

2 Referencial Teórico

O presente estudo aprofunda-se nas áreas de conhecimento do Comércio Eletrônico e do Marketing de Relacionamento, com ênfase no conceito de Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM). A aplicação de tal conceito no contexto da Internet é de particular interesse para os profissionais de Marketing, dado a gama de ferramentas disponíveis para se criar relacionamento e a infinidade de informações geradas pelos clientes a partir de suas interações com lojas virtuais.

Com o intuito de embasar o estudo, foi realizada uma revisão da literatura que abordou os temas Comércio Eletrônico e CRM (*Customer Relationship Management*).

2.1. Comércio Eletrônico

2.1.1. O conceito de comércio eletrônico e seu surgimento

Segundo Reedy, Schullo e Zimmerman (2001), o comércio eletrônico é a realização de comunicações e transações de negócios através de rede e computadores, mais especificamente a compra e a venda de produtos e serviços, e a transferência de fundos através de comunicações digitais. Para os autores, o comércio eletrônico também pode incluir todas as funções entre empresas e intra-empresas (tais como marketing, finanças, produção, vendas e negociação) que viabilizam o comércio eletrônico e que usam correio eletrônico, EDI (*Electronic Data Interchange*)¹, transferência de arquivos, *fax*, videoconferência, fluxo de trabalho ou interação com um computador remoto. O

¹ Intercâmbio Eletrônico de Dados. É um tipo de tecnologia que permite que empresas troquem informações entre elas de uma forma padronizada e automatizada. (Tradução livre da autora da dissertação)

comércio eletrônico pode incluir compra e venda através da *World Wide Web* e da Internet, cartões inteligentes, dinheiro digital e todas as outras maneiras de fazer negócios usando redes digitais.

No contexto do *e-commerce*, a Internet funciona como uma ferramenta de comunicação e informação que ajuda a disseminar inovações de *software* e *hardware*, desenvolvidas para oferecer conveniência às compras on-line. Em verdade, de forma simplista, a Internet é a rede mundial de redes que possibilita que milhões de computadores compartilhem tanto informações entre si, quanto recursos de comunicação, bancos de dados e transações (REEDY, SCHULLO e ZIMMERMAN, 2001). Devido à sua velocidade de crescimento e por trazer novas formas de comunicação, para Testa, Luciano e Freitas (2006), a Internet muda a forma de conceber e realizar negócios nas organizações e surge como um novo e rentável canal para desenvolvimento de relações de trocas, provendo amplo acesso a serviços, informações e recursos.

Santos, Wille e Santos (2002) conceituam o comércio eletrônico como sendo uma ferramenta da tecnologia da informação que apóia a organização no sentido de permitir a troca de informações em tempo real entre empresas e seus parceiros, possibilitando, portanto, a revolução da comunicação no ambiente corporativo.

O comércio eletrônico pode ainda ser encarado como uma atividade de marketing que consiste na prospecção de consumidores, por meio da coleta e análise de informações de negócio, na condução de transações entre consumidores e na manutenção do relacionamento com consumidores através de redes de computadores (BOONE e KURTZ, 2003).

Para Kosiur (1997), o conceito de negócio eletrônico foi criado antes da Internet tornar-se popular. Transações eletrônicas de dados entre grandes corporações, feitas a partir de redes privadas, como é o caso do EDI (*Electronic Data Interchange*), iniciaram-se na década de 1960. Paralelamente, alguns bancos utilizavam-se de redes dedicadas para fazer transferência eletrônica de fundos ou EFT (*Electronic Funds Transfer*)².

Avanços tecnológicos ocorridos na década de 1990, como o barateamento de *softwares* e *hardwares*, a popularização da Internet, a melhoria de infraestrutura telefônica e de redes, o desenvolvimento de protocolos e especificações de padrões e, por último, o desenvolvimento de aplicativos de

² A transferência eletrônica de fundos foi desenhada para otimizar a transmissão de pagamentos eletrônicos. (Tradução livre da autora da dissertação)

navegação mais intuitivos, impulsionaram o avanço do comércio eletrônico (TESTA, LUCIANO e FREITAS, 2006). Todavia, apenas por volta de 1995, com o surgimento da Amazon.com e de outras empresas é que as vendas pela Internet começaram a ganhar força nos Estados Unidos. No Brasil, essa tendência começou a tomar corpo apenas cinco anos depois, com o surgimento de diversas lojas virtuais (FELIPINI, 2004a).

Kosiur (1997) ainda acrescenta que, apesar de seu histórico voltado para transações entre grandes empresas, tais como bancos e outras instituições financeiras, o comércio eletrônico é um sistema que inclui não apenas transações que centralizam a compra e a venda de bens e serviços para geração direta de receita, mas também engloba transações que dão suporte à geração dessas receitas, tais como esforços de marketing para a criação de demanda sobre esses bens, suporte à venda e serviço de atendimento ao cliente (veja figura 1) ou ainda, comunicação fácil e direta entre parceiros e fornecedores.

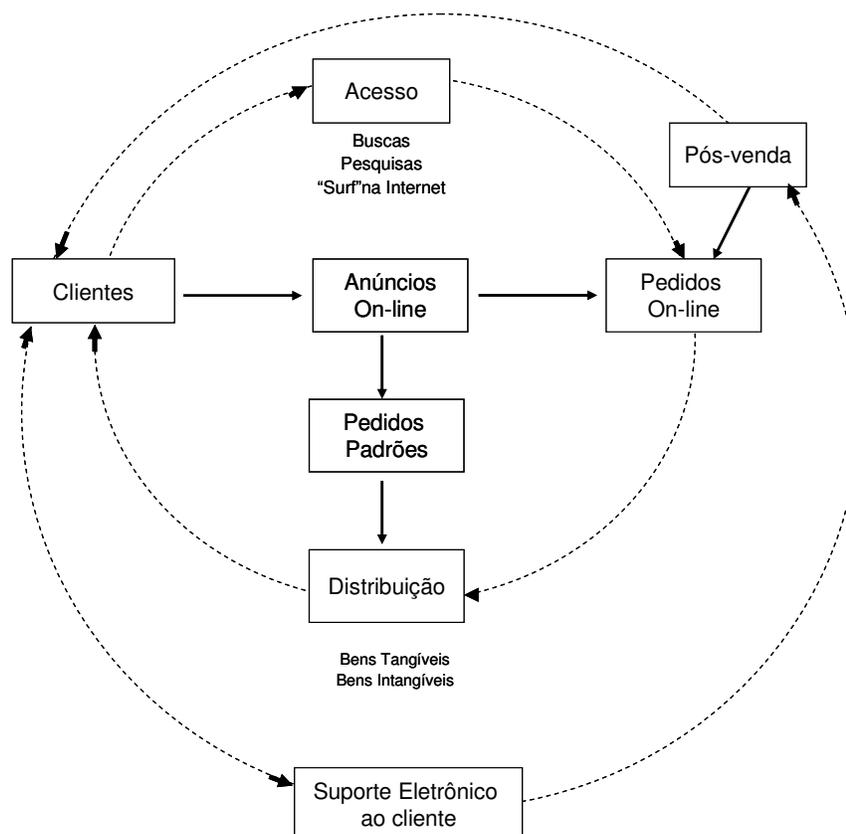


Figura 1: O ciclo do comércio eletrônico
Fonte: KOSIUR, 1997, p.5

Drucker (2000) afirma que o comércio eletrônico representa para a Revolução da Informação o que a ferrovia foi para a Revolução Industrial: um avanço totalmente inusitado e inesperado, que vem provocando transformações aceleradas na economia, na sociedade e na política. Para Drucker (2000, p.113),

“O Comércio Eletrônico – ou seja, a emergência explosiva da Internet como importante (e talvez com o tempo, o mais importante) canal de distribuição de bens, serviços e empregos [...] está provocando transformações profundas na economia, nos mercados e nas estruturas de indústrias inteiras; nos produtos, serviços e em seus fluxos; na segmentação, nos valores e no comportamento dos consumidores; nos mercados de trabalho e de emprego. Mas talvez seja ainda maior o impacto exercido sobre a sociedade, a política e, sobretudo, sobre a visão que temos do mundo e de nós mesmos”.

Para o autor, a geografia mental criada pela ferrovia ajudou a humanidade a dominar a distância entre lugares. Na geografia mental do comércio eletrônico, a distância foi eliminada. Existe apenas uma economia, um mercado global inserido num ambiente competitivo sem fronteiras, onde vários ramos da economia estão ligados ao comércio eletrônico (DRUCKER, 2000).

Na visão de Porter (2001), a Internet, vista como uma tecnologia capaz de viabilizar o comércio eletrônico, acarretou mudanças tanto na estrutura das indústrias quanto em sua rentabilidade. O ensino à distância, por exemplo, existe há décadas, com aproximadamente um milhão de estudantes se comunicando através de correspondências todo ano. Apesar da Internet ter o potencial de expandir o ensino à distância, não foi a ferramenta que viabilizou sua criação.

Ainda segundo Porter (2001), independente de nova ou antiga ou do segmento de mercado ao qual pertence, uma indústria tem sua atratividade estrutural determinada por cinco forças: a intensidade da disputa entre os competidores, as barreiras de entradas para novos competidores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de barganha dos fornecedores e o poder de barganha dos compradores. A Internet tem um impacto favorável sobre algumas dessas forças, porém, de modo geral, ela afeta negativamente a atratividade estrutural da indústria como mostra a figura 2.

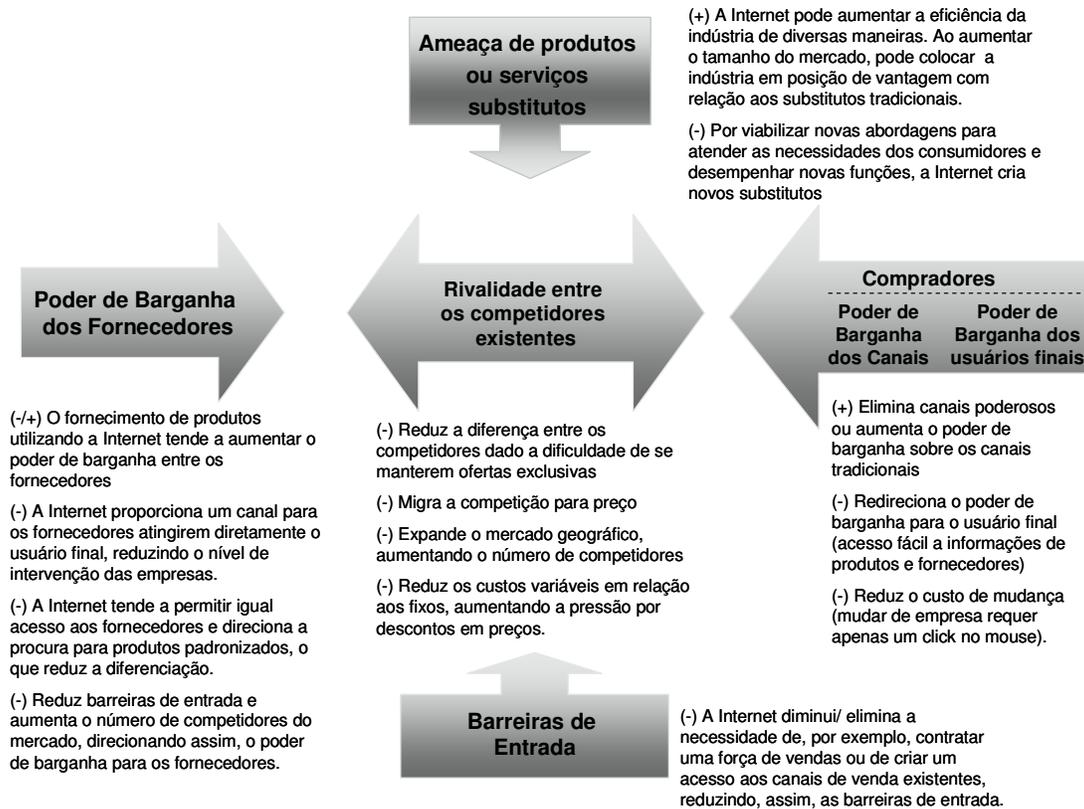


Figura 2: Como a Internet influencia a estrutura da indústria
 Fonte: PORTER, 2001, p.67

Pode-se concluir, a partir da visão dos autores pesquisados, que existe um consenso no fato do conceito de *e-commerce* englobar transações de negócio através de redes e computadores. A visão mais distante das demais apresentadas nesta revisão da literatura sobre o tema é a de Boone e Kurtz (2003), que conceituam o comércio eletrônico como uma atividade de marketing, porém a amplitude do conceito é inquestionável. Mesmo as atividades de suporte à venda de produtos e serviços, tais como o marketing on-line, o atendimento ao cliente, os processos de distribuição de produtos podem ser incluídas no conceito. Não há dúvidas, como coloca Drucker (2000), do impacto causado pelo surgimento do comércio eletrônico sobre a economia, a sociedade e a humanidade, por causar uma revolução sem precedentes tanto na forma de atuação das empresas num mercado globalizado, quanto no estilo de vida das pessoas e no comportamento do consumidor. Tal impacto ainda se estende à estrutura das indústrias como um todo. O grande paradoxo do advento Internet é que, apesar dos benefícios evidentes principalmente para o consumidor – permite fácil e amplo acesso a informações, reduz a dificuldade de se fazer

compras, reduz o custo de mudança para outra loja – a Internet também torna mais difícil para as empresas converter tais benefícios em lucros (PORTER, 2001). De maneira geral, levando-se em consideração a análise das cinco forças descritas por Porter (2001), a Internet afeta negativamente a estrutura da indústria, pois aumenta o poder de barganha dos fornecedores e dos consumidores, aumenta a rivalidade existente entre os competidores, reduz as barreiras de entrada e pode viabilizar novos produtos ou serviços substitutos.

2.1.2. O conceito de Loja Virtual

Dado a delimitação do foco de pesquisa deste trabalho, é conveniente que se faça um estudo mais apurado sobre o conceito de Lojas Virtuais, também conhecidas como sites de Comércio Eletrônico.

Uma loja virtual é uma página na Internet na qual empresas expõem e vendem seus produtos ou serviços e que vem acompanhada de um software de gerenciamento de pedidos (carrinho de compras). A venda desses bens acontece por meio do acesso de clientes ao site, da navegação para aquisição de produtos, da entrega da mercadoria no endereço determinado pelo cliente e, por último, no serviço de atendimento ao cliente após a venda (WIKEPEDIA, 2007) [http_1a].³

Um bom exemplo de loja virtual é o site Submarino.com que dispõe, atualmente, em seu sortimento de mais de 700 mil itens, distribuídos em 25 categorias de produtos. O site ainda vende pacotes turísticos, passagens aéreas, ingressos para show e cinema e também oferece serviços como revelação digital de fotos, listas de casamento, dentre outros (Submarino.com), [http_2].

