ao confrontar essa constatação com o disposto por Chan (2005) na revisão da literatura, pode-se afirmar que a organização poderia ser mais eficiente não apenas em capturar os dados de seus clientes no ponto de contato “Televentas”, mas também em obter dados de seus clientes potenciais. Tal lacuna leva a uma falta de integração no uso de informações de clientes e, portanto, a uma disparidade operacional e analítica (CHAN, 2005). Nesse cenário, entendimentos valiosos sobre o cliente, criados por processos analíticos, deixam de ser extraídos de dados operacionais obtidos, dificultando o desenvolvimento de uma visão integrada do cliente e o planejamento de ações futuras.

O dado de qual cliente ligou poderia, por exemplo, ser utilizado para criar ações de marketing junto àqueles clientes que ligaram, mas não efetuaram uma compra. Ao saber qual cliente liga e o que ele busca, a empresa pode criar caminhos para oferecer o produto ao cliente com condições de preço ou pagamento mais agressivas. Obviamente, essa seria uma ação extrema para converter um cliente potencial, num cliente real.

Cabe ainda comentar que, da mesma forma que o canal Internet, o canal Televendas também guarda os dados cadastrais e transacionais de clientes capturados durante o processo de compras (*checkout*).

No que se refere ao Call Center, os clientes entram em contato através de três formas: e-mail, telefone ou chat. Os motivos de contato são reclamações, dúvidas, elogios e sugestões. Tais motivos estão dispostos numa árvore de classificação que permite análises futuras sobre, por exemplo, os principais motivos de reclamação por parte dos clientes. A qualidade do atendimento é esporadicamente mensurada através de pesquisas de satisfação que solicitam, ao final do atendimento, uma classificação entre “péssimo”, “ruim”, “bom” e “ótimo”.

Existe ainda uma interação do cliente com a empresa no momento do recebimento do seu pedido. Nessa etapa, sua percepção com relação à empresa é bastante influenciada pelo nível de serviço prestado pelas transportadoras contratadas e, segundo o entrevistado, não existe nenhuma comunicação no intuito de gerar mais vendas ou fidelizar o cliente. Por outro lado, a empresa disponibiliza, em uma área restrita do site, um serviço para fazer rastreamento do pedido em seus diferentes estágios, uma prática comentada por Kosiur (1997) como sendo importante para criar relacionamento com o cliente.

“Nós temos um ciclo de entrega do pedido que mostra o estágio da compra do cliente. Por conseguirmos rastrear cada etapa da entrega, guardamos essas informações”.

De forma resumida, a partir dos três principais pontos de contato com o cliente, Internet, Televendas e Call Center, a Mercado OnLine guarda dados que permitem identificar as diferentes ações que levaram o cliente a acessar o site ou ligar pelo telefone e ainda, guardar dados cadastrais e transacionais atrelados ao pedido. Ter esses dados, permite à Mercado OnLine ter uma visão das ações e canais de venda mais rentáveis. Com os dados de motivos de contato, a empresa também consegue mapear as principais razões que levaram os clientes a entrar em contato com a empresa pelo *Call Center*.

O quadro 9 expõe os tipos de dados de clientes armazenados pela Mercado OnLine e os compara com a literatura obtida sobre o tema “Tipos de Informações de clientes passíveis de serem capturadas”.

DADOS DE CLIENTES PASSÍVEIS DE SEREM ARMAZENADOS - Estudo de Caso x Literatura		
Pontos de Contato	Dados armazenados - Estudo de Caso	Dados Armazenados - Literatura
Internet	Origem do cliente: e-mail marketing, buscadores de preços, espaços publicitários em portal, shopping, mídia off-line, Google, acesso direto ao site. É possível identificar se o cliente clicou num produto disponível no shopping do Terra e acessou o site do Mercado OnLine ou se comprou pela Mercado OnLine por incentivo de uma campanha de e-mail marketing enviada para sua base de clientes.	Páginas visitadas, itens comprados, dados cadastrais de clientes, preço do produto comprado, forma de pagamento, etc. (REEDY, SCHULLO e ZIMMERMAN, 2001)
	Dados cadastrais do cliente e dados transacionais relacionados à compra realizada, incluindo o canal de vendas onde a compra foi realizada, no caso, o site.	
	Dados de Visitação: páginas mais visitadas, quantidade de visitas por mês, quantidade de visitantes únicos, quantidade de visitas por categorias, tempo médio de navegação, etc.	
Televendas	Origem do cliente: Site, catálogo e Mídias Off-line	Dados de clientes passíveis de serem armazenados: originam-se de interações de clientes com diversas áreas da empresa: vendas, marketing, Call Center e canais de distribuição. Portanto, é possível guardar informações relacionadas às transações realizadas nas lojas físicas ou na Web, à participação em campanhas de malas direta, à postagem de cupons promocionais, às dúvidas e reclamações que chegam ao SAC via chat, e-mail, telefone ou através da própria Internet. (CHAN, 2005)
	Dados cadastrais do cliente e dados transacionais relacionados à compra realizada, incluindo o canal de vendas onde a compra foi realizada, no caso, o Televendas. Dados para controle da qualidade do atendimento: quantidade de ligações, tempo médio de atendimento, número de abandono de ligações, etc.	
Call Center	Forma de contato: e-mail, telefone ou chat	
	Motivo do contato: dúvida, reclamação, elogios ou sugestões. Os motivos de contato ainda podem ser abertos numa árvore de classificação do contato. Dados relativos à qualidade do atendimento ainda são obtidos em pesquisas de satisfação.	

