

3 Metodologia

Neste capítulo é descrita a metodologia de estudo da dissertação. Além da justificativa do método selecionado, esta etapa do trabalho, apresentará a empresa objeto do estudo de caso, bem como o motivo para sua escolha. Ademais, irá expor o processo de coleta de dados, mostrando a fonte entrevistada dentro da empresa, os tópicos investigados e por último, como os dados coletados foram registrados e organizados.

3.1. Método de Pesquisa

O método utilizado foi o de estudo de caso. Segundo Yin (2005) e Goode e Hatt (1975), esse método é adequado nos casos em que a pesquisa pretende relacionar vários aspectos de um mesmo fenômeno. Permite, através de uma abordagem holística, estudar várias facetas de um mesmo objeto, investigando, em profundidade, suas relações.

Para Creswell (1997), o método de estudo de caso é escolhido para estudar um caso com fronteiras bem definidas. O autor ainda destaca a importância do acesso a materiais contextuais, bem como de um conjunto amplo de informações que permitam ao pesquisador uma descrição profunda e detalhada do caso. De fato, para Creswell (1997), o método tem como foco desenvolver uma análise com profundidade de um único caso ou de casos múltiplos.

Porter (1986) ainda constatou em suas investigações sobre o tema “Estratégia” que à medida em que aumentava a complexidade das questões examinadas, os estudos quantitativos se tornavam menos apropriados, sendo levado, portanto, a optar pelos estudos de caso.

De acordo com Yin (2005), para definição do método de pesquisa a ser utilizado, existem três condições que devem ser analisadas: (a) o tipo de questão de pesquisa proposta; (b) a extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais e atuais e (c) o grau de enfoque em acontecimentos

contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos. O Quadro 8 apresenta essas três condições e mostra como cada uma delas se relaciona às cinco principais estratégias de pesquisa nas ciências sociais que estão em discussão em seu livro: experimentos, levantamentos, análise de arquivos, pesquisas históricas e estudos de caso.

Yin (2005) sustenta a idéia de que o método do estudo de caso apresenta uma vantagem comparativa sobre os demais métodos quando se pergunta “como?” e “por quê?” a respeito de uma série de eventos contemporâneos sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre os eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivo	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim / Não
Pesquisa Histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Quadro 9: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa
Fonte: Yin (2005), p.24.

De forma resumida, pode-se afirmar que o método de estudo de caso é apropriado para o trabalho em questão, pois permite uma análise em profundidade dos aspectos relacionados ao problema proposto, possibilitando uma leitura das diversas facetas relacionados ao fenômeno estudado.

Por último, cabe comentar que a pesquisa tem caráter exploratório, posto que seus resultados destinam-se a fornecer pistas para novas investigações e não devem ser generalizados nem ao fenômeno “Marketing de Relacionamento”, nem ao setor estudado (comércio eletrônico).

3.2. Empresa Estudada

Por motivo de confidencialidade exigida pelo executivo entrevistado, houve alteração da razão social da empresa. O conteúdo do trabalho, todavia, retrata as informações obtidas, propiciando compreensão do perfil da empresa e atendendo aos objetivos propostos nesse trabalho.

A empresa analisada foi fundada em 2000 com o propósito de ser o canal de venda virtual de uma das maiores redes varejistas do Brasil. A Mercado OnLine S.A., após apenas dois anos de existência, passou a ser uma das maiores empresas de comércio eletrônico da América Latina e atua hoje por meio de diversos canais de distribuição no mercado varejista: televendas, catálogos e Internet.

A visão de negócios da Mercado Online S.A. é ser a melhor e maior empresa de comércio eletrônico do mundo, o que consiste em:

- Ser considerada pelos clientes a melhor opção de compra;
- Ser considerada pelos acionistas o melhor retorno sobre o investimento;
- Ser uma excelente opção de desenvolvimento profissional;
- Ser um excelente canal de distribuição para seus fornecedores

Dentre as principais vantagens competitivas da Mercado Online S.A., pode-se citar¹⁴:

- **Baixo custo operacional:** o modelo de negócio da companhia permite vantagens de custo em relação aos varejistas tradicionais, uma vez que atende uma base de clientes dispersa, operando de um único local e usando tecnologia de forma intensiva. A escala obtida, em relação a outras empresas brasileiras de varejo on-line, permite que a Mercado Online S.A. realize maiores investimentos em infra-estrutura de logística e em outras tecnologias que são utilizadas no comércio eletrônico, refletindo vantagens em seus custos operacionais. Além disso, ainda é possível citar a cultura da empresa voltada para contenção de custos com controles extremamente rígidos.

¹⁴ Fonte: Informações obtidas no site da empresa analisada. Por motivos de confidencialidade não foi revelado endereço do site.

- **Sortimento Abrangente:** a Mercado OnLine S.A. oferece a mais extensa seleção de produtos entre os principais varejistas brasileiros, composta por mais de 300.000 itens, em mais de 23 categorias de produtos. O sortimento de produtos inclui livros, CDs, DVDs, eletrônicos, computadores, hardware, câmeras, telefones celulares, brinquedos, cosméticos, produtos para bebês, dentre muitos outros e ainda, serviços como ingressos e revelação digital de fotos.
- **Qualidade dos Serviços:** uma preocupação constante da Mercado Online S.A. é trabalhar para garantir a satisfação do cliente através da disponibilização de um processo de compra simples, de uma entrega rápida e de um atendimento ágil junto aos clientes.