Segundo Felipini (2004b), dado que seu objetivo é a venda de produtos e serviços, uma loja virtual eficiente é aquela capaz de converter o maior número possível de visitantes em compras. O autor destaca algumas características fundamentais para se alcançar essa meta:

- *Informação detalhada e objetiva sobre os produtos* (ficha técnica), pois ao contrário das lojas de rua, não possuem vendedores presentes para auxiliar no momento de decisão da compra.
- *Ajudar o cliente a tomar decisões*, através da explicação clara das características de cada produto e seus benefícios, possibilitando a indicação clara de qual é o mais adequado para sua necessidade específica. Buscas comparativas são bons exemplos de ferramentas que ajudam a cumprir essa função. Resumindo, a loja virtual deve

³ Apesar de não representar uma referência oficial para projetos acadêmicos, a Wikipédia foi utilizada, por apresentar de forma simples, objetiva e completa não apenas o conceito de “Loja virtual”, mas também outros conceitos apresentados nesse estudo.

buscar o melhor custo x benefício para o cliente, visando com isso, seu retorno para uma próxima compra.

- *Lojas Virtuais devem transmitir confiança ao cliente.* Preços e produtos atraentes não são garantia da efetivação da compra. Muitas vezes o cliente não se sente seguro em realizar a transação, pois, para muitos, a aquisição do hábito de comprar pela Internet ainda é, de certa forma, uma novidade. Algumas medidas para transmitir segurança para o cliente são: clareza e honestidade nas informações, orientação com relação às medidas de segurança adotadas pelo site, páginas para perguntas mais freqüentes, garantias de devolução de produtos, depoimentos de outros clientes sobre o produto, dentre outras.

Os elementos citados por Felipini (2004b) são reforçados por Rosa (2005), a partir de resultados obtidos em uma pesquisa do tipo *focus group* que buscava entender como os aspectos “Usabilidade” e “Arquitetura da Informação” influenciavam no processo de decisão da compra on-line. Para Ferreira e Leite (2003), a usabilidade é a característica que determina se o manuseio de um produto é fácil e rapidamente aprendido, dificilmente esquecido, não provoca erros operacionais, oferece um alto grau de satisfação para seus usuários e resolve, de forma eficiente, as tarefas para as quais foi projetado.

Um sistema orientado para a usabilidade possui uma interface que deve ser usada para se executar uma tarefa sem chamar nenhuma atenção para si, de modo a permitir que os usuários não precisem focalizar a sua energia na interface, mas apenas no trabalho que eles desejam executar (NORMAN, 1986 apud FERREIRA e LEITE, 2003). Isso permite que a informação flua naturalmente. Assim, os sites devem ser projetados visando atender as necessidades e expectativas dos seus usuários, permitindo que eles direcionem sua atenção para os objetos com os quais trabalham diretamente, que, por sua vez, devem refletir o mundo real no qual eles trabalham (ROBERT, 1998 apud FERREIRA e LEITE, 2003).

Por outro lado, a arquitetura da informação difere do design ou programação visual, pelo fato de focalizar a estrutura do *Website* e não a funcionalidade. TRISTÃO (2002 apud ROSA, 2005) define o termo arquitetura da informação como sendo o design estrutural de um espaço de informações que

visa facilitar a conclusão de tarefas e o acesso intuitivo ao conteúdo. De forma resumida, a arquitetura de informação, consiste na estruturação das informações de sistemas computacionais de forma lógica e na criação de soluções quanto à organização visual destas informações. Envolve a organização do fluxo de informação visando torná-la útil e inteligível (WIKEPEDIA, 2007) [http_1].

A partir de sua pesquisa sobre os aspectos “Usabilidade” e “Arquitetura da Informação”, Rosa (2005) concluiu que políticas de privacidade claras, bom atendimento off-line, cumprimento dos prazos de entrega, aliados à facilidade de uso dos sites, sobretudo no que se refere ao preenchimento dos dados cadastrais durante o processo de compra, promovem a satisfação do usuário, aumentam seu o nível de confiança e, portanto, as chances de conclusão da compra.

Com relação à questão do cumprimento dos prazos de entrega, Reedy, Schullo e Zimmerman (2001) afirmam que, no contexto das compras pela Internet, os clientes têm expectativa de retribuição instantânea, o que significa que a velocidade e precisão de entrega dos pedidos são cruciais para alcançar sua satisfação.

Além da velocidade de entrega, o entendimento do cliente também é essencial para se alcançar eficiência em uma loja virtual. Reichheld e Scheffer (2000) acreditam que “a lealdade é uma necessidade competitiva: em todos os setores, algumas empresas irão dominar o potencial da Internet para criar valor excepcional para os clientes”. Nesse contexto, o conceito de valor percebido é exposto por Woodruf (1997, p.142 apud Oliveira e Ikeda, 2005, p.45) como sendo:

“[...] a preferência e a avaliação de um cliente relativas aos atributos de produtos, desempenho desses atributos e conseqüências advindas do uso que facilitam (ou dificultam), para esse cliente, a tarefa de atingir seus objetivos e propósitos em situações de uso.”

Segundo Rosa (2005), alguns fatores podem interferir no processo de conclusão da compra on-line. Dentre eles, é possível citar a falta de um canal de comunicação eficiente para casos de troca e devolução de mercadorias e a dificuldade de navegação, principalmente durante o processo de *checkout*. Tais situações geram insatisfação no usuário e podem acarretar na desistência da compra.

Para Faria (2001), o receio de fornecer o número do cartão de crédito é o maior limitador de compras pela Internet. Mesmo os indivíduos que compram

com freqüência reconhecem o risco, mas o relevam pelo benefício da conveniência de comprar sem sair de casa. Com base nesse aspecto, para reduzir a insegurança do consumidor com relação ao risco de fraude, a maioria dos sites de comércio eletrônico ampliaram as alternativas de formas de pagamento, através da oferta de meios como boleto bancário, débito em conta e financiamento através de instituições financeiras (AMERICANAS.COM)_[http_3]a.

Outro fator, além dos citados por Rosa (2005) e Faria (2001), também pode influenciar no momento de decisão da compra: a existência de uma concorrência ainda mais intensa no ambiente competitivo da Internet. Para Porter (2001), a facilidade com que o usuário pode mudar de uma loja para outra a partir de um simples clique no mouse e o avanço de tecnologias *Web* que reduzem sistematicamente o custo de troca pelo cliente, são variáveis a serem consideradas pelas empresas. Sites como o www.paypal.com oferecem moedas virtuais - também chamadas de *e-wallets* - que permitem aos consumidores comprar em diferentes lojas, sem precisarem informar seus dados pessoais e números de cartões de crédito. Sites de busca e de comparação de preços, também são bons exemplos de tecnologias *Web* que contribuem para o aumento da concorrência e influenciam o processo de decisão de compra do consumidor.

A partir do cenário acima exposto, pode-se concluir que um dos desafios das lojas virtuais é o de romper a inércia e a reticência do consumidor. Se por um lado, é conveniente efetuar uma compra sem ter que sair de casa e se dirigir a uma loja, é também muito fácil desligar o computador ou sair do site. Ou seja, é preciso fazer com que o comprador siga o processo e acabe realizando a transação. Isso pode ser feito através da oferta de estímulos como descontos e/ou outros benefícios promocionais, de uma navegação agradável, da capacidade de proporcionar segurança e confiança no cliente, tanto durante a compra quanto no atendimento pós-venda e, por fim, pela propiciação de informações confiáveis e objetivas a respeito do produto. Importante notar que existe um fator em comum entre todas essas iniciativas: a preocupação com o cliente e o atendimento de suas necessidades. Portanto, conhecer o cliente, investigar a fundo seus desejos, comportamentos, receios e necessidades são atitudes vitais para se criar competitividade no ambiente das vendas através da Internet. Em última instância é preciso criar e manter um relacionamento com o cliente e ainda, conquistar sua lealdade.

2.1.3. Os Sites de Comércio Eletrônico no Brasil

A indústria do comércio eletrônico no Brasil vem expandindo em proporções significativas, apresentando uma média anual de crescimento de 52% (figura 2), conseqüência, dentre outros fatores, do aumento no número de pessoas buscando comprar produtos e serviços pela Internet.

Segundo dados da Pesquisa IBOPE/ Net Ratings (2006), existem atualmente no Brasil, cerca de 14,4 milhões de internautas ativos, dos quais 7 milhões (E-BIT, 2007) [http_4]b já realizaram compras pela Internet.

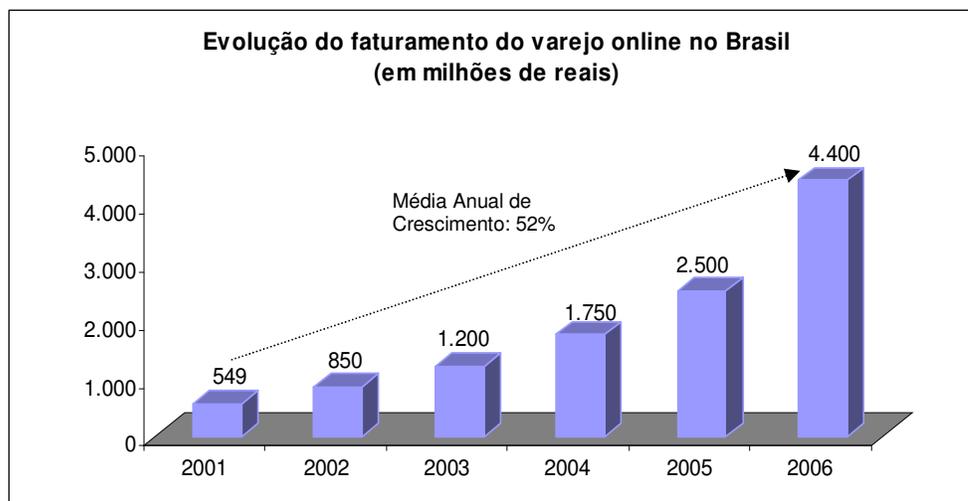


Figura 3: Evolução do Faturamento do *E-commerce* no Brasil

Fonte: Gráfico elaborado pela autora com base em:
Faturamento dos anos de 2001 a 2005, Revista Exame (Out. 2006)
Faturamento do ano de 2006: E-BIT, 2007 [http_4]b

A previsão para 2007 é que as vendas alcancem o patamar de R\$6.4 bilhões, segundo estimativas divulgadas pelo E-BIT EMPRESA (2007) [http_4]b. Importante ressaltar que, nos valores acima, não estão incluídas as vendas de passagens aéreas, automóveis e leilões virtuais. O E-BIT é uma empresa de pesquisa e marketing on-line que tem por objetivo auxiliar as empresas nas tarefas de atrair, manter e rentabilizar seus clientes, alavancando a utilização da Internet como um canal de relacionamento. Por meio de um sistema de avaliação que reúne informações sobre o comércio eletrônico que são coletadas junto aos consumidores após realizarem compras em aproximadamente 700 lojas virtuais, o E-BIT fornece informações e pesquisas para o mercado ([http_4]c: EBIT EMPRESA, 2007).

Para Pedro Guasti, diretor geral do E-BIT, a previsão está baseada principalmente nas vantagens que o *e-consumidor* tem ao fazer compras pela Internet. “Além da popularização dos computadores e da inserção da classe C no mundo digital, as vendas devem aumentar devido à praticidade e velocidade de comparar preços em um curto período de tempo e de evitar os congestionamentos característicos em datas comemorativas como o Natal.” ([http_4]a: E-BIT EMPRESA, 2006).

Dados extraídos do Diário do Comércio (2006) reforçam as premissas citadas por Guasti ([http_4]a: E-BIT EMPRESA, 2006). Segundo o veículo, o aumento do número de pessoas com renda abaixo de R\$1.000,00 contribuiu para o sucesso de vendas obtido no Natal de 2006. A previsão é que a participação da classe C nas compras via Internet aumente 40% nos próximos 5 anos. De fato, com a queda nos preços dos computadores, uma pessoa pode comprar uma boa máquina com acesso à Internet por cerca de R\$1.100,00. Resumindo, o computador está mais acessível e a população se esforça para ter um em casa.

Algumas informações obtidas a partir da página de relação com investidores no site do Submarino.com [http_2] mostram que o crescimento contínuo do comércio eletrônico no Brasil é impulsionado por:

- *Aumento do hábito de compras on-line entre os usuários de Internet.* A penetração de serviços como o *on-line banking*, a transmissão via Internet da declaração do imposto de renda e a formação de comunidades virtuais denotam a propensão da população brasileira para adotar novas tecnologias.
- *Crescimento do acesso à Internet via conexão banda larga.* De acordo com o relatório do Credit Suisse, o Brasil possui 8,8 milhões de usuários de banda larga (aproximadamente 4,7% da população), tendo crescido a uma taxa anual de 88% desde 2003, devendo chegar a 21 milhões em 2010.
- *Sortimento limitado em lojas tradicionais.* O mercado varejista brasileiro caracteriza-se por lojas com pouco sortimento e pela ausência de grandes *category killers* e *megastores*. Esta deficiência favorece os varejistas on-line, uma vez que não possuem limitação de espaço de prateleira e não necessitam replicar estoques em várias lojas.

Atualmente, os dois maiores participantes do mercado de *e-commerce* no Brasil são o Submarino.com e a Americanas.com. Em Dezembro de 2006, as empresas passaram por um processo de fusão, dando origem à B2W (Companhia Global de Varejo). A empresa recém formada valia R\$1,6 bilhão (receita bruta acumulada referente aos 9 primeiros meses de 2006) e tem potencial de crescimento no Brasil e no mundo. (AMERICANAS.COM, 2007)_[http_3]b

Por último, com relação ao perfil de compras do mercado, dados publicados pela revista Exame em outubro de 2006 mostram que os produtos mais vendidos na Internet brasileira no ano de 2006 foram:

CAMPEÕES DE VENDA	
Livros, jornais e revistas	18,40%
CDs, DVDs e videos	15,90%
Eletrônicos	14,30%
Informática	8,40%
Saúde e beleza	7,90%
Eletrodomésticos	6,90%
Outros	28,20%

Fonte: E-bit, junho de 2006

Quadro 2: Participação das vendas por Categoria de Produtos
 Fonte: Revista Exame – Out.2006. Referência dados do E-BIT, junho de 2006.

O valor médio mensal das compras no ano de 2006 ficou em torno de R\$300,00, número que deverá crescer ao longo de 2007 (E-BIT, 2007 [http_4]b).

2.1.4. Síntese da Literatura sobre Comércio Eletrônico

O conceito de comércio eletrônico é algo bem mais amplo do que a simples venda de mercadorias e serviços através de um site. Também envolve transações de dados, fundos ou informações entre redes e computadores, assim como as atividades de suporte à venda, como o atendimento ao cliente, marketing, finanças, logística, pagamentos por produtos e serviços, dentre outras atividades (KOSIUR, 1997). O comércio eletrônico é qualquer forma de se fazer negócios usando redes digitais. Portanto, o conceito ainda aporta diferentes percepções das suas potencialidades. As empresas podem usá-lo, por exemplo, como parte de sua estratégia de vendas *Business to Business* (B2B) ou para complementar métodos de venda já praticados (TESTA, LUCIANO e FREITAS, 2006).