Quadro 10: Informações capturadas nos pontos de contato com o cliente

Em seguida a figura 13 consolida os diferentes pontos de contato do cliente citados no estudo de caso a partir dos quais dados de clientes são gravados.

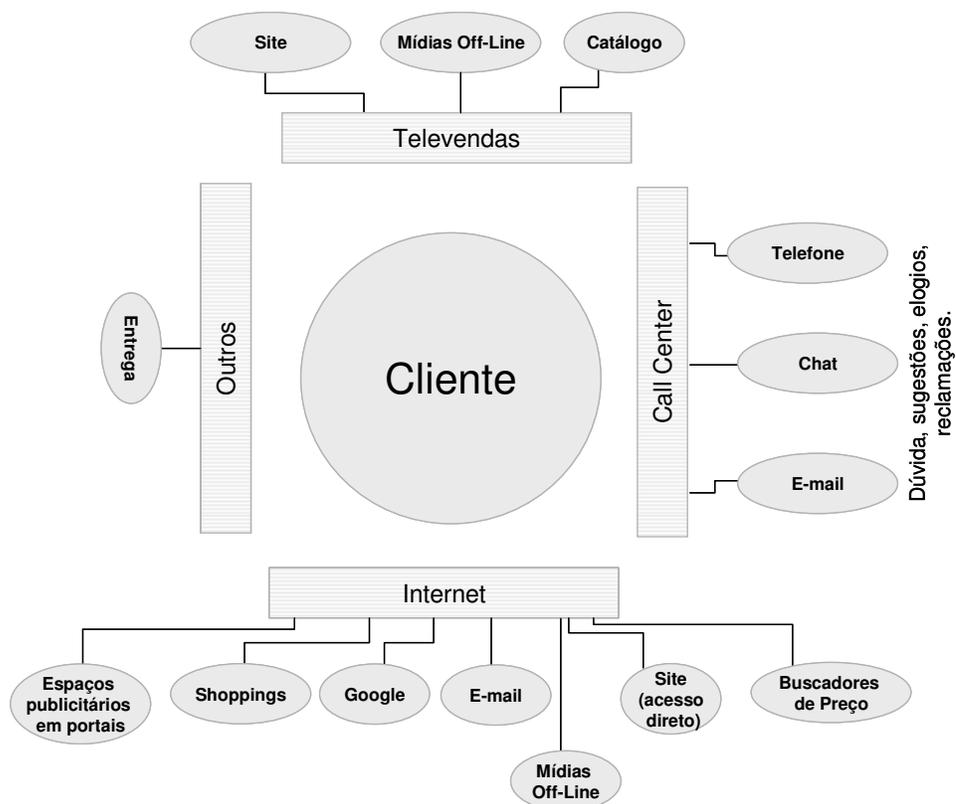


Figura 15: Pontos de Contato com o cliente

Com base no conhecimento adquirido nas entrevistas e naquele obtido na revisão da literatura, pode-se afirmar que existem poucas diferenças entre o proposto pela teoria e o demonstrado pelo estudo de caso. Enquanto Chan (2005) afirma que as informações de clientes originam-se das interações de clientes com diversas áreas da empresa como vendas, marketing, Call Center e outros canais de distribuição, o estudo de caso reforça o disposto na literatura e ainda detalha os estímulos que levaram o cliente a chegar em cada ponto de contato com a empresa.

4.2.

O processo de tratamento dos dados e os tipos de informações criadas

O processo de tratamento consiste no armazenamento dos dados brutos em bancos de dados, na sua transformação em informações gerenciais e indicadores criados na base de clientes para facilitar consultas e análises e, por fim, na consolidação do dado tratado numa estrutura que permita à empresa construir uma visão única e integrada de seus clientes.