O faturamento mensal da Mercado Online S.A. não é uma informação pública, porém dados divulgados em seu site, em dezembro de 2006, revelaram que sua receita bruta anual alcançou o patamar de R\$1.528 bilhão. Considerando que em 2006, o volume total das vendas pela Internet no Brasil foi de R\$4.4 bilhões, calcula-se que a participação de mercado da Mercado Online S.A. foi de 35%.

No que se refere ao uso dos dados de cliente para gestão do relacionamento, a empresa considera esta uma questão importante dentro de sua estratégia, posto que, no contexto do comércio eletrônico, existem inúmeras formas de se usar tais informações não apenas para aumentar a satisfação do cliente, mas também, para se aumentar as vendas da companhia através da oferta de produtos mais focados no interesse do cliente.

A área de CRM tem como função fornecer, para outras áreas da empresa, informações que auxiliem na tomada de decisões e que permitam a criação de ações de marketing junto à base de clientes da Mercado Online S.A..

Por ocupar uma posição de liderança no mercado de comércio eletrônico brasileiro, por ter práticas de negócio e estrutura tecnológica que servem de referência para o restante do mercado e ainda pela importância dada à área de CRM dentro de sua estratégia, a empresa Mercado Online S.A. foi escolhida como objeto deste estudo de caso.

3.3. Coleta dos Dados

Na visão de Yin (2003), o processo de coleta de dados no método de estudo de caso é mais complexo do que os utilizados em outros métodos de pesquisa. Por esse motivo, algumas habilidades básicas são importantes no perfil do entrevistador como: capacidade de fazer boas perguntas, ser bom ouvinte, ser adaptável e flexível de forma que determinadas situações não previstas sejam encaradas como oportunidades, ter uma noção clara das questões que estão sendo estudadas e, principalmente, saber ser imparcial em relação a noções preconcebidas. Portanto, para garantir a qualidade dos dados obtidos durante o processo de coleta, o pesquisador precisa ter uma “versatilidade metodológica” e seguir certos procedimentos formais.

Ainda segundo Yin (2003), os dados para estudos de caso podem ser recolhidos através de diversas formas e, para utilizar cada uma dessas fontes, são necessários procedimentos metodológicos distintos. Dentre elas, o autor cita como as mais utilizadas: (1) Documentos e publicações, (2) estatísticas em arquivo, (3) entrevistas, (4) observação direta, (5) observação participativa e (6) objetos / artefatos.

O presente estudo se utiliza basicamente de (1) Documentos e publicações; (2) Entrevista; (3) Observação Direta. Os procedimentos (2) e (3) são comentados mais detalhadamente a seguir.

Para Yin (2003), as entrevistas representam uma fonte essencial de evidências para estudos de caso, posto que a maioria delas trata de questões humanas (respondentes bem informados podem dar interpretações importantes para uma determinada situação). O autor complementa afirmando que as entrevistas devem ser sempre consideradas apenas como um registro verbal. Por estarem sujeitas a problemas comuns, como vieses, memória fraca e articulação pobre ou imprecisa, o autor sugere que haja uma triangulação das informações de forma a corroborar a entrevista com informações de outras fontes (Yin, 2003).

A observação direta dá ao pesquisador a oportunidade de registrar os acontecimentos em tempo real e de retratar o contexto de um evento. Os procedimentos podem ser formais ou informais. Do ponto de vista formal, pode-se desenvolver protocolos de observação para avaliar a incidência de certos tipos de comportamentos durante determinados períodos de tempo no campo.

Incluem-se aqui observações de reuniões, trabalho de fábrica, salas de aula e outras atividades semelhantes. De uma maneira mais informal, pode-se realizar observações diretas ao longo da visita de campo, incluindo aquelas ocasiões durante as quais estão sendo coletadas outras evidências, como aquelas provenientes de entrevistas. Por exemplo, as condições físicas de um edifício ou de espaços de trabalho poderão revelar alguma coisa sobre o clima ou o empobrecimento de uma organização.

As evidências observacionais são, em geral, úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado. Se o estudo de caso for sobre uma nova tecnologia, por exemplo, observar essa tecnologia no ambiente de trabalho prestará uma ajuda inestimável para se compreender os limites ou os problemas dessa nova tecnologia (YIN, 2003).

No trabalho em questão, a fase coleta de informações foi realizada da seguinte forma:

- Pesquisa documental: por razões de confidencialidade, somente foram utilizadas informações de fontes públicas, como imprensa e Internet.
- Entrevista em profundidade baseada em roteiro, feita com o Coordenador de Marketing da área de CRM (Ver roteiro no Anexo I).
- Observação direta (participação da autora da dissertação em três atividades e em uma reunião realizada na empresa).