Fiori (2001) refere-se a *Business to Consumer* (B2C) quando o site vende diretamente para pessoas físicas e à *Business to Business* (B2B) quando o site vende para pessoas jurídicas. Outros tipos de comércio eletrônico são comentados pelo autor: o *Business to Business to Consumer* (B2B2C), cuja estratégia é vender produtos, serviços e tecnologias a outras empresas para aumentar suas vendas ao consumidor. É caracterizado por obter receitas através dos negócios e não do consumidor; o *Business to Business to Employees* (B2B2E) que é uma variante do B2B2C direcionada ao atendimento dos funcionários de uma empresa e por último o *Government to Business to Consumer* (G2B2C), que foca o atendimento do governo aos seus cidadãos.

A existência do comércio eletrônico tem grande impacto sobre o ambiente competitivo, porque permitiu a criação de um mercado corporativo global, onde a próxima loja está a apenas alguns cliques de distância (PORTER, 2001).

No Brasil, os sites de comércio eletrônico vêm crescendo em proporções significativas – atualmente existem sete milhões de compradores on-line e a previsão de vendas para 2007 é de R\$6.4 bilhões E-BIT EMPRESA (2007) [http_4]b. Além desses dados, ainda é preciso considerar a expectativa de aumento do número de pessoas com acesso à Internet e fazendo compras on-line, como é caso da Classe C, que começa a vivenciar a experiência de compras pela *Web* (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2006).

Dado o cenário repleto de oportunidades, como também de uma concorrência extremamente agressiva, as lojas virtuais devem cada vez mais se

preparar para atender às expectativas e ansiedades de seus clientes, bem como conquistar sua confiança. Isso pode ser feito através da criação de um site fácil de navegar, que permita ao cliente um auto-atendimento intuitivo (ROSA, 2005), da oferta de informações precisas e claras sobre seus produtos, da orientação sobre qual produto é mais adequado para a necessidade de cada cliente, da exposição clara de políticas de segurança e privacidade (FELIPINI, 2004b), de um atendimento pós-venda de qualidade, de processos bem estruturados de troca e devolução de mercadorias (ROSA, 2005) e, por fim, do conhecimento dos clientes e da manutenção de um bom relacionamento com cada um deles (REICHHELD e SCHEFTER, 2000)

No contexto das compras on-line, a tarefa de gerar valor para o cliente através de ações que estabeleçam um bom relacionamento entre a empresa e seus clientes ficou ainda mais árdua. Não apenas mudaram os hábitos, comportamentos e valores do consumidor, como uma variedade de ferramentas foram colocadas à disposição do profissional de marketing, levando-o a vivenciar situações de tomadas de decisões constantes e mudanças de cenários, dado a velocidade com que as ações podem ser criadas e alteradas no contexto da Internet (BOONE e KURTZ, 2003).

Não há dúvidas, como afirma Drucker (2000), da revolução sem precedentes causada pelo comércio eletrônico e dos fortes impactos sobre a sociedade, a política e sobre a visão que nós temos do mundo. Por trás da aparentemente simples mudança na forma de comprar, há modificações na economia, na organização, na indústria, na legislação, empregos, formas de consumo, de relacionamento e de criação de valor. A mudança é tão grande que é possível afirmar que “o mundo está em meio a uma mudança na forma de fazer comércio” (KALAKOTA e WHINSTON, 1997, p.28 apud TESTA, LUCIANO e FREITAS, 2006, p.3).

2.2. O Relacionamento com o Cliente

Este tópico tem por objetivo explorar o tema “Relacionamento com o cliente”, começando por sua origem, continuando pela revisão dos conceitos de Marketing de Relacionamento, CRM (*Customer Relationship Management*) e Fidelização, pela demonstração numérica da importância em se investir no relacionamento com o cliente e ainda pelo processo de captura dos dados que servem de apoio aos profissionais de marketing na tarefa de propor ações que auxiliam na melhoria, manutenção e criação de um bom relacionamento entre o cliente e a empresa.

O capítulo também irá expor as métricas usadas para a avaliação do desempenho de projetos de CRM que foram levantadas na revisão da literatura sobre o tema e, por último, trará um panorama atual do CRM como um todo, obviamente, sem perder de vista o Relacionamento com o cliente inserido no contexto da Internet.

2.2.1. A origem do foco no relacionamento com o cliente

De acordo com Sheth e Parvatiyar (1995), o Marketing de Relacionamento é um fenômeno novo e emergente, apesar das práticas de marketing orientadas para o relacionamento com o cliente datarem de antes da era pré-industrial. Nessa fase, as negociações eram feitas diretamente entre produtores e consumidores, ambas as partes conheciam a fundo as necessidades e limites uma da outra, havia uma maior inclinação em cooperar e, portanto, uma postura mais orientada para o relacionamento.

Crosby e Johnson (2000) relatam que mudanças tecnológicas e sociais ocorridas na Era Industrial permitiram a redução nos custos de produção, dando origem ao advento da produção em massa. Nesse período, as organizações redirecionaram seu foco para o processo de produção, buscando tornar suas ofertas acessíveis ao maior número possível de compradores. Como já dizia Henry Ford sobre o modelo T: “você pode ter a cor que quiser desde que seja preto”. Nessa fase, segundo Sheth e Parvatiyar (1995), visando facilitar o escoamento da produção, os fabricantes se viram com a necessidade de usarem a figura do atravessador para intermediar sua relação com o cliente final, o que

tornou o contato entre o cliente e a empresa ainda mais distante na Era Industrial.

Entre 1900 e 1950, a produção se tornou tão eficiente que a oferta ultrapassou a demanda (CROSBY e JOHNSON, 2000). De acordo com Sheth e Parvatiyar (1995), foi nesse período que surgiram práticas de marketing modernas como a propaganda e a promoção, cujo propósito principal era criarem demanda e aumentarem as vendas. Logicamente, as métricas de desempenho estavam intimamente associadas à receita e *market share*⁴, assim como ainda o são para inúmeras empresas.

O período entre as décadas de 1980 e 1990 foi palco para o surgimento de alguns fatores organizacionais e contextuais que trouxeram à tona uma visão organizacional mais voltada para o relacionamento com o cliente (SHETH e PARVATIYAR,1995):

- Rápidos avanços tecnológicos, especialmente na área da Tecnologia da Informação;
- Adoção de Programas de Qualidade Total pelas empresas;
- Expansão da indústria de serviços;
- Desenvolvimento de processos organizacionais que proporcionaram maior autonomia aos indivíduos e às equipes da empresa;
- Aumento da competição levando a uma maior preocupação com a retenção de clientes.

De forma simplificada, o conceito de Marketing de Relacionamento com o cliente existe desde a década de 1980 e adquiriu mais destaque na década seguinte para fazer frente ao acirramento da concorrência, uma vez que se percebeu que reter clientes era mais lucrativo que conquistar novos. Paralelamente ao crescimento da percepção da importância desse conceito, ocorreram intensos avanços em aplicações da tecnologia da informação nas organizações, permitindo às empresas desenvolver novas formas de relacionamento seja com funcionários, parceiros ou clientes. Para Yamashita (2003), especialmente no que diz respeito à Internet, isto traz novas configurações às empresas ainda com implicações não plenamente

⁴ Participação de Mercado (Tradução livre da autora da dissertação)

compreendidas, dado que a própria Internet ainda está em constante evolução, seja na sua capacidade de transmissão, na sua taxa de penetração ou na sua forma de acesso.

2.2.2. Conceitos de Marketing de Relacionamento, CRM e Fidelização

Dado que o foco de pesquisa deste estudo concentra-se na esfera do Relacionamento com o cliente, é apropriado que se expliquem os conceitos de Marketing de Relacionamento, CRM (*Customer Relationship Management*) e Fidelização.

De acordo com Boone e Kurtz (2003), o Marketing de Relacionamento se traduz no desenvolvimento e na manutenção de relacionamentos lucrativos e de longo prazo, entre consumidores, fornecedores, funcionários e outras partes, a fim de se alcançar benefício mútuo.

O conceito de Marketing de Relacionamento, segundo Gummerson (2005), é mais amplo e precursor, pois a ele seguiram-se o do Marketing 1-a-1 e posteriormente, o de CRM que, na prática, representam o mesmo pensamento básico. Atualmente, CRM é o termo mais usado, mas até 1998 era apenas uma sigla entre várias outras que brigavam por atenção. “CRM são os valores e estratégias do Marketing de Relacionamento – com ênfase no relacionamento com o cliente – transformados em ações práticas” (GUMMERSON, 2005, p.22).

O conceito proposto por Gummerson (2005) é complementado por Peppers, Rogers e Dorf (1999) que afirmam que o Marketing de Relacionamento com o cliente está apoiado na idéia de estabelecer uma relação de aprendizado com cada cliente, começando por aqueles que são mais lucrativos. De fato, para os autores, o processo de implantação de um programa de marketing 1-a-1 deve passar por quatro etapas chave: identificar quem são seus clientes, criar uma diferenciação entre eles, interagir com os clientes e por último, customizar produtos e serviços de forma a atender às necessidades individuais de cada um.

Do ponto de vista de Duffy (2000) existe uma variedade de conceitos de marketing, no entanto, todos eles funcionam como meros meios para se alcançar um objetivo final e mais amplo: fidelizar o cliente.

Segundo Duffy (2000) fidelização é o sentimento que um cliente tem por uma marca; é o que o leva a dobrar à esquerda e não à direita, só para ter contato com uma determinada marca do varejo; é um fator de diferenciação, porque gera relutância entre os clientes em experimentar outra marca. Para o autor, a fidelização agrega enorme valor financeiro à empresa, porque prolonga a vida útil de sua carteira de clientes, através do aumento da taxa de retenção e do valor do total de negócios com cada cliente. Fidelização significa, portanto,

manter clientes com uma determinada empresa o máximo de tempo possível e ainda, conquistar uma parcela maior de negócios com cada um deles.

Mantendo sua premissa de que a fidelização encontra-se num patamar mais amplo, para Duffy (2000), o CRM é um conceito importante, porém um mero viabilizador de fidelização. De acordo com o autor, o CRM representa o princípio por trás de uma visão geral da empresa e seus métodos de coleta, consolidação e uso de informações sobre clientes. Seu objetivo é aumentar a inteligência na comunicação com clientes, no estabelecimento de prioridades de atendimento e na criação de propostas de valor e ofertas que tenham relevância face às necessidades de cada um deles.

De forma resumida, para Duffy (2000), o CRM é a construção de uma arquitetura de informação que faz a empresa ser centrada no cliente. Machado, Chauvel e Ferreira (2004) suportam tal visão ao afirmarem que a maneira mais simples de se entender o CRM é enxergá-lo como um processo que agrega informação sobre clientes, vendas, marketing e suas tendências, com o objetivo de aprimorar o conhecimento sobre cada um deles a fim de melhor servi-los e, conseqüentemente, trazer mais oportunidades de negócio para a empresa.

Crosby e Johnson (2000) alertam apenas para o cuidado em se enxergar a tecnologia como um meio para se chegar a um fim. Segundo os autores, o CRM é uma estratégia e o objetivo de uma verdadeira 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 em relação à empresa. McKenzie (2001) reforça o entendimento de Crosby e Johnson (2000) quanto ao CRM, ao afirmar que o “CRM é uma estratégia de negócio projetada para otimizar lucratividade, receita e satisfação do cliente [...] (McKENZIE, 2001, p.26)”. O autor alerta apenas para o cuidado em se determinar de forma correta quais clientes são de fato lucrativos

Pode-se assim concluir, a partir das definições expostas, que existe uma forte relação entre os conceitos Marketing de Relacionamento e CRM, porém existe uma diferença. O Marketing de Relacionamento tem como propósito gerir e promover as relações entre as diversas partes relacionadas à empresa, sejam elas funcionários, fornecedores, acionistas, sociedade e, obviamente, o cliente. A ênfase deste estudo está no relacionamento com o cliente, o que justifica, portanto, a necessidade de conceituação do CRM, posto que segundo Gummerson (2005), p.22, “o CRM representa os valores e estratégias do Marketing de Relacionamento – com ênfase no relacionamento com o cliente – transformados em ações práticas”.

De forma sucinta, o CRM é uma ferramenta que agrega informações sobre clientes, facilitando assim o entendimento de cada um deles e faz parte de uma estratégia empresarial mais ampla (Marketing de Relacionamento) que visa aumentar o nível de satisfação e fidelidade dos clientes assim como alavancar a lucratividade da empresa através da maior retenção de clientes, começando por aqueles que são mais rentáveis (PEPPERS, ROGERS e DORF, 1999). Ao proporcionar um melhor entendimento do cliente, o CRM permite uma comunicação mais inteligente entre cliente e empresa.

2.2.3. A importância de se investir no Relacionamento com o Cliente

Um dos pilares básicos do Marketing de Relacionamento com o cliente é o fato de que é mais barato reter um cliente já existente do que adquirir um novo. Em outras palavras, clientes perdidos têm um impacto surpreendente forte sobre os lucros de uma empresa.

Essa premissa é demonstrada numericamente por Reichheld e Shefter (2000), que revelam que uma redução de 5% na taxa de clientes perdidos, gera um aumento nos lucros que varia de 25% a 95%. Isso acontece porque todas as economias de custos e receitas adicionais se somam à produção de um fluxo de lucros que cresce gradualmente ao longo da duração do relacionamento com a empresa (REICHHELD e SASSER JR., 1990). As figuras 3, 4 e 5 suportam tais afirmações.

A figura 3 comprova a teoria de que reter clientes o máximo de tempo possível influencia no lucro da empresa.