A construção de uma visão unificada dos clientes vai ao encontro do pensamento proposto por Chan (2005), que adverte sobre o fato de que a proliferação de canais de venda e de pontos de contatos com o cliente podem contribuir para a construção de visões incompatíveis e desconexas a respeito dos clientes. Por esse motivo, a formação de uma visão holística dos clientes é um fator crítico para o sucesso de estratégias de CRM (CHAN, 2005).

O processo de tratamento dos dados é a seguir descrito a partir da transcrição da resposta do entrevistado:

“Os dados são inicialmente capturados em sua forma bruta, armazenados em Data Warehouses e organizados em estruturas mais simples de trabalho conhecidas como data marts. Estes data mart’s fornecem indicadores gerenciais e analíticos que simplificam as análises focadas nos clientes. Nós utilizamos softwares estatísticos (SPSS, R) e ferramentas de cunho tecnológico, como o PL SQL para produzir informações de caráter sócio-demográfico, comportamental e psicográfico”.

Alguns exemplos de indicadores analíticos foram citados pelo entrevistado para ilustrar e enriquecer sua resposta. A principal função desses indicadores é facilitar a utilização dos dados dos clientes e o acompanhamento gerencial de algumas variáveis. Assim, o dado cadastral “data de nascimento” é transformado no indicador “idade”; o dado transacional “data mais antiga de pedido” é transformado no indicador “data da primeira compra”; o dado transacional “data mais recente de pedido” é transformado no indicador “data da última compra”. As datas das primeira e última compras juntas produzem a informação do tempo de sobrevivência do cliente, que é o tempo em meses entre a data da primeira e da última compra. Por razões de confidencialidade não foram citados mais exemplos para os indicadores gerenciais, mas foi possível perceber que grande

parte deles origina-se dos dados cadastrais e transacionais capturados durante o processo de compras.

As informações de cunho sócio-demográfico, comportamental e psicográfico, obtidas com o uso de softwares estatísticos, permitem à empresa identificar respectivamente, o perfil sócio-demográfico da base (sexo, faixa etária e região), os segmentos de clientes com base em seu perfil de compra e as motivações que levaram o cliente a realizar uma compra.

“As informações comportamentais derivam dos dados transacionais do cliente, de seu histórico de compras, logo, dos dados “tipo de produto comprado”, “canal de vendas mais utilizado”, “ponto de contato com maior aderência”, dentre vários outros dados. Com essas informações conseguimos identificar grupos de clientes com comportamento de compra semelhante, traçar perfis de clientes e tratá-los de forma diferenciada. Na prática estamos segmentando nossos clientes.

Além disso, conseguimos criar algumas informações psicográficas, como por exemplo, a motivação de compra. Dentre as motivações de compras mais comuns, posso citar: o interesse por descontos em produto, por frete grátis ou ainda, por presentear. Neste último caso, um grupo de clientes compra no site motivado, principalmente, por comprar presentes. Os dados “embalou para presente” ou “enviou cartão de presente” nos auxiliam a compor essa informação”.

Não houve abertura por parte da empresa para citar os segmentos de cliente criados com base no perfil de compra nem para expor outras informações psicográficas além da motivação de compras.

Outras informações criadas a partir dos dados de clientes são o ciclo de vida do cliente e a rentabilidade por cliente.

“A partir de um modelo criado com base na informação de sobrevivência pode-se construir um ciclo de vida para cada cliente. Com o ciclo de vida, a Mercado OnLine consegue saber quais clientes reter ou ativar e, com base nessas informações, propor ações mais assertivas.

Também nos preocupamos em avaliar quais clientes são mais rentáveis para a empresa. O critério para mensurar a rentabilidade do cliente baseia-

se num modelo de recência, frequência e valor de compra (RFV) e num modelo misto de segmentação dos clientes.”

No que tange aos dados capturados no *Call Center*, seu tratamento gera informações capazes de identificar o nível de satisfação dos clientes com relação à empresa. Não foram revelados quais indicadores são criados a partir dos dados obtidos nas pesquisas realizadas, apenas o intuito de sua criação.

“Os indicadores são criados com base nos motivos que os clientes têm para entrar em contato com o SAC (reclamações, dúvidas, elogios ou sugestões) e nas pesquisas de satisfação aplicadas ao final do contato. Esses indicadores são aprimorados para aumentar a agilidade de resposta aos contatos realizados pelos clientes.”

Com relação aos dados de visitação, estes também recebem um tratamento específico, porém não são aproveitados de modo totalmente eficiente. Ao perguntar ao entrevistado como eram utilizados os dados de visitação e como era feito o tratamento desses dados, a resposta foi:

“O que posso dizer é que ainda existe um bom caminho a ser percorrido para se chegar ao uso ideal dessas informações. Atualmente fazemos pouco uso dos dados de quem clicou num determinado produto e não comprou.

