

1 Introdução

1.1. Contextualização do Problema

A competição na nova economia levou a intensas mudanças nas estratégias empresariais, principalmente no que se refere ao direcionamento do foco para estratégias centradas no cliente (CHAN, 2005). Cada vez mais, um número crescente de empresas tem reconhecido os benefícios de se estabelecer e nutrir relações contínuas com seus clientes, motivo pelo qual muitas delas começaram a redirecionar sua ênfase de transações discretas para relacionamentos de longo prazo e com benefícios mútuos (CLAYCOMB E MARTIN, 2002).

Além das mudanças ocorridas no cenário competitivo global e do conseqüente reconhecimento da importância em se investir no relacionamento com o cliente como forma de se aumentar os lucros, avanços tecnológicos como o surgimento da Internet e, por decorrência, do comércio eletrônico, acentuaram a pressão por melhor entender os clientes.

É possível afirmar que os compradores na Internet possuem expectativas cada vez mais altas. Como observam Reichheld e Scheffer (2000, p.113) “a tolerância dos clientes com a inconsistência e a mediocridade está desaparecendo rapidamente”. No passado, as localizações convenientes de lojas, as forças de vendas agressivas e a falta geral de informações protegiam as empresas das penalidades de fornecer qualquer coisa que não o melhor produto e qualidade de serviço. Os consumidores eram leais por necessidade e não por escolha. Devido à Internet, estas proteções têm sido derrubadas. Portanto, construir lealdade superior do cliente não é mais uma das muitas formas de aumentar os lucros. É essencial para a sobrevivência (YAMASHITA, 2003).

Comparada aos demais canais de comunicação da empresa, a Internet tem a vantagem de permitir um entendimento mais profundo do cliente, dado a grande quantidade de informações obtidas a partir das interações em sites na

Web. No contexto do *e-commerce*, tal premissa se torna ainda mais verdadeira, posto que em sites de comércio eletrônico o universo de informações de clientes passíveis de serem capturadas vai além de dados de visitação e alcança o universo de informações transacionais, como itens comprados e meios de pagamento utilizados.

Prova disso é que muitas empresas, interessadas nos hábitos e preferências de compras de seus clientes, estão desenvolvendo bancos de dados detalhados para rastrear atividades de compras (REEDY, SCHULLO e ZIMMERMAN, 2001). Geralmente, o comportamento anterior ajuda a prever as ações futuras e informações como essas podem auxiliar os gerentes na tarefa de planejar vendas ou eventos de merchandising. Padrões de comportamentos como quantia gasta, preferências de itens ou marcas, dia ou hora da semana em que as vendas ocorrem, forma de pagamento e outras questões similares de segmentação eliminam grande parte das suposições nas decisões de marketing (REEDY, SCHULLO e ZIMMERMAN, 2001).

O grande desafio, no entanto, é o uso eficiente das informações armazenadas em banco de dados no processo de criação de valor para o cliente. Em grande parte dos casos, os resultados de investimentos em tecnologias para se aprimorar o relacionamento entre o cliente e a empresa ficaram aquém do esperado (ROBERTS, LIU e HAZARD, 2005). Ao invés de fornecerem as ferramentas necessárias para tal fim, os projetos acabaram por criar legados de informação confinados pelas fronteiras dos sistemas e subutilizados pela dificuldade da própria organização de fazer uso das informações de clientes, seja por questões políticas ou culturais, seja pela falha em se criar uma estratégia global ou mesmo pelo excesso de informações capturadas (CHAN, 2004).

Cabe ainda comentar a deficiência das empresas nas tarefas de se planejar taticamente ações que aprimorem o relacionamento com o cliente e de mensurá-las de forma a se avaliar os resultados tangíveis obtidos. Poucas são as organizações que conseguem superar o desafio de transformar as informações de clientes em ações práticas.

Diante desse contexto, esse trabalho se propõe a investigar como as informações de clientes podem ser transformadas em subsídios para a tomada de decisões e serem utilizadas para gerar ações de marketing que auxiliem as empresas na tarefa de criar e manter o relacionamento com seus clientes.

1.2. Formulação do Problema

O presente estudo tem por objetivo responder à seguinte questão: “Como a empresa pode transformar as informações provenientes de interações de clientes em sites de comércio eletrônico em subsídios para a tomada de decisões e para o desenvolvimento de ações de marketing que auxiliem na gestão do relacionamento com o cliente?”

1.3. Objetivos

O objetivo final deste trabalho é verificar como a empresa pode transformar as informações provenientes de interações de clientes em sites de comércio eletrônico em ações de marketing que auxiliem na gestão do relacionamento com o cliente e na tomada de decisões.

Para se alcançar o objetivo principal do trabalho, faz-se necessário a definição de alguns objetivos intermediários:

- Identificar quais os dados de clientes são capturados nos pontos de contato com a empresa;
- Descrever o tratamento concedido a esses dados e o tipo de informação criada após o tratamento;
- Descrever como as informações são utilizadas em tomadas de decisões;
- Identificar os tipos de ações de marketing realizadas com intuito de interagir e se relacionar com o cliente, bem como facilitar e influenciar o processo de decisão da compra on-line;
- Identificar e descrever as lacunas nesse processo;
- Verificar se os resultados obtidos a partir das ações são mensurados e, caso negativo, se e como poderiam sê-lo.