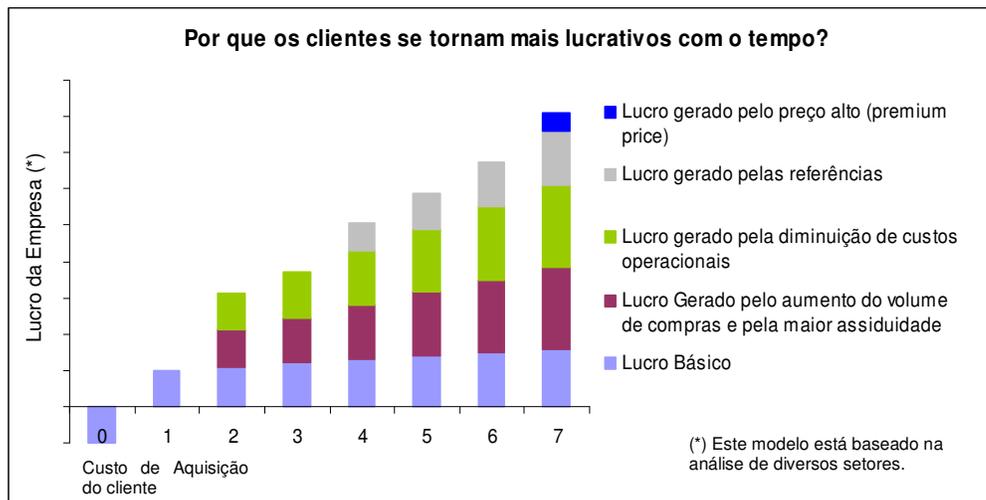
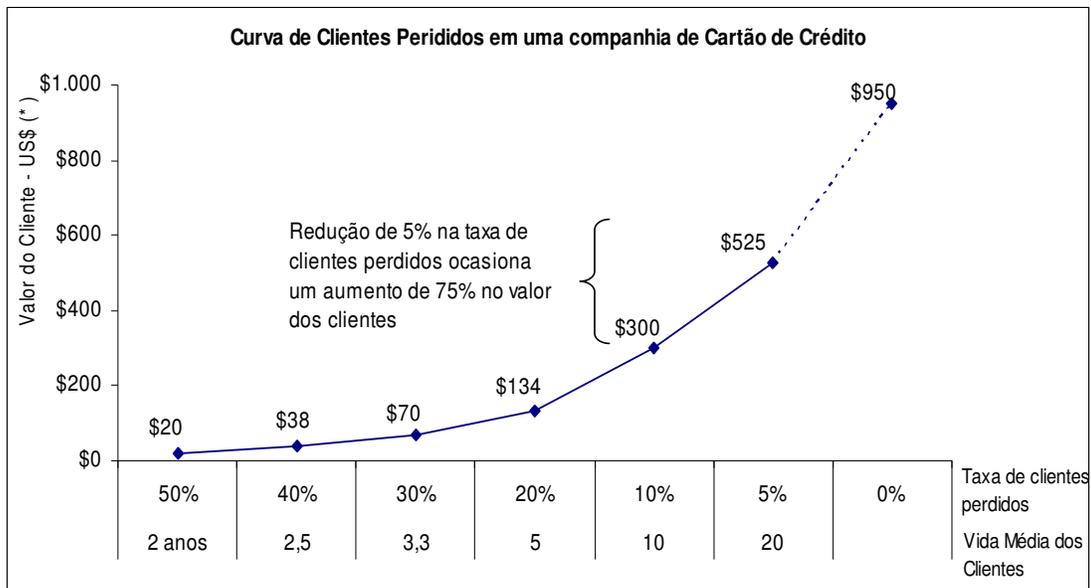


Figura 4: Por que os clientes se tornam mais lucrativos com o tempo?

Fonte: Reichheld e Sasser Jr. (1990), p. 340

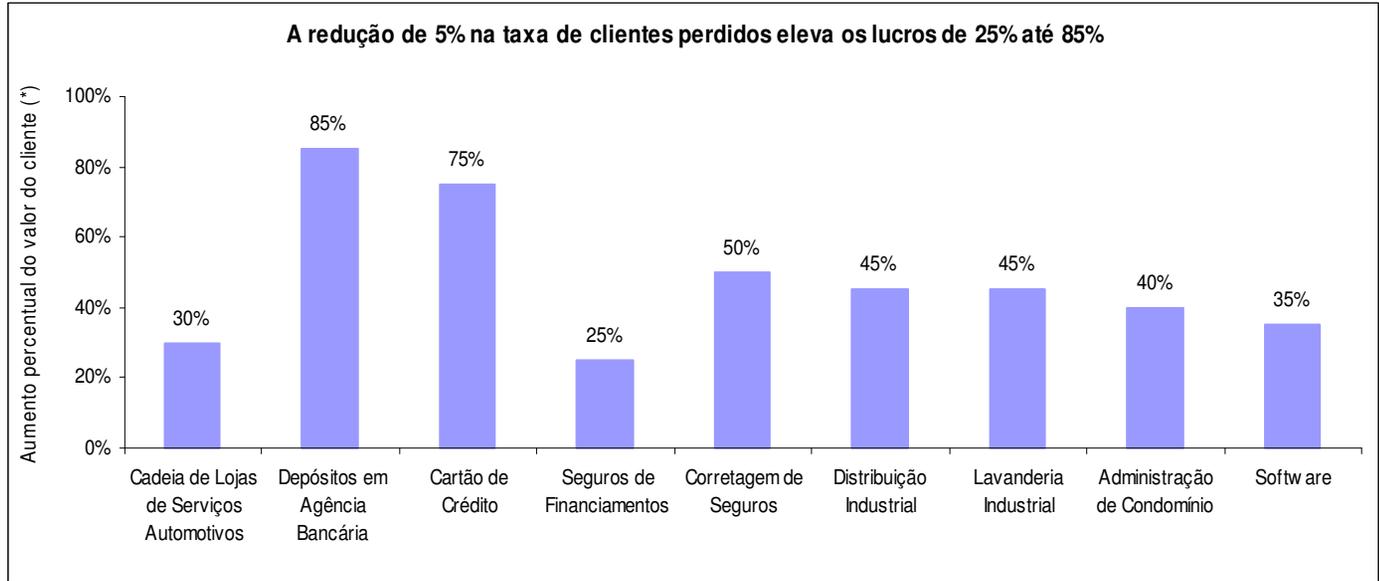
A figura 4 mostra o impacto nos lucros da redução de 5% no número de clientes perdidos em uma empresa de cartão de crédito. Isso acontece, pois à medida que as compras crescem, os custos operacionais diminuem.



(*) Valor presente líquido dos fluxos gerados por um cliente ao longo de sua vida. Por exemplo, para a taxa de 10% de clientes perdidos, a vida média do cliente é de 10 anos (1 dividido pela taxa de clientes perdidos); o valor do cliente corresponde ao valor presente líquido dos fluxos de lucros ocorridos durante o período de 10 anos.

Figura 5: Curva de Clientes perdidos numa Companhia de Cartão de Crédito
Fonte: Reichheld e Sasser Jr. (1990), p. 341

A figura 5 demonstra que o aumento nos lucros obtidos a partir da redução de 5% na taxa de clientes perdidos varia de setor para setor.



(*) Calculado por meio de uma comparação dos valores líquidos dos fluxos de lucros para a vida média dos clientes com as taxas atuais de clientes perdidos, com os valores presentes líquidos dos fluxos de lucros para a vida média de clientes com uma taxa 5% mais baixa de clientes perdidos.

Figura 6: A redução de 5% na taxa de clientes perdidos
Fonte: Reichheld e Sasser Jr. (1990), p. 343.

Outros dados numéricos são expostos por Claycomb e Martin (2002) a partir de pesquisas que comprovaram que 91% dos clientes insatisfeitos nunca voltarão a comprar na mesma empresa em que tiveram uma experiência ruim. Além disso, cada cliente insatisfeito repassará sua percepção negativa a respeito da empresa para outras nove pessoas.

Ryals (2005) reforça os benefícios citados por Reichheld e Sasser Jr. (1990) e por Claycomb e Martin (2002) ao apresentar um estudo de caso prático que mostra como o cálculo do valor do tempo de vida (LTV)⁵ dos dez maiores clientes de uma grande Seguradora européia, pertencentes a mercados distintos, acarretou em mudanças positivas na estratégia de gestão dos clientes da empresa e reforçou a importância do uso de informações de clientes para aumento da lucratividade da empresa. Em seu estudo, o valor do cliente foi determinado como sendo o fluxo futuro de receitas, deduzido do fluxo futuro de custos, descontados a uma taxa de juros a fim de se chegar a um valor presente. De forma resumida, o LTV é o lucro potencial que cada cliente pode gerar ao longo de sua vida para uma empresa.

Os resultados obtidos levaram a mudanças na gestão do relacionamento com o cliente, o que pode ser evidenciado através de iniciativas 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*⁶ e eliminação de alguns clientes (ver quadro 2).

⁵ LTV: Life Time Value.

⁶ Cross-Selling é uma estratégia para vender outros produtos para um consumidor que já tenha comprado ou demonstrado intenção de compra em relação a um produto. Tal estratégia é designada para aumentar a confiança do cliente na empresa e para reduzir suas chances de perda para a concorrência. Fonte: (WIKEPEDIA, 2007, [http_1]c). (Tradução livre da autora da dissertação)

Estratégia de Gestão do Cliente	Mudanças observadas na seguradora	Comentários dos Gerentes de Conta	Impacto
Aquisição seletiva de clientes	Rejeição de clientes	"Nós queremos expandir o número de clientes importantes, mas queremos fazer isso de uma maneira inteligente"	Afetou primeiramente o líder da equipe e o diretor que foram capazes de aceitar ou rejeitar novas contas propostas por outras áreas.
Retenção seletiva de clientes	Aumento na proteção de clientes	"Vamos focar na retenção e na busca de mais negócios com os clientes importantes".	O impacto foi forte. Os gerentes de conta notaram que estavam mais focados. A equipe percebeu melhoria na retenção de clientes.
Alocação de recursos e níveis de serviço	Cobrança de serviços antes gratuitos	"Agora nós cobramos alguns clientes por solicitações feitas, antes tudo era de graça." "Estou na verdade pensando antes de agir, analisando se um negócio vale ou não a pena, quais os benefícios para a empresa, sem a preocupação de manter o cliente a qualquer custo ou deixá-lo feliz".	O impacto foi muito forte. Todos os gerentes de conta demonstraram mudanças em seu comportamento. O líder da equipe comentou: "estou vendo mudanças reais no comportamento das pessoas com quem trabalho. Eles agora têm uma visão clara do que querem com cada cliente, enquanto antes a abordagem era sem bastante sem foco."
Precificação	Definição de preços com base no relacionamento	"Agora tenho muito mais noção da questão da lucratividade". "Acho que o cliente notou uma mudança na nossa postura. Ele percebeu que não vamos mais fazer negócios a qualquer custo como fazíamos antes."	O impacto foi considerável. Os gerentes aprimoraram sua noção em relação à influência da variável preço na lucratividade da empresa. A abordagem anterior era: "volte com um maço de cigarro, mas não volte sem nada". O líder da equipe relatou "a equipe agora tem uma noção maior dos números".
Estratégia de produto	Oferta de produtos correlacionados	"Nós ampliamos o programa... Agora nós estamos pressionando para expandir para novos territórios e buscando novas vendas".	O impacto foi seletivo. Os gerentes de conta que conseguiram enxergar o potencial em suas contas abraçaram a causa, mas outros não.
Eliminação seletiva de clientes	Gestão do cliente passa para outra equipe	"Nós devolvemos algumas contas que colocaram sob nossa gestão".	Afetou primeiramente o líder da equipe e o diretor que foram capazes de aceitar ou rejeitar novas contas propostas por outras áreas.

Quadro 3: Evidências, na Seguradora, de mudanças nas estratégias de gestão do relacionamento com o cliente
Fonte: Ryals (2005), p. 255

Peppers, Rogers e Dorf (1999) vão no mesmo sentido que Ryals (2005) ao afirmar que, dentre os principais motivos para se investir na gestão do relacionamento com o cliente, estão o aumento do *cross-selling*, a redução da perda de clientes, o aumento do nível de satisfação dos clientes e a redução dos custos por transação. Os autores ainda mencionam o benefício da redução dos gastos em propaganda, o que acontece principalmente com o uso da Internet como veículo para propagação da lembrança da marca. No caso da Amazon.com, por exemplo, 59% dos pedidos da empresa vêm de clientes repetidos (PEPPERS, ROGERS e DORF, 1999).

No que se refere à importância da gestão do relacionamento no contexto da Internet, Reichheld e Shefter (2000) apresentam uma visão contrária à

opinião comum que pressupõe que os clientes são inconstantes por natureza e que tendem a mudar de site a qualquer instante. Segundo os autores, pesquisas recentes revelaram que os clientes mostram uma tendência à lealdade. Portanto, tecnologias *Web* usadas da maneira correta podem reforçar essa tendência inerente em ser fiel. 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 para auxiliá-los no momento da compra e que não podem tocar ou ver os produtos de forma clara, são obrigados a confiar em imagens de produtos e 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.

Por último, é preciso atentar para o fato de que a tolerância do consumidor para inconsistências e mediocridades está rapidamente desaparecendo. No passado, localizações convenientes das lojas, forças de venda agressivas e falta de informação levavam os consumidores a comprarem numa determinada loja por necessidade e não por escolha. Atualmente, podem comparar fornecedores e obter informações em tempo real. Portanto, construir uma lealdade superior junto aos clientes não é mais uma questão de aumentar lucros. É essencial para a sobrevivência do negócio (REICHHELD e SHEFTER, 2000).

2.2.4. O processo de captura e tratamento das informações de clientes

A criação de um bom programa de marketing apóia-se no acesso a boas informações que são coletadas, categorizadas e guardadas para análise presente e futura. Bancos de Dados e *Data Warehouses*⁷ (DW) podem auxiliar nessa tarefa.

Um Banco de Dados é uma coleção de informações relacionada a determinados assuntos ou finalidades, como rastrear pedidos de clientes, manter um inventário ou basicamente reunir qualquer informação num único lugar. De forma simplificada, podem ser acessados por pessoas ou computadores por meio de consultas (*queries*) e normalmente são compostos por tabelas que contém campos e registros. No contexto das compras na Internet, informações como páginas visitadas, itens comprados, dados cadastrais (data de nascimento, endereço completo, nome, sexo), preço do produto comprado, forma de pagamento, motivo de acesso à página de auto-atendimento, são exemplos de dados, dentre inúmeros outros passíveis de serem capturados (REEDY, SCHULLO e ZIMMERMAN, 2001).

Segundo Resnick (2002), à medida que as organizações evoluem na sua estrutura para uma forma mais virtual, as relações entre funcionários, gerentes, parceiros, clientes e fornecedores são criadas e terminadas com uma frequência maior e mais irregular, dado a facilidade com que podem terminar tais relacionamentos. Tamaña rotatividade pode prejudicar um dos ativos mais valiosos da empresa: seu conhecimento. Sem uma gestão apropriada, grande parte do conhecimento adquirido pela organização, principalmente aquele não formalizado/ tácito, pode se perder ao longo do tempo.