Para tratamento dos dados de navegação, não utilizamos o mesmo processo aplicado aos dados cadastrais e transacionais, utilizamos outras ferramentas.”

Por último, observou-se que os dados tratados ainda servem de insumo para criação de relatórios gerenciais que atendem às demandas das áreas Comercial e Marketing. O entrevistado, não quis aprofundar a discussão desse ponto, apenas revelou que são fornecidos, semanalmente, relatórios que acompanham tanto o ciclo de vida do cliente, quanto o desempenho de vendas de clientes novos e recorrentes.

O quadro 10 a seguir compara os elementos encontrados no estudo de caso com as recomendações encontradas na revisão de literatura.

QUADRO RESUMO - Práticas apresentadas no Estudo de Caso x Literatura		
Estudo de Caso	Autor	Literatura
Organização dos Dados em Bancos e Dados	Resnick (2002)	Aconselha o uso de bancos de dados como uma medida para se evitar que o conhecimento adquirido pela organização, principalmente o não formalizado/tácito, se perca ao longo do tempo.
	Chan (2005)	Aconselha o uso de bancos de dados como uma medida para se evitar a construção de visões incompatíveis e desconexas a respeito dos clientes.
Estruturas utilizadas para guardar dados	Chan (2004)	Cita o uso de Data Warehouses (DW) e DataMarts (DM) como forma de armazenar dados da empresa.
Ciclo de Vida do Cliente	Ryals (2005)	Ryals (2005) apresentou um estudo de caso onde a análise do ciclo de vida do cliente trouxe mudanças na gestão do relacionamento com o cliente, como maior seletividade na prospecção e retenção de clientes, cobrança por serviços antes gratuitos, maior noção por parte da equipe, do impacto dos preços na lucratividade da empresa, leve aumento no cross-selling e eliminação de alguns clientes.

Quadro 11: Comparativo estudo de caso x referencial teórico do tópico 4.2.

Neste tópico, foi possível encontrar algumas práticas que coincidem com o que a literatura recomenda.

No que se refere ao armazenamento dos dados em banco de dados, Resnick (2002) aconselha a adoção de tal iniciativa como uma medida para evitar que o conhecimento adquirido pela organização se perca ao longo do tempo. Chan (2005), indica o uso de bancos de dados como um recurso para criar uma visão unificada dos clientes, evitando assim, a existência de visões incompatíveis e desconexas.

Chan (2004) ainda sugere a criação de um *Data Warehouse* centralizado para toda empresa, que servirá como um repositório de dados para todas as fontes e a partir do qual *Data Marts* serão criados. A mesma estratégia pode ser observada no estudo de caso.

Por último, Ryals (2005) reforça a importância em se utilizar o ciclo de vida como uma ferramenta de suporte a decisões gerenciais que visam prover uma gestão mais efetiva do relacionamento com o cliente. A análise do ciclo de vida do cliente foi uma prática observada no estudo de caso.

4.3. O uso das informações em tomadas de decisões

Os relatos sobre o uso das informações de clientes em tomadas de decisões foram poucos enriquecedores, posto que para ilustrar esse processo seria necessário expor informações e decisões que normalmente são estratégicas para empresa, logo, confidenciais.

Os poucos subsídios disponibilizados pelo entrevistado revelaram que a informação é normalmente utilizada de forma regular pelo Marketing para servir de suporte às ações da área. Existem também situações em que alguns estudos pontuais são solicitados pela área Comercial com o intuito de avaliar o comportamento de compra dos clientes para uma determinada categoria de produtos. Nesses estudos, a grande expectativa é encontrar produtos que possam ser ofertados de forma correlacionada para se criar subsídios para aumentar do valor médio da compra do cliente.

As informações de clientes também apóiam as análises de rentabilidade dos canais on-line utilizados para gerar tráfego de clientes para site. É o caso, como citado anteriormente, das ações com portais, Google e comparadores de preços. De forma complementar, o perfil demográfico e comportamental dos clientes auxilia na tarefa de escolha do produto mais adequado para um canal. Ofertas assertivas aumentam o retorno sobre o investimento realizado e promovem uma maior satisfação para o cliente.

No caso do e-mail marketing, as informações comportamentais são bons balizadores não apenas para a escolha de produtos, mas também para o tipo de abordagem a ser realizada junto às bases segmentadas de clientes. Dependendo da atratividade da oferta, é possível que mais ou menos clientes peçam para não mais receber e-mails da Mercado On-Line. Da mesma forma, é possível que alguns diferenciais de preço tenham mais impacto sobre alguns segmentos de cliente.