1.4. Relevância do Estudo

O elevado índice de fracasso dos projetos de CRM (*Customer Relationship Management*) não é novidade, sendo inclusive uma questão amplamente debatida em estudos sobre o tema. Segundo Roberts, Liu e Hazard (2005), quase dois terços das empresas que investiram em soluções tecnológicas para CRM consideraram os resultados frustrantes.

Pode-se ainda citar a própria deficiência no nível de relacionamento com o cliente, traduzida por ações de marketing mal segmentadas, má qualidade no serviço de atendimento ao cliente, perda de clientes para a concorrência, ações junto ao PROCON e juizados de pequenas causas, dentre outras conseqüências que trazem de volta à questão da perda de rentabilidade para a empresa.

Para fins teóricos, embora os assuntos CRM e *e-commerce* tenham sido objeto de discussão de vários outros projetos de dissertação no Brasil e no exterior (ROSA, 2005; FARIA, 2001, YAMASHITA, 2003), não foram encontrados estudos que mostrassem a aplicação prática de ações de marketing criadas a partir de informações de clientes. É comum a existência de projetos que se aprofundem na questão da exploração de dados a partir da criação de um banco de dados ou mesmo na análise de dados por meio de ferramentas estatísticas (MOE, 2001; FARIA, 2001; CHAN, 2005). É também bastante comum encontrar artigos que escrevam sob a ótica de que o CRM não deve se limitar ao uso da Tecnologia (ROBERTS, LIU e HAZARD, 2005; RAGINS e GRECO, 2002; CROSBY e JOHNSON, 2000). No entanto, poucos são os estudos que se aprofundaram na fase pós-coleta de dados, cujo foco é a criação de estratégias e de ações de marketing de relacionamento.

O estudo tem relevância a partir do momento em que trará um caso prático que pode ser tomado como referência por empresas e profissionais de marketing que busquem exemplos concretos sobre como usar de modo eficiente as informações de clientes que são capturadas e armazenadas em bancos de dados. O estudo também se justifica pela escassez da literatura e de pesquisas a respeito do tema proposto, mesmo com o forte impacto do surgimento do comércio eletrônico em diversas áreas de conhecimento. Por último, cabe citar a importância da Internet no cenário econômico atual e, portanto, da necessidade de serem feitas pesquisas mais aprofundadas sobre o tema.

Para Sterne (2000 apud YAMASHITA, 2003), a Internet seria o melhor local para uma empresa aplicar seus esforços de serviços ao cliente na atualidade, pois possui disponibilidade ininterrupta, oferece uma amplitude quase ilimitada de conhecimento e ainda possui a habilidade de lembrar dos clientes como indivíduos. Um outro fator importante é a conveniência oferecida e a possibilidade de proporcionar serviços personalizados (BOONE e KURTZ, 2003).

Para Ghosh (1998), a Internet apresenta quatro tipos distintos de oportunidades:

- a) Permite uma ligação direta com seus clientes (ou com aqueles com quem possua relacionamentos importantes, como fornecedores ou distribuidores críticos), para completar transações ou para obter, mais facilmente, informações sobre negociação;
- b) Permite à empresa ignorar ou antecipar-se a outras tecnologias na cadeia de valor;
- c) Permite à empresa desenvolver e entregar novos produtos e serviços.
- d) Uma empresa pode, conceitualmente, utilizar a Internet para se tornar a empresa dominante no canal eletrônico de uma indústria ou em segmentos específicos de mercado, controlando o acesso de clientes e definindo novas regras.

Não restam dúvidas, portanto, dos diversos benefícios trazidos com o Marketing on-line e do universo de oportunidades a serem exploradas a fim de se criar ações que visem aprimorar o relacionamento com o cliente.

1.5. Delimitação do Estudo

Para Vergara (2005), a delimitação do estudo é o momento em que se explica ao leitor o que fica dentro e o que fica fora do estudo. A delimitação trata de fronteiras concernentes aos pontos que serão abordados, dado o tema e o problema de pesquisa proposto, e ao período de tempo objeto da investigação.

O presente trabalho tem por objeto de estudo uma loja virtual do mercado brasileiro, com foco no segmento de mercado *Business to Consumer* (B2C). Buscará levantar o tipo de informação de cliente que é capturada nos diversos pontos de contato com a empresa, os tipos de decisões empresariais tomadas com base nessas informações e as ações de marketing criadas a fim de se manter uma comunicação entre cliente e empresa. Procurará descrever e analisar os elementos envolvidos nesse processo, como a captura e tratamento dos dados, sua transformação em informações e o uso dessas informações na tomada de decisões, buscando identificar lacunas e oportunidades nesse processo.

Não é objeto do trabalho examinar as ferramentas de tecnologia da informação utilizadas nesse processo, embora tal questão possa vir a tona no decorrer da investigação. O estudo também não se propõe a investigar o ponto de vista dos clientes da organização. Seu foco é o que é feito dentro da empresa com as informações capturadas sobre os clientes.

No que se refere ao período escolhido, a delimitação ficará restrita aos três últimos anos de existência da organização.

Por último, cabe ressaltar que não será objeto de estudo a mensuração do impacto de tais ações sobre o resultado financeiro da empresa, apesar do trabalho abordar a questão das métricas utilizadas para avaliar o desempenho das ações de marketing realizadas pela empresa.