Resnick (2002) sugere que esse tipo de problema pode ser evitado através da efetiva implantação de *Knowledge Information Systems*⁸(KMS), o que requer a combinação da tecnologia apropriada, controle gerencial e constante supervisão e evolução. Na visão do autor, a implantação de KMS passa por cinco estágios: captura, armazenamento, interpretação, disseminação e auditoria (validação dos dados), conforme exposto na figura 6:

⁷ *Data Warehouse* ou Repositório de dados é um sistema de computação utilizado para armazenar informações relativas às atividades de uma organização em bancos de dados, de forma consolidada. Fonte: (WIKEPEDIA, 2007, [http_1]d). (Tradução livre da autora da dissertação)

⁸ Sistemas de Conhecimento da Informação. (Tradução livre da autora da dissertação)

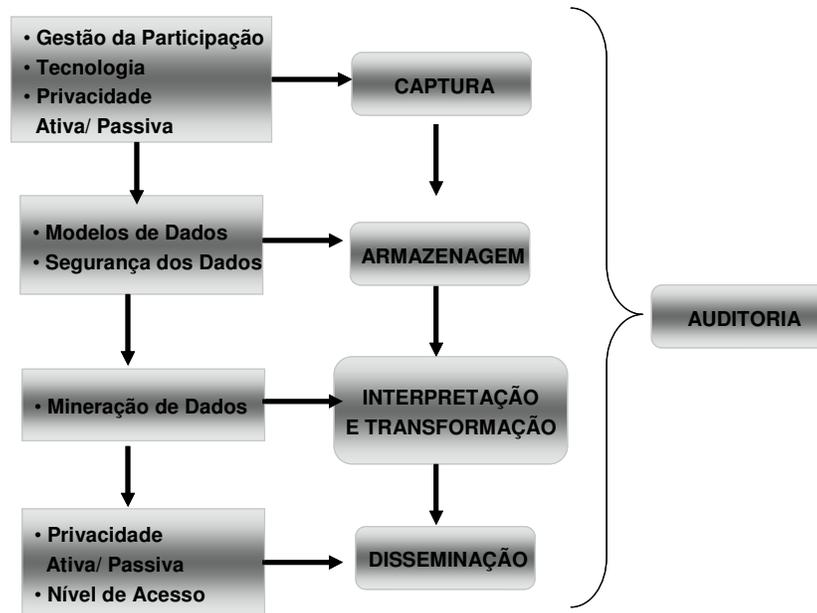


Figura 7: Modelo de Cinco Etapas do Sistema de Conhecimento da Informação com o gerenciamento de necessidades para cada etapa.
Fonte: Resnick, 2002, p.2.

Chan (2005) ainda alerta para a existência de sistemas e processos organizacionais dispersos que, aliados à proliferação de canais de venda e de pontos de contatos com o cliente, contribuem para a construção de visões incompatíveis e desconexas a respeito dos clientes. Posto isso, o autor considera essencial a criação de um modelo de negócios integrado, que unifique todos os negócios, processos, informações e tecnologias ao longo da cadeia de valor da empresa. A formação de uma visão holística dos clientes é um fator crítico para o sucesso de estratégias de CRM e deve agrupar informações obtidas a partir das interações dos clientes com as diversas áreas da empresa, como por exemplo, vendas, marketing, *call center* e canais de distribuição.

Para o autor, tais interações incluem as transações realizadas nas lojas físicas ou na *Web*, a participação em campanhas de malas direta, a postagem de cupons promocionais, as dúvidas e reclamações que chegam ao *call center* via *chat*, e-mail, telefone ou através da própria Internet, ou seja, qualquer elemento ou ação que gere contato entre empresa e cliente. Ainda ressalta que essas interações têm o potencial de ou levar à repetição de negócios ou ter um efeito completamente oposto.

De acordo com Chan (2005), a organização pode falhar em obter informações de clientes em diferentes pontos de contato devido à falta de

integração e coordenação entre eles. Uma situação como essa pode levar à existência de alguns tipos de disparidades:

- *Disparidade Processual e Funcional*: as informações coletadas por cada área não são compartilhadas, levando à falta de alinhamento nas decisões empresariais. Esse tipo de disparidade é trivial entre as áreas de Marketing e Vendas e frequentemente, leva à situações onde, por exemplo, o cliente recebe ofertas promocionais sem que haja uma análise prévia de seu histórico de compras. Além disso, ainda pode prejudicar a área de atendimento ao cliente em sua capacidade de aplicar ações corretivas rápidas em respostas às solicitações dos clientes, criando, portanto, uma experiência negativa com a empresa.
- *Disparidade de Canal*: conflitos de canais podem acontecer entre diversas áreas e levam à falta de alinhamento em relação à gestão de metas, informações, processos, sistemas e estruturas organizacionais.
- *Disparidade Operacional e Analítica*: entendimentos valiosos sobre o cliente podem ser extraídos de dados operacionais obtidos a partir de diversos canais ou pontos de contato. Tais entendimentos, criados por processos analíticos, podem impulsionar fortemente operações futuras. A disparidade, no entanto, frequentemente existe em operações analíticas e operacionais. Isso pode fazer com que, por exemplo, uma campanha de marketing voltada para um público alvo específico não se beneficie das estratégias gerais de *cross-selling* em função da falta de integração de processos analíticos de *cross-selling* para esse determinado público alvo.

Para auxiliar na construção da visão unificada dos clientes, evitando assim disparidades, lacunas entre sistemas e decisões inapropriadas, Chan (2005) propõe o uso do *Enterprise Model Framework*⁹.

Antes de aprofundar o estudo desse modelo, é preciso destacar a diferença entre *Data Warehouses* e Modelo Empresarial. De acordo com Chan (2004), existem duas abordagens utilizadas para implantar um DW. A primeira defende a idéia um DW centralizado para toda empresa, que servirá como

⁹ Estrutura do Modelo Empresarial. (Tradução livre da autora da dissertação).

repositório de dados para todas as fontes e a partir do qual diversos *Data Marts*¹⁰ serão criados. A segunda defende a construção de *Data Marts* isolados do restante da empresa como pontos de solução departamental ou necessidades funcionais. A diferença é que o DW está num nível físico, enquanto o Modelo Empresarial está em um nível conceitual. O conceito de Modelo Empresarial serve como uma planta que apóia a construção física de DWs e *Data Marts*.

Visão Externa do CRM				
OCRM (CRM Operacional)	Aplicações de Usuários	ACRM (CRM Analítico)	Aplicações de Usuários	
	Processos de Negócio		Processos Analíticos	
	Estruturas Organizacionais		Estruturas de Decisão	
Visão Conceitual do CRM				
CCRM (CRM Conceitual)	EDM Modelo Empresarial de Dados		ADM Modelo Analítico de Dados	
	OFM Modelo Funcional Operacional		AFM Modelo Funcional Analítico	
Visão Interna do CRM				
TCRM (CRM Técnico)	Armazenamento físico dos dados e estrutura	Componentes de Softwares e Ferramentas	Plataformas de Hardware	Redes de Comunicação
EIR (Mapa das Informações Empresariais) = { Relação entre os componentes de OCRM, ACRM, CCRM e TCRM}				

Figura 8: A Estrutura do Modelo Empresarial para o CRM
Fonte: Chan (2005), p. 34.

O *Enterprise Model Framework* está apoiado em três níveis principais de representação: externo, conceitual e interno.

No nível conceitual, a visão do CRM Conceitual consiste na definição conceitual dos dados e funções de negócio para a gestão do relacionamento com o cliente ao longo de unidades de negócio e de processos organizacionais. O Modelo de Dados Conceitual consiste tanto no *Enterprise Data Model* para o CRM (EDM) que apóia as requisições de dados operacionais de uma empresa quanto no *Analytic Data Model* (ADM) que dá suporte às requisições de dados analíticos de CRM. Os dados do CRM Operacional são aqueles provenientes de transações de vendas, pesquisas, questionários e outras interações de clientes. Os dados do CRM Analítico são os que foram agregados a partir de fontes

¹⁰ **Data mart** é um sub-conjunto de dados de um Data Warehouse (DW). Geralmente são dados referentes a um assunto em especial (ex: Vendas, Estoque, Controladoria) ou diferentes níveis de sumarização (ex: Vendas Anual, Vendas Mensal, Vendas 5 anos), que focalizam uma ou mais áreas específicas. Seus dados são obtidos do DW, desnormalizados e indexados para suportar intensa pesquisa. Data marts extraem e ajustam porções de DWs aos requisitos específicos de grupos/departamentos. Fonte: (WIKEPEDIA, 2007, [http_1]e). (Tradução livre da autora da dissertação)

específicas que têm como objetivo manipular, analisar e organizar dados atendendo a determinadas finalidades analíticas. O Modelo Funcional de CRM se baseia no *Operational Functional Model* (OFM) e no *Analytic Function Model* (AFM). O modelo funcional operacional define “o que é preciso ser feito”, o que pode ser implementado por meio de diferentes processos, utilizando tecnologias distintas. Por exemplo, a função operacional de gerenciar questionários pode ser implementada através de um processo no *call center* ou por meio de um auto-serviço de atendimento, disponibilizado na Internet, também utilizando diferentes tecnologias. Similarmente, a função analítica de determinar as estratégias de *cross-selling* pode ser implementada por meio de processamentos analíticos on-line ou através de ferramentas de mineração de dados (Chan, 2005).

No nível externo, o modelo Operacional de CRM (OCRM) descreve os processos de negócio, eventos, pessoas e organizações necessárias para se implantar a operação de negócios do dia a dia. Por exemplo, o OCRM pode incluir processos para campanhas de marketing 1-a-1, operações de *call center* e aplicações *Web*. De forma semelhante, o modelo de CRM Analítico (ACRM) se traduz nos diferentes tipos de estruturas analíticas para uma empresa, suportando diversos processos em decisões, previsões e estimativas. Por exemplo, o ACRM pode incluir processos de mineração de dados, como modelagens estatísticas e redes neurais. Como ilustra a figura 8, o CRM Operacional e o CRM Analítico alimentam um ao outro através de um ciclo contínuo. Enquanto o CRM Analítico cria inteligência a respeito do cliente a fim de promover futuras operações com o mesmo, o CRM Operacional captura dados críticos necessários para o processo de CRM Analítico.



Figura 9: The Operations and Analytics Feedback Loop ¹¹
 Fonte: Chan (2005), p.35.

¹¹ O ciclo de retro-alimentação operacional e analítico. (Tradução livre da autora da dissertação)

No nível interno, o modelo Técnico do CRM (CRM) representa as implementações físicas descrevendo tecnicamente o “como”, “onde” e “quando”. O CRM Técnico é a visão interna dos dados em relação a sua estrutura, forma de armazenamento, módulos de *software*, plataformas de *hardware* e redes de comunicação. A visão interna do CRM representa, portanto, a arquitetura técnica que dá suporte às estratégias de CRM.

Resumidamente, o conceito de Modelo Empresarial leva à separação física das visões conceitual, externa e interna da empresa no momento da construção de um *Data Warehouse*, sem perder de vista, obviamente, a importância da preservação das conexões lógicas (CHAN, 2005).

A figura 9 mostra um modelo de DW, cuja construção teve como base modelo lógico do *The Enterprise Model Framework* para o CRM.

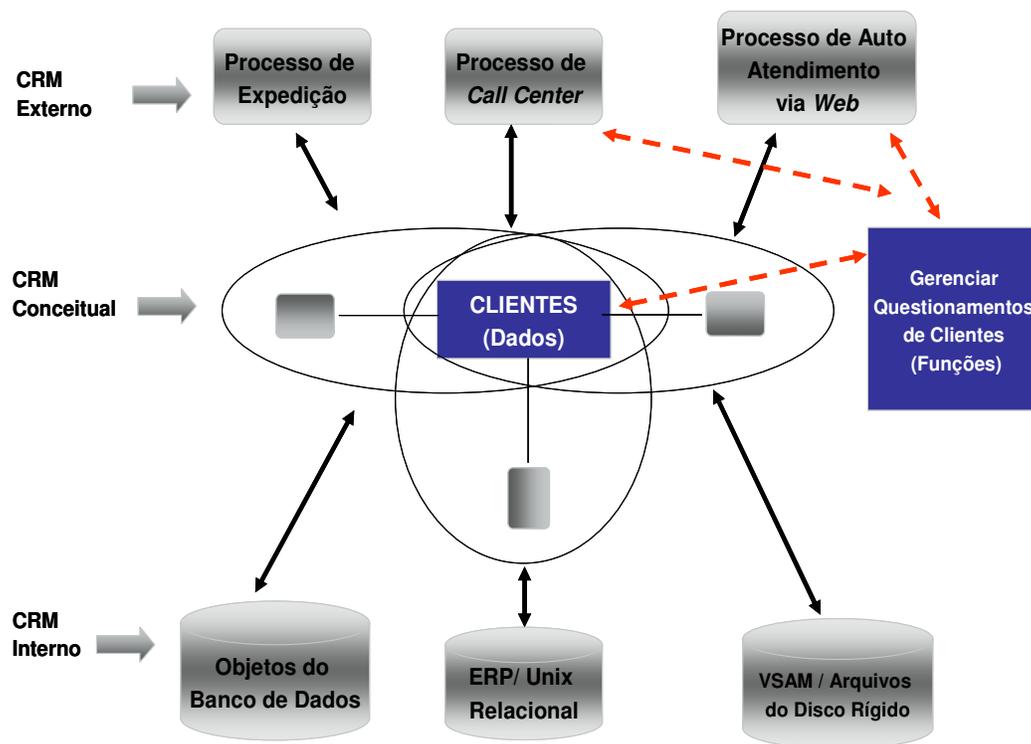


Figura 10: Uma estrutura integrada de CRM
Fonte: Chan (2005), p.36.

No modelo proposto na figura 10, dados de interações de clientes são capturados em vários sistemas transacionais. Dados transacionais em conjunto com dados legados e externos são extraídos, transformados e inseridos (ETL) em DWs ou outras fontes de armazenagem de dados operacionais (ODS) que,

por sua vez, proporcionam as informações necessárias para alimentar DWs e *Data Marts*. Como ilustrado na Figura 10, *Data Warehouses* e *Data Marts* de clientes são mapeados a partir de suas respectivas fontes de dados que estão conectadas de forma lógica pelo modelo conceitual de CRM. Este, por sua vez, provê a visão integrada de DWs e *Data Marts* de clientes ao longo da empresa.

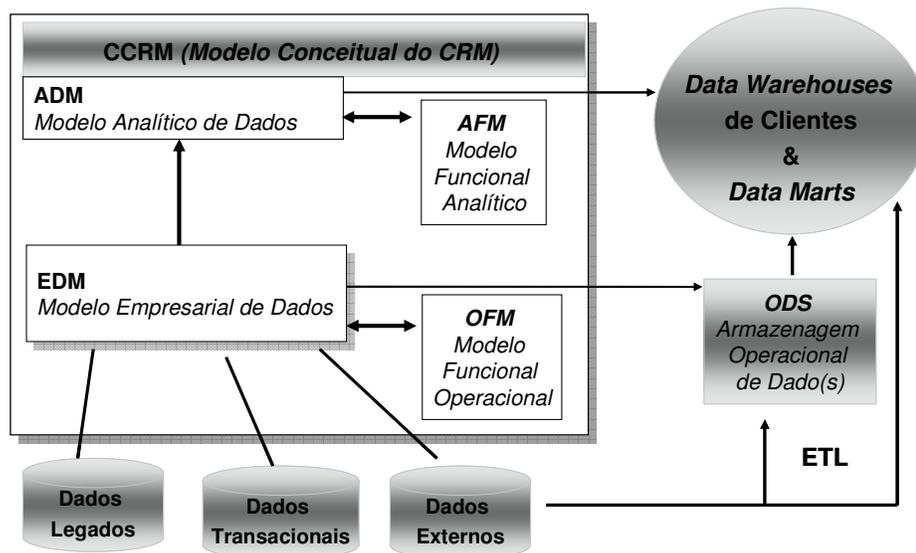


Figura 11: Construindo um DW centrado no cliente através do Modelo Empresarial
Fonte: Chan (2005), p.37.