“Nós sabemos, por exemplo, que alguns clientes são mais sensíveis ao benefício do frete grátis do que outros. Aproveitamos essas informações para restringir a oferta desse benefício que tem um custo bastante elevado para empresa. Nós fazemos isso, por enquanto, apenas para as ações de e-mail marketing. Ou seja, a decisão de qual cliente será impactado é feita com base no perfil do cliente que é construído em cima de seu histórico de compras.”

A informação proveniente dos dados de clientes também serve de base para decidir qual a melhor segmentação a ser feita para o envio dos catálogos promocionais:

“Periodicamente, enviamos catálogos de produtos impressos para nossa base de clientes. Sem a informação de qual cliente é mais propenso a comprar pelo catálogo, certamente nossos custos seriam muito mais altos, pois impactaríamos clientes que não comprariam por esse veículo. Também é importante a informação dos clientes que moram no mesmo domicílio, que evita que enviemos 5 catálogos para 5 clientes residentes na mesma moradia.

Qualquer tipo de campanha para abordar nosso cliente, precisa ser feita com base em dados tratados para que o retorno seja potencializado e o cliente abordado da melhor forma.”

A segmentação dos clientes é uma iniciativa aconselhada por Reedy, Schullo e Zimmerman (2001) no referencial teórico desse estudo, pois elimina grande parte das suposições nas decisões de marketing. Segundo os autores, o comportamento anterior do consumidor geralmente ajuda a prever ações futuras e a fornecer informações que podem ajudar no planejamento de vendas, eventos ou ações.

Foi ainda possível perceber que a análise das ações de marketing mais assertivas serve de base para decisões de futuros investimentos ou mudança de perfil de bases de e-mail marketing. Assim, se um determinado canal oferece um baixo retorno sobre o investimento, a empresa pode cancelar as ações futuras planejadas para esse canal. De forma semelhante, segmentações de bases para ações de e-mails ou catálogos que trazem uma taxa de conversão baixa, suportam decisões de mudança de produtos ou do critério de separação da base.

Outro exemplo trazido pelo entrevistado se refere à informação da categoria mais visitada do site, que serviu para orientar o investimento num projeto piloto de tecnologia. O objetivo desse projeto era armazenar os dados gerados pelos clientes específicos que clicavam num determinado produto, mapear seu comportamento de navegação e, por fim, gerar ações focadas. Segundo Moe (2001), por meio dos dados de navegação disponíveis a muitos sites de comércio eletrônico, é possível extrair informações preciosas que

proporcionam aos sites melhores diagnósticos e previsões mais precisas e uma abordagem mais efetiva dos clientes.

Por último, pode-se mencionar o exemplo das informações de clientes vindas do *Call Center*. A informação dos produtos com maior índice de reclamação por defeito de fabricação ou informações incompletas no site podem suportar, respectivamente, as decisões de continuar ou não a vender o produto ou de enriquecer a ficha técnica disposta no site. Como afirma Felipini (2004b), informações completas de produto proporcionam o aumento de vendas e auxiliam na tarefa de converter o maior número possível de visitantes em compras.

4.4. Tipos de ações criadas a partir de informações de clientes

Uma das ações realizadas com o intuito de interagir e se relacionar com os clientes são os e-mail marketing enviados para a base de clientes da Mercado On-Line, assunto já explorado nos tópicos 4.1, 4.2 e 4.3. Cabe, todavia complementar o tema com a exposição de alguns e-mails específicos que são enviados com o objetivo de criar uma maior interação com os clientes:

- E-mail de Feliz Aniversário oferecendo benefícios agressivos como forma de parabenizar o cliente pela data.
- E-mails personalizados, segmentados com base nos dados de navegação do cliente pelo site, o que permite criar ações mais focadas com taxas de conversão maiores.

A utilização de e-mails marketing vai ao encontro da estratégia proposta por Cruz et al. (2005) que defendem o uso desse veículo como uma poderosa ferramenta de comunicação com o cliente. Os autores ainda apontam para a importância do envio de e-mails personalizados que devem levar em consideração os registros de compra do cliente.

A personalização de ofertas é outro tipo de ação feita pela empresa com informações de clientes. Nesse contexto, a Mercado OnLine se utiliza do histórico de compras e de navegação do cliente no site para oferecer produtos de maneira mais assertiva e assim facilitar o processo de decisão de compras:

“Nós temos, no site, uma área destinada exclusivamente a oferecer produtos que, de acordo com análises das informações do histórico de compras e da navegação do cliente no site, estão alinhados com suas expectativas/ intenção de compra. É uma forma de personalizar ofertas de produtos.”

A personalização baseada na comunicação mútua entre cliente e empresa e os ajustes em tempo real na comunicação feita com o cliente ou mesmo nas ofertas da empresa é, segundo Rust e Lemon (2001), uma poderosa ferramenta que permite ao profissional de marketing investir no relacionamento com o cliente.

