LIDIA GIMENEZ SIMÃO MACUL MONTEIRO

E-CRM E A INFLUÊNCIA DA DIGITAL ANALYTICS

São Paulo
2015

LIDIA GIMENEZ SIMÃO MACUL MONTEIRO

E-CRM E A INFLUÊNCIA DA DIGITAL ANALYTICS

Dissertação apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção do
título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de concentração:
Engenharia de Produção

Orientador:
Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo

São Paulo
2015

Este exemplar foi revisado e alterado em relação à versão original, sob responsabilidade única do autor e com anuência de seu orientador.

São Paulo, de de 20

Assinatura do autor _____

Assinatura do orientador _____

Catálogo-na-publicação

Monteiro, Lidia Gimenez Simão Macul

E-CRM e a influência da digital analytics/ L. G. S. M. M. Monteiro -. São Paulo, 2015. 138p.

Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.e-CRM 2.CRM 3.Digital analytics 4.web analytics 5.estratégia
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

DEDICATÓRIA

Aos meus queridos pais
Tania Gimenez Simão Macul
Almir Wehpi Simão Macul

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Fernando José Barbin Laurindo, por toda a orientação e direcionamento acadêmico oferecido durante o Mestrado, e por toda a amizade construída durante esses anos.

Aos colegas do grupo de Gestão Tecnologia da Informação (GTI) da Poli-Produção, que me auxiliaram e me direcionaram positivamente durante o desenvolvimento do estudo.

Aos entrevistados que se disponibilizaram a responder ao estudo de caso, e a todo suporte oferecido.

A todos os meus amigos que me incentivaram durante todo o mestrado.

Ao meu marido Fabio que sempre me apoiou e sempre foi um grande parceiro que compreendeu a necessidade de dedicação.

A minha família que sempre foi minha maior incentivadora, principalmente aos meus pais que sempre buscaram oferecer o melhor estudo e sempre demonstraram o orgulho pelas vitórias dos filhos.

RESUMO

O mercado consumidor passou por diversas transformações ao longo do tempo devido principalmente à evolução tecnológica. A evolução tecnológica proporcionou ao consumidor a possibilidade de escolher por produtos e marcas, e permite a oportunidade de colaborar e influenciar a opinião de outros consumidores através do compartilhamento de experiências, principalmente através da utilização de plataformas digitais.

O CRM (gerenciamento do relacionamento com o consumidor) é a forma utilizada pelas empresas para conhecerem o consumidor e criar um relacionamento satisfatório entre empresa e consumidor. Esse relacionamento tem o intuito de satisfazer e fidelizar o consumidor, evitando que ele deixe de consumir a marca e evitando que ele influencie negativamente outros consumidores. O e-CRM é o gerenciamento eletrônico do relacionamento com o consumidor, que possui todas as tradicionais características do CRM, porém com o incremento do ambiente digital.

O ambiente digital diminuiu a distância entre pessoas e empresas e se tornou um meio colaborativo de baixo custo de interação com o consumidor. Por outro lado, este é um meio onde o consumidor deixa de ser passivo e se torna ativo, o que o torna capaz de influenciar não só um pequeno grupo de amigos, mas toda uma rede de consumidores.

A *digital analytics* é a medição, coleta, análise e elaboração de relatórios de dados digitais para os propósitos de entendimento e otimização da performance em negócios. A utilização de dados digitais auxilia no desenvolvimento do e-CRM através da compreensão do comportamento do consumidor em um ambiente onde o consumidor é ativo. O ambiente digital permite um conhecimento mais detalhado dos consumidores, baseado não somente nos hábitos de compra, mas também nos interesses e interações.

Este estudo tem como objetivo principal compreender como as empresas aplicam os conceitos do e-CRM em suas estratégias de negócios, compreendendo de que forma a *digital analytics* contribui para o desenvolvimento do e-CRM, e compreendendo como os fatores críticos de sucesso (humano, tecnológico e estratégico) impactam na implantação e desenvolvimento do e-CRM.

Quatro empresas de diferentes segmentos foram estudadas através da aplicação de estudo de caso. As empresas buscam cada vez mais explorar as estratégias de e-CRM no ambiente

digital, porém existem limitações identificadas devido à captação, armazenamento e análise de informações multicanais, principalmente considerando os canais digitais.

Outros fatores como o apoio da alta direção e a compreensão de funcionários para lidar com estratégias focadas no consumidor único também foram identificados neste estudo.

O estudo foi capaz de identificar as informações mais relevantes para a geração de estratégias de gerenciamento eletrônico do relacionamento com o consumidor e identificou os aspectos mais relevantes dos fatores críticos de sucesso.

Palavras-chaves: CRM, e-CRM, *digital analytics*, *web analytics*, estratégia.

ABSTRACT

The consumer market has undergone several transformations over time mainly due to technological developments.