No contexto das compras através de sites de comércio eletrônico, Cruz et al. (2005) consideram que as discussões sobre o comportamento do consumidor inevitavelmente tenderão à análise de seu histórico de navegação, o que pode ser feito a partir do registro de cada clique, seleção ou preenchimento de campo pelo usuário. Naturalmente, buscar-se-á analisar padrões de comportamento e de compras dos clientes durante sua navegação nas lojas virtuais. Isto servirá para que se identifiquem perfis de compras, preferências e tendências, permitindo, portanto, a oferta de produtos e serviços mais personalizados.

Para Cruz et al. (2005), o *Data Mart de Clickstream*¹² é constituído com base na seqüência de atividades do usuário que é armazenada de forma a permitir análises posteriores. A partir do *Data Mart* é possível explorar questões como quais categorias e sessões são mais visitadas ou quais têm maior taxa de

¹² O *Clickstream* é a gravação das atividades de um usuário em seu processo de navegação na Internet. Inclui todos os sites e páginas visitadas pelo usuário, seu tempo de navegação, tempo de permanência numa determinada página, ordem de visita das páginas, dentre outras informações. Fonte: (WIKIPEDIA,2007, [http_1]f). (Tradução livre da autora da dissertação)

conversão (percentual do número de visitas que termina em uma compra), quais produtos são mais clicados; qual o perfil de navegação dos clientes mais lucrativos e dos novos clientes; qual o perfil de navegação dos clientes que geram reclamações; em quais páginas o usuário normalmente interrompe a sessão, dentre outras pesquisas.

Um exemplo prático das considerações apresentadas por Cruz et al. (2005) é exposto por Moe (2003) tendo como referência os dados de visitação de um site de comércio eletrônico voltado para a venda de vitaminas e suplementos alimentares. Foram identificados cinco perfis de cliente agrupados de acordo com o tipo de navegação realizada pelo usuário:

- *Compra direta:* visitas para compra direta se referem às situações onde o comprador entra na loja com um propósito claro e definido de sair com seu pedido feito. Normalmente, nesse tipo circunstância, o usuário já sabe o que quer e recorre a poucas informações para tomada de decisão.
 - *Busca e Reflexão:* como na compra direta, as visitas também têm um objetivo claro. A diferença está no tempo em que a compra será realizada. Nas visitas para *compra direta*, a venda, se ocorrer, será imediatamente. As visitas para *busca e reflexão* são motivadas por uma compra futura. A intenção dessas visitas é adquirir informação relevante que possa ajudar na otimização da escolha do produto. Nesse caso, é possível afirmar que o comprador tem em mente uma determinada categoria, mas ainda não fez a escolha de qual produto específico dessa categoria irá comprar.
 - *Busca Desinteressada:* Ao contrário das demais estratégias, esse tipo de visita não tem um objetivo de compra em particular e é caracterizada por uma navegação mais exploratória com a intenção de conhecer a loja. Nesse caso, o usuário, se estimulado corretamente, poderá realizar uma compra por impulso.
 - *Construção de Conhecimento:* nessa situação os padrões de busca também são exploratórios e o objetivo do usuário é aprender, adquirir conhecimento em relação a um determinado produto. Não
-

necessariamente o consumidor está considerando fazer uma compra em especial, porém a informação obtida pode influenciar numa compra futura.

- *Superficial*: um quinto grupo surgiu na pesquisa. São usuários que vieram ao site e visitaram apenas duas páginas.

Por último, Moe (2001) acrescenta que, 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.

Resumidamente, a partir das definições expostas é possível concluir que a implementação de um DW que construa uma visão consolidada do cliente, não apenas em lojas tradicionais do ambiente off-line, mas também em sites de comércio eletrônico é uma ferramenta de alto valor, que viabiliza a coleta, o armazenamento e a utilização de informações relevantes que potencializam o relacionamento entre o cliente e a loja virtual e otimiza tomadas de decisões.

Para a construção de *Data Warehouses* estruturados estrategicamente, de forma a considerar o fluxo do relacionamento do cliente com toda empresa, foi apresentado o modelo do *Enterprise Model Framework* que auxilia no desenho da estrutura lógica dos dados. Além disso, foram citados exemplos de informações passíveis de serem capturadas a partir das interações do cliente com empresas de comércio eletrônico, como páginas visitadas, itens comprados, forma de pagamento, dentre outras e exemplos de pontos de contato com o cliente, como é o caso das campanhas de mala direta e de postagem de cupons promocionais.

Especificamente no que se refere à análise do *Clickstream*, a possibilidade de identificar padrões de comportamento e perfis de cliente, permitindo assim a oferta de soluções customizadas, aumenta a competitividade da empresa e o valor de seus ativos de relacionamento. Como afirma Kenndey (2004), o principal objetivo de sistemas de CRM é unificar as chamadas lacunas de informações de clientes em um banco de dados completo. Esse tipo de atitude cria um novo paradigma onde decisões gerenciais são tomadas com base em informações confiáveis e previsões e estimativas tendem a ser mais assertivas, conforme demonstra o Quadro 3.

O quadro 3 proposto por Kennedy (2004) exemplifica como o uso de bancos de dados para consolidação de informações pode proporcionar maior

assertividade nas previsões de vendas, decisões gerenciais e alocação de recursos.

	MÉTODO ANTIGO	NOVO PARADIGMA
Busca por novos clientes e Processo de Acompanhamento	Investimentos de marketing para busca de novos clientes são orientados com base na intuição, ao invés de terem como suporte resultados empíricos embasados em métricas de retorno sobre o investimento. Distribuição manual dos estímulos de marketing para busca de novos clientes entre a equipe de vendas e os parceiros de canais. Métricas de produtividade e performance são limitadas.	A geração de estímulos para busca de novos clientes é embasada em métricas de retorno sobre o investimento, cujos dados estão armazenados em sistemas. Como resultado, programas de marketing são otimizados e custos de aquisição, desenvolvimento e retenção de clientes são reduzidos. Os estímulos são distribuídos automaticamente entre a equipe de vendas e os parceiros de canal a partir critérios pré-definidos (exemplo: faixas de CEP), reduzindo ciclos de venda.
Consolidação da Inteligência de Relacionamento	Adquirida, desenvolvida e retida pelo vendedor de forma caseira. Os esforços para se obter informação de clientes são duplicados por outros departamentos. Ativos de informação são facilmente perdidos, raramente otimizados com o tempo e inacessíveis pela empresa para trabalhar tais informações. Esses ativos tendem a se perder com a eventual saída do vendedor da empresa.	Adquirida e desenvolvida pelo vendedor e retida pela empresa em bancos de dados como ativos de conhecimento. Toda informação obtida durante o ciclo de venda é retida e trabalhada posteriormente para ativar o cliente e permitir a oferta de outros itens (cross-sell) para aumentar receitas, prolongar a duração e o valor do relacionamento do cliente com a empresa.
Processo de Previsão de Vendas	Vendedores propõem suas estimativas de vendas com detalhes limitados. A consolidação das estimativas pelos gerentes é manual. Os números não são confiáveis e seu aprimoramento é difícil, ao longo do tempo, dado as limitações de infra-estrutura. Falhas nas previsões de vendas podem aumentar o risco de exposição do estoque e alocação errônea de recursos.	Vendedores inserem estimativas detalhadas no banco de dados da empresa com relação a clientes e produtos. A precisão das estimativas é revista com facilidade e pode ser aprimorada com o tempo. Redução do risco de exposição de estoque em função de estimativas de vendas mais assertivas. Recursos limitados são alocados com mais eficiência através da empresa.

Quadro 4: Método Antigo x Novo Paradigma
Fonte: Kennedy (2004), p. 38

O quadro 4 apresenta o resumo conceitual criado a partir da revisão de literatura sobre o tema “O processo de captura e tratamento das informações de clientes”:

Conceitos Fundamentais	Autores	Detalhamento
Importância da Organização dos Dados para a Empresa	Resnick (2002)	Como uma medida para se evitar que grande parte do conhecimento adquirido pela organização, principalmente o não formalizado/ tácito, se perca ao longo do tempo.
	Chan (2005)	Como uma medida para se evitar a construção de visões incompatíveis e desconexas a respeito dos clientes, o que prejudica o processo de tomadas de decisões, influencia negativamente a qualidade do atendimento ao cliente, atrapalha o alinhamento das metas e estratégias corporativas entre áreas, dentre outras consequências. A criação de um modelo de negócios integrado que permita a formação de uma visão holística dos clientes e que unifique todos os negócios, processos, informações de clientes e tecnologias ao longo da cadeia de valor da empresa é um fator crítico para o sucesso de estratégias de CRM.
Estruturas para Armazenamento de Dados	Reedy, Schullo e Zimmerman (2001)	Banco de Dados: coleção de informações relacionada a determinados assuntos ou finalidades, como rastrear pedidos de clientes, manter um inventário ou basicamente reunir qualquer informação num único lugar.
	Chan (2004)	Data Warehouses (DW) e DataMarts (DM): Existem duas abordagens utilizadas para implantar um DW. Uma onde há um DW centralizado para toda empresa e servirá como repositório de dados para todas as fontes e a partir do qual diversos DMs serão criados. Outra, onde há construção de DMs isolados do restante da empresa como pontos de solução para necessidades distintas.
Tipos de Dados de clientes que podem ser capturadas	Reedy, Schullo e Zimmerman (2001)	Páginas visitadas, itens comprados, dados cadastrais de clientes, preço do produto comprado, forma de pagamento, etc.
	Chan (2005)	Originam-se de interações dos 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.
Tratamento dos Dados	Resnick (2002)	Para Resnick (2002), o tratamento da informação passa por cinco estágios: captura, armazenamento, interpretação, disseminação e auditoria (validação dos dados), o que tem como pré-requisito, a combinação da tecnologia apropriada, controle gerencial e constante supervisão e evolução.
	Chan (2005)	Chan (2005) propõe um modelo conceitual para tratar os dados provenientes de interações de clientes e o divide nas seguintes etapas: (1) Armazenagem dos Dados (Visão Interna - arquitetura técnica): demonstra como os dados estão fisicamente guardados, os softwares, hardwares e rede de comunicação utilizados, tabelas em bancos de dados. (2) Planejamento da Captura e Tratamento dos dados (Visão Conceitual): define, conceitualmente, os dados e funções de negócio para a gestão do relacionamento com o cliente ao longo de unidades de negócio e de processos organizacionais. O autor divide esse processo em duas visões: <i>(a) Visão Operacional</i> , que decide quais dados de clientes precisam ser capturados e que tecnologias e processos são utilizados para captura de tais dados. <i>(b) Visão Analítica</i> , que define os dados de clientes que devem ser manipulados e as ferramentas utilizadas para analisar os dados. (3) Aplicação prática do processo de Captura e Tratamento de dados (Visão Externa): o autor divide o modelo em duas visões: <i>(a) Visão Operacional</i> , que descreve os processos de negócio, eventos, pessoas e organizações necessárias para se implantar a operação de negócios do dia a dia. <i>(b) Visão Analítica:</i> determina os tipos de estruturas analíticas para uma empresa, suportando diversos processos em decisões, previsões e estimativas.
Tipo de informação criada após o tratamento dos dados	Cruz et al. (2005)	Categorias e sessões mais visitadas, categorias com maior taxa de conversão, produtos mais clicados, páginas em que o usuário normalmente interrompe a sessão.
Interpretação e transformação dos dados	Cruz et al. (2005)	Os dados capturados são transformados em informações que permitem identificar padrões de comportamento, padrões de compra, preferências com relação a um determinado produto, qual o perfil de navegação dos clientes mais lucrativos e dos novos clientes, perfil de navegação dos clientes que geram reclamações.
	Moe (2003)	Identificação de perfis de clientes de acordo com o tipo de navegação realizada.
Uso da informação em decisões	Kennedy (2004)	O autor trouxe como exemplo a utilização de informações para decidir a prioridade de novos clientes durante o processo de prospecção, na determinação do investimento em marketing a ser realizado, no <i>cross-selling</i> de novos produtos e na elaboração de estimativas de vendas e estoques.

Quadro 5: Quadro resumo do referencial teórico – tópico 2.2.4.

É importante notar que, embora Resnick (2002) mencione como ponto fundamental a disseminação das informações dentro da organização, esse aspecto não é aprofundado por ele, nem tratado pelos demais autores aqui estudados. Resnick (2002) somente sinaliza que a disseminação do conhecimento de uma organização deve ser limitada tanto por questões de segurança, o que é controlado pelo nível de acesso a informações dado aos usuários, quanto pela utilidade percebida de um determinado conhecimento, por seus usuários potenciais. Dada essa escassez de informações, optou-se por não incluir esse tópico no quadro 4.

2.2.5. Ações de Marketing no contexto do Comércio Eletrônico

Antes de explorar o assunto “ações de marketing voltadas para o contexto do *e-commerce*”, que claramente podem ser auxiliadas pela construção de um banco de dados que proporcione uma visão integrada dos clientes, é necessário que se exponham alguns conceitos básicos de marketing a fim de se prover o melhor entendimento de tais práticas.

Segundo Drucker (2000), uma empresa tem apenas duas funções primárias: marketing e inovação. Todo o restante é detalhe. O papel central do marketing na empresa deriva do fato de que o Marketing é o processo através do qual a empresa cria valor para os clientes escolhidos. Esse valor é criado correspondendo às expectativas de clientes. Portanto, uma empresa precisa definir-se não a partir do produto que vende, mas sim do benefício que proporciona aos seus clientes.

No processo de entrega de valor para o cliente, Kotler e Keller (2005) propõem um modelo que consiste em três partes: seleção do valor que deverá ser entregue ao cliente, fornecimento do valor selecionado e comunicação do valor.

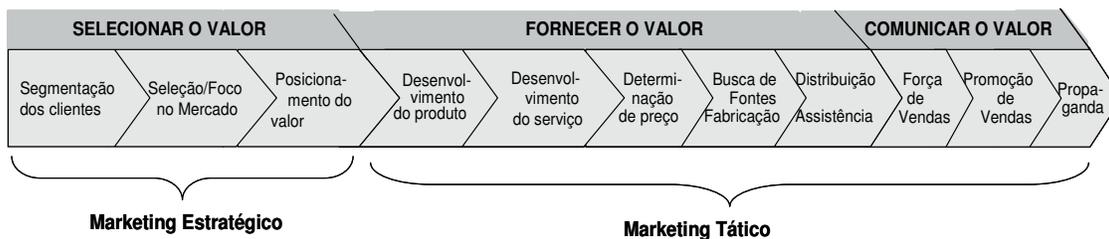


Figura 12: Seqüência de criação e entrega de valor ao cliente
Fonte: Kotler e Keller (2005), p.35.