Fontes da enciclopédia Wikepedia (2007) [http_1]b destacam a importância da personalização de sites, com ofertas e sugestões de compra personalizadas que podem servir como um meio para suprir a ausência de uma interação humana encontrada nos pontos de venda tradicionais.

As informações de clientes também são usadas em ações de retenção e ativação:

“Com base na análise do ciclo de vida do cliente e na informação de sobrevivência, abordamos os clientes mais importantes de serem retidos e os que estão inativos. Normalmente isso é feito através da oferta de benefícios agressivos, via e-mail marketing.”

A adoção de Programas de Fidelidade é uma medida ainda não adotada pela Mercado OnLine. Esse tipo de ação pode, segundo Raut (2002), proporcionar incentivos ao cliente que o motivam a permanecer comprando na empresa e criam, conseqüentemente, barreiras de saída.

Por último, é relevante comentar sobre algumas práticas mencionadas no referencial teórico desse estudo que, mesmo que não façam uso de informações de clientes, podem tornar o processo de compras do cliente uma experiência agradável e assim contribuir para a manutenção de um bom relacionamento com o cliente. Com base na navegação no site da Mercado OnLine, foi possível observar:

- Venda de Garantias estendidas para alguns produtos como eletrônicos, eletrodomésticos e produtos de informática. Essa prática ajuda a reduzir o custo por transação e o risco percebido no momento de efetuar uma compra e na manutenção do produto (KOSIUR, 1997).
- Criação de um site compatível com o tipo de acesso do cliente (KOSIUR, 1997).
- Disponibilização de informações sobre o produto de forma interativa (KOSIUR, 1997).
- Acompanhamento do status do pedido do cliente (KOSIUR, 1997).
- Ofertas de produtos correlacionados (cross-selling) (KOSIUR, 1997).
- Exposição das perguntas mais freqüentes no *Call Center* na área de atendimento ao cliente (KOSIUR, 1997).

- Ajuda ao consumidor na tarefa de consumir através da disponibilização de ferramentas de comparação de funcionalidades ou atributos de produtos, além de mecanismos de buscas. Wikipedia (2007) [http_1]b. Esse tipo de funcionalidade foi observado na linha de *DVD Players*, mas não está disponível da linha de computadores e *notebooks*, onde tal ferramenta seria bastante importante para auxiliar o cliente na escolha do produto mais adequado.
- Não foram observadas evidências da existência de uma personalização situacional como citada por Rust e Lemon (2001). Esse tipo de personalização tem a habilidade de identificar e responder a diferentes tipos de necessidades e preferências de um mesmo indivíduo, pois permite, que o cliente escolha em tempo real, os atributos de produto que vão de acordo com sua necessidade. Essa ferramenta poderia ser bastante útil na venda de *notebooks* e *desktops*, como ocorre no site www.dell.com.br.
- Não são oferecidos produtos similares para o caso dos itens que estão em falta. Segundo Kosiur (1997), esse tipo de iniciativa pode ajudar a criar uma imagem positiva do cliente em relação à empresa.
- Oferta de itens em pré-venda. A Mercado OnLine oferece os lançamentos para venda antes mesmo desses chegarem em seus estoques. Segundo Kosiur (1997) uma nova tecnologia é melhor aceita quando gera conveniência para o cliente. Nesse sentido, a loja virtual pode promover algumas ações que permitam extrair valor do potencial oferecido pela Internet, como é o caso demonstrado pela pré-venda.

4.5. Lacunas identificadas no processo

A partir do estudo de caso apresentado, foi possível identificar algumas lacunas nos processos pesquisados e descritos anteriormente:

1) Captura da quantidade de cliques por peças publicitárias.

A primeira lacuna identificada está na captura da quantidade de cliques obtidos a partir de uma ação realizada nos espaços publicitários de portais. A atratividade de uma peça para venda de produtos está relacionada a duas variáveis: ao uso apropriado dos elementos visuais para comunicação do produto e dos benefícios definidos pela área Comercial e à escolha adequada destes mesmos produtos e benefícios.

Atualmente o resultado da peça é mensurado através da venda realizada. Caso uma peça não tenha uma performance satisfatória não será possível relacionar a origem desse problema nem ao layout da peça, nem ao produto sugerido. O problema maior não recai totalmente sobre o fato de haver um retrabalho gerado pela troca de produtos na tentativa e erro de se reverter o quadro de vendas insatisfatório, mas sim, na impossibilidade de chegar num formato de layout que possa ser definido como ideal.

2) Dado de quem liga no Televendas não é armazenado.