Technological progress has given the consumer a choice of products and brands, allowing the opportunity to collaborate and influence the opinion of other consumers through the sharing of experiences, specially by the use of digital platforms.

The CRM (customer relationship management) is the form used by companies to know the consumer and establish a satisfactory relationship between both.

This relationship aims to satisfy and retain consumers, preventing it ceases to consume the brand and preventing it negatively influence on others.

The e-CRM is the electronic management of the relationship with the consumer, which has all the traditional CRM features, which increase the digital environment.

The digital environment reduced the distance between consumer and companies becoming a collaborative low-cost way of interaction with the consumer.

On the other hand, this is a medium where the consumer is no longer passive and becomes active, which makes it able to influence not only a small group of friends, but a whole network of consumers.

The digital analytics is the measurement, collection, analysis and preparation of digital data reports for the purposes of understanding and optimizing business performance.

The use of digital data helps in the development of e-CRM through understanding consumer behavior in an environment where the consumer is active.

The digital environment allows a more detailed knowledge of consumers, based not only on buying habits, but also on the interests and interactions.

This study aims to understand how companies apply the concepts of e-CRM in their business strategies, including how the digital analytics contributes to the development of e-CRM, and understanding how the critical success factors (human, technological and strategic) impact in the implementation and development of e-CRM.

Four companies from different segments were studied through study case application.

Nowadays, Companies are increasingly looking to explore the e-CRM strategies in the digital environment, but there are limitations identified due to capture, storage and analysis of multi-channel information, especially considering digital channels.

Other factors were also identified in this study, such as the support of senior management and the understanding of employees to deal with strategies focused on single consumer.

The study was able to identify the most relevant information for the generation of electronic management strategies relationship with the consumer and identified the most relevant aspects of the critical success factors.

Keywords: CRM, e-CRM, digital analytics, web analytics, strategy.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI	<i>Business intelligence</i>
B2C	<i>Business to customer</i>
CRM	<i>Customer relationship management</i>
CVC	Ciclo de vida do cliente
C2C	<i>Customer to customer</i>
DA	<i>Digital analytics</i>
DBM	<i>Data base marketing</i>
DW	<i>Data warehouse</i>
e-CRM	<i>Eletronic customer relationship management</i>
FCS	Fatores críticos de sucesso
HTML	<i>Hyper text mark-up language</i>
IC	Inteligência competitiva
KITs	<i>Key intelligence topics</i>
OLAP	<i>On-line analytical processing</i>
RFV	Recente, frequência e valor
ROI	<i>Return of investment</i>
SI	Sistemas de informação
SMS	<i>Short message service</i>
SO	Sistema operacional
TI	Tecnologia da informação
WA	<i>Web analytics</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Contextualização do tema.....	15
1.2 Problema de pesquisa	19
1.3 Justificativa.....	21
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	28
2.1 CRM.....	28
2.2 Marketing de relacionamento	32
2.3 CRM: Marketing + TI.....	35
2.4 Ambiente digital.....	45
2.4.1 O consumidor on-line.....	45
2.4.2 <i>Digital Analytics</i>	46
2.4.3 <i>Web Analytics</i>	52
2.5 E-CRM.....	54
2.6 Tecnologia da Informação	59
2.6.1 Sistemas	59
2.6.2 Informação	60
2.6.3 Estratégia	62
2.7 Fatores Críticos de Sucesso	73
3. METODOLOGIA	74
3.1 Objetivos e questões de pesquisa	74
3.2 Abordagem metodológica.....	75
3.3 Planejamento da pesquisa	76
3.4 Estrutura conceitual teórica	78
3.5 <i>Framework</i> de pesquisa.....	86
4. APRESENTAÇÃO DOS CASOS	87
4.1 Critérios de seleção dos casos	87
4.2 Casos selecionados.....	88
5. ANÁLISE DOS CASOS.....	93
5.1 Empresa A: Artigos esportivos.....	94
5.1.1 Gerenciamento do relacionamento	94
5.1.2 Sistemas de informação.....	95
5.1.3 Estratégia	97
5.2 Empresa B: Automotiva	98

5.2.1	Gerenciamento do relacionamento	99
5.2.2	Sistemas de informação.....	100
5.2.3	Estratégia	102
5.3	Empresa C: Anúncios on-line.....	104
5.3.1	Gerenciamento do relacionamento	104
5.3.2	Sistemas de informação.....	105
5.3.3	Estratégia	107
5.4	Empresa D: Livraria	109
5.4.1	Gerenciamento do relacionamento	109
5.4.2	Sistemas de informação.....	111
5.4.3	Estratégia	113
5.5	Resultado geral	114
5.5.1	Constructo de gerenciamento do relacionamento	116
5.5.2	Constructo de sistemas de informação	117
5.5.3	Constructo de Estratégia	118
6.	CONCLUSÃO	119
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128
	Apêndice A	134
	Roteiro de pesquisa qualitativa – Estudo de caso	134