Na entrevista com o Coordenador de CRM, o roteiro de pesquisa foi enviado para que fosse preenchido e entregue à entrevistadora antes da conversa pessoal. Esse procedimento facilitou o registro das informações capturadas, posto que as conversas não puderam ser gravadas. Durante a conversa, a entrevistadora apenas complementou os tópicos propostos no roteiro com assuntos que se revelaram na conversa pessoal.

Os tópicos investigados foram atrelados aos objetivos intermediários desse trabalho, portanto, focaram basicamente em:

- Identificar quais dados de clientes são capturados nos pontos de contato com a empresa;
- Descrever o tratamento concedido a esses dados e o tipo de informação criada após o tratamento;

- Descrever como as informações são utilizadas em tomadas de decisões;
- Identificar os tipos de ações de marketing realizadas com intuito de interagir e se relacionar com cliente, bem como facilitar e influenciar o processo de decisão da compra on-line;
- Identificar e descrever lacunas nesse processo;
- Verificar se os resultados obtidos a partir das ações são mensurados e, caso negativo, se e como poderiam sê-lo.

3.4. Limitações do Estudo

Apesar do estudo de caso ser considerado como uma forma distintiva de investigação empírica, muitos pesquisadores ainda encaram o método com certas restrições. Dentre as principais críticas a este método as mais comuns estão relacionadas (YIN, 2003; GOODE e HATT, 1975):

a) À falta de Rigor Científico:

É muito comum que a subjetividade do pesquisador interfira na coleta de dados, no registro e na análise de informações, particularmente aquelas obtidas através de entrevista pessoal, ou mesmo na própria seleção do material a ser incluído na descrição do caso (YIN, 2003). Segundo o autor, esse tipo de subjetividade também é comum em procedimentos de experimentos e no uso de outras estratégias de pesquisa.

Para evitar esse tipo de problema, a entrevistadora buscou obter, na medida do possível, vários pontos de vista sobre o fenômeno estudado e registrar da forma mais rigorosa possível o depoimento colhido. No intuito de tornar o estudo de caso preciso, transcrições das respostas do entrevistado foram utilizadas na descrição do caso. Além disso, a coleta, descrição e análise dos dados foram efetuadas com base no quadro conceitual previamente elaborado a partir da literatura estudada (ver quadros 4, 6 e 7 no capítulo 2), que deu sustentação ao estudo.

b) Ao fato de o método não permitir generalizações para o universo:

Uma segunda preocupação muito comum em relação aos estudos de caso é que eles fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica (YIN, 2003; GOODE e HATT, 1975). Muitos cientistas afirmam que não se pode generalizar a partir de um caso único. A resposta para esse tipo de julgamento é que os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma “amostragem”, e, ao fazer isso, seu objetivo é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística) (YIN, 2003).

c) À demora do estudo, que normalmente resulta numa grande quantidade de documentos ilegíveis:

Esse tipo de questionamento acontece muito em função da dificuldade em traçar os limites do objeto de estudo e de saber o momento correto de parar a coleta dos dados (YIN, 2003).

Além destas críticas com relação à utilização do método de estudo de caso, é preciso ressaltar as limitações existentes em função das próprias dificuldades encontradas pela autora da dissertação no momento da coleta dos dados:

- A principal dificuldade foi superar a barreira cultural existente pela postura da empresa em não prestar qualquer tipo de declaração seja para a imprensa, mercado ou mesmo para trabalhos universitários. Havia um certo desconforto por parte da pessoa entrevistada, mesmo com a garantia de que o nome da empresa não seria revelado.
- Como conseqüência desse desconforto, nenhuma entrevista junto ao colaborador da Mercado Online S.A. pode ser gravada e algumas das perguntas feitas para se aprofundar o estudo não foram respondidas, visando preservar a confidencialidade dos dados da empresa. A alternativa encontrada pela autora foi realizar as entrevistas em duas etapas. Primeiro, o roteiro da entrevista foi enviado por e-mail; após o recebimento das respostas, foi marcada uma entrevista pessoal, na qual cada tópico foi examinado em maiores detalhes com o entrevistado, esclarecendo-se e aprofundando-se as respostas enviadas por e-mail. Durante essa conversa, foram feitas anotações. Ao final da entrevista, elaborou-se, com base nas respostas enviadas por e-mail e nas anotações, um relatório da mesma.
- Não houve acesso a nenhum tipo de documento interno da empresa. Para minimizar o impacto desse tipo de dificuldade, a autora tentou reconstituir os fatos com base nas informações obtidas na entrevista e em dados coletados na imprensa e na Internet. Por esse mesmo motivo, não houve acesso a nenhum dado numérico da empresa, a não ser àqueles já públicos.

- Em função da questão cultural citada no primeiro tópico, apenas uma pessoa aceitou responder à entrevista.

Por último, face às limitações citadas, cabe ressaltar que os resultados deste estudo não podem ser generalizados para todos os tipos de empresas, de modo que este trabalho não se propõe a chegar a uma conclusão definitiva sobre o tema, posto que nada pretende ser definitivo na Administração ou na Física. Apenas poderá servir de base para desenvolver proposições teóricas para serem testadas futuramente.