Esse tipo de lacuna impede que a empresa crie uma visão 100% integrada dos clientes em todos os pontos de contato existentes, o que pode criar lacunas de processos. Esse dado poderia ser bastante valioso na segmentação dos clientes para envio dos catálogos de produto. Caso a Mercado OnLine identificasse que os clientes mais propensos a comprar por este veículo realizam suas compras pelo canal Televendas, a segmentação da base de clientes para essa campanha poderia ser composta não apenas por aqueles clientes com maior incidência de compras por este canal, mas também pelos clientes potenciais que ligaram no Televendas para pesquisar um produto.

3) Uso de informações para estreitar o relacionamento com o cliente.

Uma lacuna evidente no estudo de caso descrito é a concentração, quase que total, do uso de informações de clientes no planejamento de ações para promover vendas e para fins de segmentação de clientes, com pouquíssimo foco nas ações de nível mais estratégico direcionadas para estreitar o relacionamento com o cliente. A inexistência de um indicador que mensure a satisfação do cliente e a falta de foco na busca por parcerias que tragam valor ao cliente são fatos que reforçam essa avaliação.

É verdade que oferecer preços e benefícios mais competitivos que o restante do mercado são fatores determinantes na decisão final de compra. Porém, em situações de equivalência de preço, produto e promoção, a decisão de onde comprar será determinada pela loja que for mais eficiente na tarefa de criar um vínculo com o cliente. Obviamente, outras variáveis como ter uma entrega e um atendimento pós-venda de qualidade também influenciam fortemente nesse processo de decisão mas, como se viu anteriormente, o objetivo de uma estratégia de CRM é conectar todos os aspectos de negócio da empresa e direcioná-los para a construção de uma lealdade rentável e de longo prazo do cliente (CROSBY E JOHNSON, 2000), o que implica em otimizar a satisfação do cliente (MCKENZIE, 2001) e aumentar sua confiança na empresa (REICHHELD e SHEFTER, 2000).

Como afirmado por Reichheld e Shefter (2000), no contexto das compras on-line, os clientes tendem a ser leais por natureza, pois, na prática, trata-se de uma questão de confiança. No ambiente das transações através da Internet, dado que os consumidores não têm contato direto com um vendedor ou não podem tocar nos produtos, eles precisam confiar nas imagens de produtos e em promessas de entrega. Se o consumidor não confiar na loja, irá comprar em outro lugar. Não é o preço que regula as transações pela Internet, mas sim a confiança entre o cliente e a empresa.

Dentro dessa perspectiva, as informações de clientes podem ser usadas não apenas para aumentar o número de transações e a receita da empresa, mas também podem servir de base para a construção de uma lealdade, através do desenvolvimento de aspectos importantes como a satisfação de clientes e a oferta de um valor superior baseado em diferenciais de difícil imitação pelos competidores, como por exemplo o envio de e-mails marketing com ofertas assertivas que de fato agreguem valor às expectativas dos clientes.

4) Uso pouco efetivo dos dados de navegação do cliente

Com relação aos dados obtidos a partir da navegação do cliente no site, foi possível identificar uma lacuna na etapa de utilização. O dado de qual cliente entrou no site, colocou um produto na sacola, mas não comprou é pouquíssimo utilizado, o que aponta uma oportunidade de aumento de vendas e de comunicação efetiva a ser explorada. Esse tipo de informação é, certamente, bastante importante para enriquecer o leque de produtos oferecidos aos clientes no processo de personalização do site. Clicar num produto e colocar na sacola demonstra um interesse de compra concreto e sem uma personalização 100% efetiva a empresa perde a oportunidade de converter clientes potenciais em clientes efetivos, de aumentar a frequência e compras de seus clientes e de prolongar o tempo de relacionamento com a empresa, o que, segundo Reichheld e Shefter (2000), influencia diretamente na rentabilidade da empresa.

5) Inexistência de um programa de relacionamento.

A inexistência de um programa de relacionamento representa uma oportunidade para a criação de ações que influenciem no processo de decisão de compra. Em situações em que o cliente encontre um produto com condições iguais em duas lojas, acumular pontos ou benefícios extras poderá ser um fator de desempate. Segundo Raut (2002), os programas de incentivo motivam o cliente a permanecer com uma determinada empresa, criando barreiras de saída. Do ponto de vista do cliente, o maior valor de um programa desse tipo – em termos de incentivos e descontos – é que a quantidade de benefícios aumentará à medida que ele aumentar suas compras.

Obviamente esse tipo de programa deixará de ser um diferencial a partir do momento em que a concorrência passar a oferecê-lo aos clientes, pois como o próprio nome sugere o programa incentiva compras, mas não cria lealdade.