No contexto da Internet, a tarefa de identificar a seqüência de criação e entrega de valor ao cliente é bastante compensadora, posto que segundo Boone e Kurtz (2003) o *e-commerce* proporciona ao profissional de marketing inúmeras oportunidades de interação com o cliente, que normalmente não seriam possíveis através das operações varejistas tradicionais. O Quadro 4 demonstra as vantagens do marketing eletrônico de forma consolidada, sendo que tal conceito pode ser entendido como o processo estratégico de criar, distribuir, promover e precificar bens e serviços para um determinado público alvo através

da Internet ou de ferramentas digitais, como é o caso de fax, *modems*, telefones e CDROMs.

Vantagens	Descrição	Exemplo
Alcance Global	A habilidade de alcançar/ interagir com qualquer pessoa conectada a um computador	Grandes fabricantes de automóveis como Ford, Nissan e Volvo fazem uso da Internet para alcançar compradores em todo mundo.
Marketing 1-a-1	Criar produtos que correspondam às especificações dos consumidores, também chamado de personalização.	Consumidores podem fazer pedidos de roupas personalizadas - desde Jeans até saias e sapatos - através de Internet.
Marketing Interativo	Comunicação comprador-vendedor, através de canais como Internet, CD-ROMs, 0800 e lojas virtuais.	Intouch Group's i Stations são quiosques interativos situados em lojas varejistas de música que permitem que o consumidor tenham uma amostra de 30 segundos da música antes de efetivar a compra.
Marketing no momento exato (<i>Right-time Marketing</i>)	A habilidade de servir no momento exato em decorrência da necessidade do cliente.	Clientes FedEx podem fazer pedidos e acompanhá-los a qualquer hora do dia (Serviço 24 x 7).
Marketing Integrado	Coordenar todas as atividades promocionais a fim de criar uma mensagem unificada e focada no cliente.	Profissionais de Marketing da Nike usam a logo conhecida da marca e seu slogan " <i>Just do it</i> " tanto nas comunicações off-line, quanto nas on-line.

Quadro 6: Capacidades do Comércio Eletrônico
Fonte: Boone & Kurtz (2003), p.134

Os elementos citados por Boone e Kurtz (2003) são reforçados por Rust e Lemon (2001), que destacam alguns aspectos cruciais que passaram a ser possíveis com o advento da Internet: comunicação mútua e instantânea, personalização baseada nessa comunicação mútua e ajustes em tempo real na comunicação com o cliente ou mesmo nas ofertas da empresa. Existem, portanto, inúmeras ferramentas que permitem ao profissional de marketing investir no relacionamento com o cliente.

Para Claycomb e Martin (2002), a satisfação do cliente em relação à empresa pode ser alcançada por meio de algumas práticas que possibilitam a construção de um bom relacionamento. Dentre as mais importantes, pode-se citar:

- *Continuidade de Comunicação*: esse tipo de iniciativa faz com que a lembrança da marca ou da empresa fique mais presente no subconsciente do comprador.
- *Relevância nas comunicações enviadas para o cliente*: Conteúdos que prendam a atenção do cliente e que sejam úteis aos seus interesses ajudam a aumentar a credibilidade das comunicações enviadas pela empresa.

- *Qualidade de serviço*, o que se traduz na consistência com que as expectativas dos clientes são atendidas. Eles esperam, no mínimo, serviços consistentes, justos e confiáveis.
- *Personalização*, o que para Claycomb e Martin (2002) significa o tratamento de cada cliente como um indivíduo único. Exemplo: escrever “Olá, Fulano” quando o cliente entrar no site.
- *Diferenciação de serviço*, o que significa alavancar o valor percebido por prover serviços ou atributos de serviços não oferecidos pela concorrência. A concepção mais próxima da diferenciação do serviço envolve dar algo extra aos clientes. Em última instância, a empresa deve tornar a experiência de compra do cliente mais memorável do que seria na concorrência. Normalmente é algo apreciado pelo consumidor, mas não necessariamente esperado.
- *Construção de valor adicional*: é o exemplo de jantares gratuitos oferecidos no dia do aniversário do cliente ou da oferta de descontos especiais. Essa abordagem é mais utilizada com clientes mais importantes no intuito retê-los.

Segundo Kosiur (1997), no contexto do comércio eletrônico, as relações 1-a-1 não se restringem simplesmente às informações promocionais e de venda. Um sistema *Web* pode facilmente permitir que os consumidores criem o desenho do produto ou customizem pacotes de produto de acordo com seus interesses. Esse tipo de solução seria útil para criar e manter relacionamento, dado que o consumidor não está apenas procurando por produtos, mas sim, por soluções. O autor ainda cita outras iniciativas que podem ajudar a passar uma imagem positiva da empresa:

- *Redução do custo da transação*, pois o valor percebido do cliente inclui não apenas os atributos do produto, mas também o risco percebido e a manutenção dos custos do produto durante seu ciclo de vida.
- *Redução da frustração* do cliente através do desenho de um site compatível com o seu tipo de acesso e visualização, ou seja, se a Internet é banda larga ou não, o tipo de *browser* utilizado e o tamanho da tela do monitor.

- Kosiur (1997) também afirma que 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:
- *Disponibilizar informações sobre o produto de forma interativa.* Atualmente, o site de comércio eletrônico Americanas.com provê o serviço do “Assistente Virtual” para a compra de alguns eletrônicos. Esse tipo de ação auxilia o cliente no processo de decisão de compra ([http_3]a);
- *Combinar a busca de produtos* com suas informações para um simples “*point-and-click*” (um único apertado no botão do mouse);
- *Sugerir alternativas de produtos* para os itens que estão em falta;
- Permitir ao cliente o *acompanhamento do status de seu pedido*;
- Promover o *cross-selling* de produtos correlacionados;
- *Criar assinaturas eletrônicas*, para aumentar a confiança nas transações eletrônicas;
- *Dividir as informações* através de FAQs (*Frequently Asked Questions*, perguntas mais freqüentes) ou banco de dados de perguntas e respostas buscáveis.

Fontes da enciclopédia Wikipedia (2007) [http_1]b, citam outras ferramentas de marketing para se criar relacionamento no contexto da Internet:

- *Proporcionar incentivos para que o cliente compre e retorne:* promoções de venda para esse fim podem envolver cupons virtuais, ofertas especiais e descontos.
- *Promover o senso de comunidade* através da criação de salas de *chats* e da discussão interna das solicitações dos clientes para enriquecimento da base de dados.
- *Ajudar o consumidor em sua tarefa de consumir:* isso pode ser feito através de ferramentas de comparação de funcionalidades ou atributos de produtos ou por meio de ferramentas de buscas. O destaque de

informações de componentes de produtos e comentários sobre sua segurança também podem auxiliar no processo de venda.

- *Promover atenção personalizada:* a personalização de sites, ofertas e sugestões de compra pode ser uma ferramenta útil no sentido de suprir a ausência de uma interação humana encontrada nos pontos de venda tradicionais.

No que se refere especificamente à questão da personalização, uma visão bastante completa é proporcionada por Rust e Lemon (2001), apesar do assunto ter sido abordado por diversos autores.

Segundo Rust e Lemon (2001), a expectativa dos consumidores em relação à personalização crescerá com os contínuos avanços das capacidades tecnológicas. Para os autores, o uso do histórico de compras do cliente para desenvolver interfaces customizadas não é suficiente para atender à expectativa do consumidor de ser verdadeiramente conhecido pela empresa. Soluções como filtros colaborativos¹³ não são personalizadas o bastante, já que assumem que as necessidades do cliente são estáticas e que podem ser comparadas às de outro consumidor com necessidades semelhantes. Além disso, não levam em consideração o fato de que um cliente tem diferentes necessidades em situações diversas, o que pode desapontar ou confundir o consumidor. Um cliente que, por exemplo, tenha comprado uma blusa tamanho 4 para sua filha e outra tamanho 12 para si próprio não deveria receber como oferta uma blusa tamanho 8 (média dos tamanhos que comprou). De forma contrastante, é possível observar o exemplo da funcionalidade “*Your Personal Model*” oferecida pelo site www.landsend.com. Ao prover algumas informações como peso, altura, medidas do corpo, o indivíduo pode ver “modelos” de si próprio, pedir dicas de estilos ou de roupas apropriadas para determinadas ocasiões e ainda conseguir uma atenção individualizada através de um representante virtual. Esse tipo de personalização – também conhecida como Personalização Situacional, tem a habilidade de identificar e responder a diferentes tipos de necessidades e preferências de um mesmo indivíduo e será essencial para o sucesso de estratégias de personalização.

¹³ Filtro colaborativo (FC) é o método de fazer previsões automatizadas sobre os interesses de um usuário através da captura de informações relacionadas às preferências de diversos usuários. As recomendações normalmente são para um usuário específico, mas usam informações que são armazenadas, aos poucos, a partir de diversos usuários. Fonte: (WIKEPEDIA,2007, [http_1]g). (Tradução livre da autora da dissertação texto)

Cruz et al. (2005) defendem o uso do serviço de e-mail marketing como uma poderosa ferramenta de comunicação com o cliente. É preciso apenas evitar o envio de e-mails indesejados. Os autores ainda destacam tentativas de envio de e-mails personalizados baseados nos registros do perfil de compra do cliente. Outra iniciativa importante seria a exposição do histórico de compras do cliente no site.

Raut (2002) aconselha reconhecer que a satisfação do cliente é um objetivo em constante mudança e não uma meta fixa a ser alcançada. A partir do momento em que a competição se intensifica, as empresas tendem a adotar as mesmas práticas e alguns benefícios, antes considerados diferenciais, perdem sua atratividade. Para o autor, algumas das maneiras de se assegurar a satisfação do cliente através do uso de dados de clientes capturados digitalmente são:

- *Criação de Programas de Incentivo:* esses programas proporcionam incentivos ao cliente para permanecer com uma determinada empresa. O maior valor de um programa desse tipo para o cliente – em termos de incentivos e descontos – é que a quantidade de benefícios aumentará quanto mais ele comprar. Esse tipo de ação amarra de certa forma o cliente à empresa, pois cria barreiras de saída;
- *Marketing Colaborativo:* é uma estratégia de negócio que provê valor aos clientes através de parcerias com marcas que são relevantes para o cliente. Resumidamente, o marketing colaborativo tem como objetivo identificar marcas de interesse do cliente e em cima disso, oferecer incentivos para aquisição dos produtos ou serviços da marca que não seriam possíveis no nível individual;
- *Marketing Pró-ativo:* se resume a identificar as necessidades do cliente antes que eles mesmos percebam, no intuito de provê-los com informação e/ou serviço e ajudá-los na decisão de compra. A idéia é informar sobre novas ou mais avançadas versões de produtos ou serviços que os clientes irão solicitar sem esperar eles descubram por si próprios. Um dado curioso trazido pelo autor é que a maior parte dos compradores de CD não são pró-ativos, ou seja, não seguem um álbum em particular, eles tendem a comprar por impulso quando se deparam com um CD que esteja dentro de suas preferências musicais;

- *Janela Única de Serviço*: é a habilidade de reconhecer o cliente como uma entidade única ao longo dos diversos produtos ou serviços que a empresa vende. O objetivo é evitar que o cliente ouça a frase comum “Desculpe Senhor, mais você precisa ligar para outro número se deseja saber informações sobre outros produtos”;
- *Suporte 24 x7*: algumas das funcionalidades que uma boa solução de e-CRM pode prover são: sistemas automáticos de resposta que podem ser usados para enviar alertas e e-mails (exemplo, enviar um e-mail automático para o cliente quando seu cheque for compensado); auto-atendimento assistido, onde o cliente pode acessar informações relevantes da empresa com a ajuda de um atendente virtual.

De forma simplificada, pode-se afirmar que diferentes necessidades e expectativas podem requerer diferentes informações e estratégias de contato com o cliente. No contexto da Internet, *softwares* de CRM possibilitam o uso de múltiplas fontes de dados para antecipar as preferências do consumidor, suas necessidades e tendências de compras. A *Web* promete aos clientes personalização e customização e aos profissionais de marketing um entendimento profundo dos hábitos, sentimentos e preferências dos consumidores (RAGINS e GRECO, 2002).

Para Reedy, Schullo e Zimmerman (2001), o mundo do marketing está sendo testado para enfrentar mudanças contínuas, principalmente no que se refere ao elemento “promoção” do *mix* de marketing. Historicamente, as promoções envolvem comprar mídia tradicional com veículos complementares (ou talvez de reposição), porém a necessidade de segmentação e de redução de custos está provocando uma mudança no sentido de aumentar o uso da *Web* para fins promocionais. Segundo os autores, o maior gasto em propaganda é colocado nos 1.500 jornais diários dos Estados Unidos, dos quais todos os líderes, estão produzindo versões on-line.

Por último, cabe acrescentar, com base na revisão do referencial exposto, que nem todas as práticas de marketing que têm como objetivo manter o relacionamento entre cliente e empresa se aplicam exclusivamente ao contexto da *Web*, muitas delas já são adotadas em operações do mundo físico. Um exemplo é a relevância da qualidade do serviço prestado nas operações de *call center* e das premiações exclusivas para clientes mais importantes.