6) Inexistência de uma personalização situacional

Para Rust e Lemon (2001), a Personalização Situacional possibilita responder aos diferentes tipos de necessidades e preferências de um mesmo indivíduo a partir do momento em que permite a criação de desenhos e pacotes de produtos customizados (KOSIUR, 1997). Oferecer esse tipo de diferencial não apenas influencia a frequência e o valor das compras realizadas pelos

clientes, mas também pode funcionar como um mecanismo para atrair novos clientes para comprar no site. Como já citado por Reichheld e Shefter (2000), quanto maior o tempo de relacionamento com do cliente com a empresa, maior o impacto positivo sobre rentabilidade da empresa.

7) Não são ofertados produtos similares em caso de falta de produto

A falta de oferta de produtos similares para o caso de produtos em falta dificulta o processo de decisão de compra e leva à perda de um cliente para a concorrência. Clientes perdidos são dificilmente recuperados. Esse tipo de lacuna influencia diretamente na satisfação do cliente e na perda de rentabilidade pela empresa.

4.6. Mensuração dos Resultados

Os dados coletados na entrevista realizada com o profissional da Mercado OnLine apontaram o uso das seguintes métricas para mensuração de resultados de ações realizadas junto aos clientes:

- Taxa de Abertura de e-mails nas ações de e-mail marketing
- Retorno sobre o investimento (ROI), principalmente nas ações junto aos portais
- Taxa de *Opt-Out*: quantidade de clientes que pediram para não receber mais e-mails da Mercado OnLine.
- Venda em reais
- Taxa de Conversão: quantidade de pedidos feitos que foram aprovados.

Não foram identificados indicadores que meçam a satisfação do cliente:

Autora: *“Existe algum indicador que mesure a satisfação do cliente?”*

Entrevistado: *“Não, que me recorde”.*

Segundo Reichheld e Sasser Jr. (1990), poucas empresas sabem o real impacto de um cliente perdido. Por esse motivo, a maioria de seus sistemas contábeis focaliza custos e receitas referentes a um determinado período e não leva em consideração os fluxos de caixa que poderiam ser esperados ao longo da vida de um cliente. Para Khirallah (2000), ao mesmo tempo em que o CRM é uma estratégia de negócios de difícil mensuração, sua própria definição sugere a necessidade de mensurar a qualidade das interações do cliente com a empresa e seu nível de satisfação com essas interações. Ao confrontar o material obtido no estudo de caso com o referencial teórico dessa dissertação, é possível reforçar a lacuna apontada no tópico 4.5, item 3 que salienta a escassez de ações de nível mais estratégico com foco no relacionamento com o cliente.

Além disso, cabe novamente destacar o referencial proposto por Khirallah (2000) que alerta que uma empresa poderia se beneficiar financeiramente ao acrescentar à sua avaliação de desempenho, métricas não financeiras como a satisfação do cliente, mesmo que essa seja uma variável de difícil mensuração.

Para a autora, métricas financeiras são limitadas, pois não conseguem capturar de forma adequada a qualidade e a relevância das interações do cliente com a empresa. Com exceção da taxa de descadastro dos e-mails enviados para a base de clientes da Mercado OnLine, nenhuma outra métrica considera a relevância das abordagens realizadas pela empresa junto aos clientes.

Medir a satisfação do cliente é uma tarefa de extrema importância, pois ajuda a tangibilizar se suas interações com a empresa estão sendo pertinentes, coerentes e lhe trazem valor (KHIRALLAH, 2000). Como cita a autora, a eficácia do CRM deveria enfatizar os tipos de interações que os clientes tiveram com a empresa. Numa empresa com diversos pontos de contato e possibilidades infinitas de interações, a iniciativa de implantar um indicador que auxilie a mensurar a satisfação do cliente nesses contatos poderia trazer benefícios significativos na incumbência de gerir o relacionamento com o cliente.

Por outro lado, algumas variáveis como lucratividade e duração do relacionamento são consideradas pela empresa. Ao mesmo tempo em que Khirallah (2000) sugere que a lucratividade do cliente deve estar baseada no total entendimento de seu comportamento e pelos recursos consumidos por cada um deles, o estudo de caso mostra como a combinação das variáveis recência, frequência e valor de compra (RFV) criam um modelo capaz de gerar subsídios para determinar a rentabilidade de um cliente.

Por último, Khirallah (2000) alerta para a importância em se acompanhar o indicador “duração de relacionamento” como uma maneira de ter uma idéia de como está funcionando a estratégia da empresa em se manter relevante para o cliente. Nesse contexto, é possível afirmar que a Mercado OnLine é coerente com o disposto na literatura por acompanhar esse indicador periodicamente. Porém, como comentado pela própria autora, é preciso atentar para o fato de que esse indicador não mensura lealdade, pois a longevidade do relacionamento pode ser atribuída à inércia de um cliente insatisfeito passivo demais para mudar de empresa.