O quadro 6 apresenta o resumo conceitual criado a partir da revisão de literatura sobre o tema Ações de Marketing no contexto do Comércio Eletrônico:

Conceitos Fundamentais	Autores	Detalhamento
Segmentação de Clientes	Kotler e Keller (2005)	Defendem a necessidade de segmentar clientes para comunicar o valor de um produto ou serviço de forma mais eficiente.
Vantagens da Internet como canal para ações de marketing	Boone e Kurtz (2003)	Alcance global, possibilidade de personalizar produtos e serviços, proporciona interatividade com o cliente, permite o acompanhamento de pedidos em tempo real, permite a criação de uma campanha de marketing integrada (mídia off-line com reforço de mídia on-line).
Ações para se criar relacionamento com o cliente	Claycomb e Martin (2002)	Continuidade de Comunicação , o que aumenta a lembrança da marca junto ao comprador; Relevância das comunicações enviadas para o cliente, através da oferta de conteúdos úteis aos interesses dos clientes; Qualidade de serviço , o que se traduz na consistência com que as expectativas dos clientes são atendidas; Diferenciação de serviço , o que significa alavancar o valor percebido por prover serviços ou atributos de serviços não oferecidos pela concorrência; Construção de valor adicional junto aos clientes mais importantes.
	Kosiur (1997)	Permitir ao cliente a redução do custo da transação - o valor percebido do cliente inclui tanto os atributos do produto quanto o risco percebido e a manutenção dos custos do produto durante seu ciclo de vida; Proporcionar ao cliente um site compatível com o seu tipo de acesso e visualização; Disponibilização de informações de produtos de forma interativa; facilitar a busca de produtos; sugerir alternativas para os produtos em falta; criar assinaturas eletrônicas, para aumentar a confiança nas transações eletrônicas.
	Wikipedia (2007) [http_1]b	Proporcionar incentivos para que o cliente compre e retorne: promoções de venda para esse fim podem envolver cupons virtuais, ofertas especiais e descontos; Ajudar o consumidor na tarefa de consumir, o que pode ser feito através de ferramentas de comparação de funcionalidades ou atributos de produtos ou por meio de ferramentas de buscas.
	Rust e Lemon (2001)	Personalização Situacional: tem a habilidade de identificar e responder a diferentes tipos de necessidades e preferências de um mesmo indivíduo.
	Raut (2002)	Disponibilização de um suporte ao cliente 24 x 7, o que é feito através sistemas automáticos de resposta que criam alertas enviadas por e-mail; Auto-atendimento assistido (chat on-line); Criação de Programas de Incentivo: nesse tipo de ação, a quantidade de benefícios aumentará quanto mais o cliente comprar; Marketing Colaborativo: é uma estratégia de negócio que provê valor aos clientes através de parcerias com marcas que são relevantes para o cliente.
Ações de Marketing criadas com base em informações de clientes	Claycomb e Martin (2002)	Personalização da saudação quando o cliente entra no site "Olá Fulano!". O cliente é tratado como um indivíduo único.
	Kosiur (1997)	Promover o Cross-Selling de Produtos, o que é feito com base no histórico de compras dos clientes; Permitir ao cliente o acompanhamento do status de seu pedido; Dividir as informações através de FAQs (perguntas mais frequentes de clientes) ou banco de dados de perguntas e respostas buscáveis.
	Wikipedia (2007) [http_1]b	Promover atenção personalizada: a personalização de sites, ofertas e sugestões de compra ajudam a suprir a ausência de uma interação humana; Promover o senso de comunidade através da criação salas de chats e da discussão interna das solicitações dos clientes para enriquecimento da base de dados.
	Cruz et al. (2005)	Envio de e-mails marketing personalizados e/ou segmentados; Exposição do histórico de compras do cliente no site para auto-atendimento.
	Raut (2002)	Marketing Pró-ativo: visa prover os clientes com informação e/ou serviço e ajudá-los na decisão de compra. Tem como objetivo informar sobre novas ou mais avançadas versões de produtos ou serviços que os clientes irão solicitar sem esperar eles descubram por si próprios; Janela Única de Serviço: é a habilidade de reconhecer o cliente como uma entidade única ao longo dos diversos produtos ou serviços que a empresa vende a fim de promover um atendimento unificado.

Quadro 7: Quadro resumo do referencial teórico – tópico 2.2.5

2.2.6. Métricas para avaliação do desempenho de Projetos de CRM

Mensurar o impacto de sistemas de CRM sobre os clientes e sobre o desempenho da empresa é um fator crítico para a obtenção do sucesso contínuo das organizações. (ROBERTS, LIU e HAZARD, 2005). Para tanto, é necessário que se definam métricas voltadas para objetivos centrados no cliente (CHAN, 2005).

Segundo Khirallah (2000), um dos maiores desafios inerentes a uma estratégia de CRM é estabelecer um conjunto de métricas que meçam o sucesso da implementação do projeto. De fato, de acordo com o exemplo citado por Reichheld e Sasser Jr. (1990), muitas empresas atualmente não têm noção do impacto causado nos lucros pela perda de um cliente. Prova disso é que a maioria dos sistemas contábeis focaliza custos e receitas referentes a um determinado período, ignorando os fluxos de caixa que poderiam ser esperados ao longo da vida de um cliente. Reichheld e Shefter (2000) ainda revelam que menos de 20% das empresas acompanha de forma rigorosa a evolução da taxa de retenção de seus clientes.

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. No final, o cliente demonstra sua opinião em relação à eficácia de um projeto de CRM através de medidas como lealdade, lucratividade e satisfação. Para a autora, existem diversas variáveis financeiras e de marketing como unidades vendidas, custo por venda, *market share* (participação de mercado), taxas de respostas às ações de marketing direto, ROI (*return on investment*, retorno sobre o investimento), dentre outras. No entanto, o uso de tais variáveis para mensurar o impacto de projetos de CRM é limitado, pois nenhuma dessas métricas é capaz de capturar adequadamente a qualidade e a relevância das interações do cliente com a empresa.

Para permitir uma análise mais apurada de como a organização está interagindo com seus clientes, a autora aponta um modelo adaptado do *Balanced Scorecard* desenvolvido pelo TowerGroup como sendo o mais apropriado para se alcançar tal objetivo. De forma resumida, o *Balanced Scorecard* é uma teoria apresentada por Robert Kaplan e David Norton que defende a idéia de que métricas financeiras por si só são insuficientes para

avaliar o desempenho de uma organização. Para os autores, a empresa poderia se beneficiar enormemente ao acrescentar à avaliação de seu desempenho, métricas não financeiras como a satisfação do cliente (KHIRALLAH, 2000).

No modelo adaptado do *Balanced Scorecard* é importante apenas considerar todos os seus indicadores coletivamente. Suas métricas são as seguintes:

- *Lucratividade do cliente*: deve se basear no total entendimento do comportamento do cliente e nos recursos consumidos por cada um deles;
- *Satisfação do Cliente*: Ao contrário das pesquisas de satisfação genéricas aplicadas normalmente, a eficácia do CRM deveria enfatizar os tipos de interações que os clientes tiveram com a empresa. É preciso perguntar ao cliente se a empresa realmente consegue adicionar valor de forma coerente para cada interação que faz. Os clientes devem sentir que as comunicações são focadas e pertinentes às suas necessidades;
- *Market Share* (participação de mercado): permite à empresa entender se está retendo e adquirindo clientes suficientemente, vis-à-vis as empresas do mesmo segmento;
- *Wallet Share* (participação na carteira/ portfolio de produtos ou serviços). Apesar de difícil mensuração, da mesma forma que no *market share*, a empresa deve olhar para fora e comparar seu desempenho com os de seus concorrentes;
- *Taxa de Resposta*: É uma medida que mostra se a empresa está fazendo ofertas apropriadas a seus clientes. Taxas de resposta mais altas se traduzem no melhor desenvolvimento de estratégias e na melhoria do foco nos clientes;
- *Duração do Relacionamento*: Essa medida de longevidade não é o mesmo que lealdade do cliente. Lealdade implica em satisfação por parte do cliente, ao passo que longevidade pode ser atribuída à inércia de um cliente insatisfeito passivo demais para mudar de empresa. Essa métrica provê uma idéia de como a estratégia da empresa em se manter relevante para o cliente está funcionando;

- *Disponibilidade do sistema/ tempo de resposta:* o racional por trás da inclusão dessa medida é a premissa de que os clientes irão julgar a empresa de acordo com sua habilidade de criar interações significativas e apropriadas a partir da habilidade de seus sistemas e do tempo de resposta. Uma empresa que demora 3 dias para responder um e-mail não tem uma estratégia efetiva de CRM.

Uma outra abordagem para se mensurar o desempenho de estratégias de CRM é trazida por Kennedy (2004). Segundo o autor, o valor dos ativos de relacionamento pode ser quantificado a partir de uma perspectiva de fluxo de caixa que mede a entrada de dinheiro gerada por um grupo de clientes, a duração e a frequência dessas entradas e, ainda, a saída de dinheiro necessária para adquirir e reter os clientes. De forma simplificada, o autor propõe uma forma de calcular, no valor presente, o lucro líquido de um cliente ao longo de seu tempo de relacionamento com a empresa.

A abordagem de Kennedy (2004) difere da de Khirallah (2000) por ser totalmente pragmática e não se aprofundar, por exemplo, no estudo de uma variável mais subjetiva, como a satisfação do cliente.

Cabe ainda acrescentar a visão de Duffy (2000) que sugere o uso de grupos de controle para mensurar o resultado de ações pontuais direcionadas aos clientes. Segundo o autor, um grupo de controle serve para isolar o impacto de um ou mais programas de marketing. Consiste em um grupo aleatório de clientes que são isolados do programa de marketing no intuito de comparar seu comportamento ao dos clientes que participaram do programa. Diferenças de comportamento como, por exemplo, aumento de receita são vistas como atribuíveis aos programas.

No contexto do comércio eletrônico, outras análises são utilizadas para se mensurar a efetividade de um site. Boone e Kurtz (2003) citam variáveis como rentabilidade da empresa, número de visitas (tráfego), taxa de conversão de clientes em pedidos e, ainda, o percentual de clientes que se deparou com um anúncio de marketing on-line no site e se interessou em clicar. Um site que tenha uma taxa de conversão acima da média poderá, por exemplo, investir em ações de marketing que aumentem o tráfego da loja.

Apesar do tópico em questão não ser foco do presente estudo, sua inclusão é relevante para essa dissertação, pois reúne a visão de diferentes autores sobre como mensurar o impacto do uso de informações de clientes advindas de sistemas de CRM sobre o relacionamento entre cliente e empresa.

O quadro 7 apresenta o resumo conceitual criado a partir da revisão de literatura sobre o tema “Métricas para avaliação do desempenho de Projetos de CRM”:

Conceitos Fundamentais	Autores	Detalhamento
Métricas para mensuração de resultados	Khirallah (2000)	Para a autora, algumas variáveis financeiras e de marketing como unidades vendidas, custo por venda, market share (participação de mercado), taxas de respostas às ações de marketing direto, ROI podem ser utilizadas, mas são limitadas para mensurar o impacto de projetos de CRM. Por esse motivo, propõe a adoção das seguintes métricas baseadas no modelo de <i>Balanced Score Card</i> : Lucratividade do cliente, Satisfação do Cliente, Market Share (participação de mercado), Wallet Share (participação na carteira/ portfolio de produtos ou serviços); Taxa de Resposta; Duração do Relacionamento; Disponibilidade do sistema/ tempo de resposta em relação às demandas de clientes.
	Kennedy (2004)	Lucro líquido de um cliente ao longo de seu tempo de relacionamento com a empresa.
	Duffy (2000)	Grupos de controle como forma de mensurar o resultado de ações pontuais direcionadas aos clientes.
	Boone e Kurtz (2003)	Rentabilidade da empresa, aumento e redução do número de visitas (tráfego) do site, taxa de conversão de clientes em pedidos, percentual de clientes que se deparou com um anúncio de marketing on-line no site e se interessou em clicar.

Quadro 8: Quadro resumo do referencial teórico – tópico 2.2.6.

2.2.7. Panorama Atual do CRM

Apesar de ter alcançado proeminência na década de 1990, como relatado por Sheth e Parvatiyar (1995), e dos benefícios incontestáveis trazidos a partir de sua correta implantação dentro de algumas organizações, dados recentes revelaram um cenário pouco otimista em relação às práticas de CRM.

De acordo com Roberts, Liu e Hazard (2005), apenas recentemente estudos rigorosos proporcionaram evidências empíricas sobre o sucesso ou insucesso de projetos de CRM. Informações levantadas pela McKinsey & Company apontaram que quase dois terços das empresas que investiram em soluções tecnológicas para CRM consideraram os resultados frustrantes. Em 2004, um estudo global conduzido pela IBM entre executivos de diferentes empresas, distribuídas entre América, Europa e Ásia, mostrou que 85% deles sentem que os esforços financeiros feitos em projetos de CRM não foram completamente bem sucedidos (ROBERTS, LIU e HAZARD, 2005).

De acordo com McKenzie, 2001, Greenberg, 2002 e Bannan, 2004 (apud CHAN, 2005), as principais razões que contribuíram para o insucesso da implantação do CRM dentro das organizações foram, por exemplo, a falha em se criar uma ampla estratégia organizacional centrada no CRM e a incapacidade de integrar sistemas legados com novos sistemas.

Os elementos trazidos por Chan (2005) são complementados por Roberts, Liu e Hazard (2005), que defendem a idéia de que a tecnologia é, não apenas um meio para se viabilizar a criação do CRM dentro de uma organização, mas também parte de uma estratégia maior voltada para a gestão do relacionamento com o cliente. Segundo os autores, além da questão tecnológica, fatores organizacionais e de marketing são questões importantes que devem ser cuidadosamente consideradas.

Outro fator fundamental para se alcançar sucesso com projetos de CRM é a transformação da cultura organizacional, ou seja, o redirecionamento de uma mentalidade funcional orientada para o produto para uma que seja centrada no cliente. Tal mudança deve envolver, dentre outras iniciativas, a criação de um time dedicado à divulgação do projeto, para se conquistar o envolvimento das demais áreas da empresa face à importância da tarefa de se gerenciar o relacionamento com o cliente, assim como a divisão do projeto principal em sub-projetos a fim de se mostrar resultados parciais da iniciativa de CRM.

Ragins e Greco (2002) acreditam que uma estratégia de CRM efetiva requer a aplicação da tecnologia de forma inteligente. Para os autores, o CRM é mais que uma solução de *software*: é como a informação do cliente é usada a fim de manter uma relação contínua entre cliente e empresa. Ainda complementam sua visão, alertando que um importante desafio a ser superado é a necessidade de se ter uma visão holística do CRM, como parte de todo processo organizacional, desde o marketing até a logística.

Por último, Crosby e Johnson (2000) apontam que o excesso de informações, disponíveis a partir de sistemas de CRM, deve ser alvo de atenção por parte dos executivos. É preciso evitar a incapacidade do uso eficaz dos dados de clientes para tomada de decisões assertivas e para o suporte às ações que auxiliem na manutenção do relacionamento com a empresa.

Não há dúvidas de que o CRM pode ser uma ferramenta poderosa na criação de vantagem competitiva para as organizações. No entanto, é preciso evitar que a falta de uma estratégia bem definida, aliada à ausência de uma delimitação clara de objetivos que envolvam não apenas tecnologias e sistemas, mas também pessoas, processos e principalmente, uma mudança na cultura organizacional, sejam motivos que levem ao uso ineficaz das informações de clientes.

No contexto de uma loja virtual, o desafio de transformar informações de clientes em ações que aumentem sua satisfação e passem a percepção de que a empresa o identifica e o trata como um indivíduo único é ainda maior. Não apenas o volume de dados passíveis de serem armazenados é infinitamente maior quando comparado a operações de lojas físicas, mas também o leque de ferramentas disponíveis para se fazer CRM é bastante diversificado.

Prestar um serviço de excelente qualidade, dispondo de nada menos que uma entrega rápida, informações detalhadas de produtos, um bom processo de troca e devolução de mercadorias, dentre outras variáveis, também são pontos de atenção que devem ser considerados na tarefa de se aumentar a satisfação do cliente. Cada contato do cliente com a empresa, seja um e-mail enviado para o *Call Center*, uma página visitada numa determinada categoria do site ou mesmo um anúncio num site de conteúdo da Internet representam interações do cliente, logo, percepções guardadas. Considerando que na Internet a quantidade de possíveis interações é praticamente infinita, pode-se afirmar que a missão de aumentar a satisfação do cliente ao tornar cada contato seu com a empresa uma experiência agradável, é algo bastante complexo e desafiante.