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. 1 – Evolução do mercado	16
Figura 1. 2 – Perfil do usuário brasileiro.....	23
Figura 1. 3 – Investimento em publicidade digital.....	25
Figura 1.4 - Publicações e citações “Customer relationship management”	26
Figura 1. 5 – Publicações e citações “e-CRM”.....	27
Figura 1. 6 – Publicações e citações “web analytics”	28
Figura 2. 1 - Componentes do CRM.....	31
Figura 2. 2 - Aplicações de TI.....	37
Figura 2. 3 - CRM: Marketing + TI	40
Figura 2. 4 – Ciclo de vida do Cliente	41
Figura 2. 5 – aplicações CRM: Marketing + TI.....	44
Figura 2. 6 – Investimento digital no Brasil	48
Figura 2. 7 – Participação de visitas em redes sociais	51
Figura 2. 8 – E-CRM: Marketing + TI no ambiente digital	56
Figura 2. 9 – aplicações E-CRM: Marketing + TI no ambiente digital.....	57
Figura 2. 10 – Relação entre sistemas, informação e estratégia no e-CRM	63
Figura 2. 11 - Modelo de Alinhamento Estratégico de Henderson e Venkatraman.....	65
Figura 2. 12 – Perspectiva da execução de estratégia	66
Figura 2. 13 – Perspectiva da transformação tecnológica	67
Figura 2. 14 - Perspectiva do potencial competitivo.....	68
Figura 2. 15 - Perspectiva do nível de serviço.....	68
Figura 2. 16 - Ciclo de Inteligência Competitiva.....	70
Figura 3. 1 - Fases do desenvolvimento da pesquisa	75
Figura 3. 2 - Condução do estudo de caso.....	77
Figura 3. 3 – Constructos de pesquisa.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 2. 1 – Tipos de dados	38
Tabela 2. 2 – Descrição de aplicações digitais	47
Tabela 3. 1 – Proposições de pesquisa	86
Tabela 4. 1 – Resumo dos casos.	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 2. 1 – Marketing tradicional versus marketing relacional.....	34
Quadro 2. 2 – Glossário de métricas digital analytics.....	53
Quadro 3. 1 – Relação entre constructos e variáveis de pesquisa.....	83
Quadro 5. 1 – Resumos dos constructos por estudo de caso (continuação na página seguinte).	115

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo contextualiza o tema do trabalho, as questões a serem respondidas. Apresenta também o objetivo geral e os objetivos específicos desenvolvidos.

1.1 Contextualização do tema

Ao longo da história a economia passou por diversas transformações. O foco de mercado e as estratégias de negócios mudaram e se desenvolveram principalmente sob a influência de novas tecnologias. Em paralelo, os consumidores e suas necessidades também se transformaram sob forte influência das novas tecnologias.

As novas tecnologias propiciaram a exploração de novos mercados consumidores, a produção em massa e a difusão de informações, em contrapartida o consumidor se tornou cada vez mais crítico diante de uma oferta maior de produtos e de fácil acesso a informações.

A Figura 1.1 mostra a evolução do mercado consumidor, a influência de novas tecnologias e o papel adotado pelos consumidores.

Figura 1. 1 – Evolução do mercado
 Fonte: Yanaze, 2006; Laurindo, 2008; Ibope, 2008.

O surgimento de novas tecnologias propiciou em um primeiro momento a exploração de novos mercados com o transporte de produtos para locais cada vez mais distantes e, em um segundo momento propiciou a comunicação e troca de informações e experiências com pessoas cada vez mais distantes geograficamente.

A tecnologia que mais aproximou as pessoas foi a internet, onde existe uma facilitação da troca de informações e da busca por opiniões de pessoas sem limitações geográficas, ou seja, a interação pode ocorrer entre pessoas de qualquer localidade. A facilitação de busca por informação e troca de opiniões entre consumidores se tornou um ponto de atenção para as empresas. Um consumidor passa a atingir não somente um pequeno círculo de amigos, mas sim uma ampla rede de contatos, podendo fazer com que sua opinião influencie a decisão de compra de outros consumidores.

A internet gerou uma grande mudança nas decisões estratégicas das empresas, onde agora elas partem do mercado e do consumidor, e não mais de decisões corporativas (SAAD, 2003). A internet ultrapassa limitações físicas entre pessoas e empresas. O aparecimento de novos concorrentes, novos distribuidores e também as mudanças tecnológicas que suportam o mercado proporcionaram uma competição a nível global (KOTLER, 2002). No ambiente digital não existem barreiras para consumo ou para a comunicação.

Com a disseminação do uso da internet os consumidores modificaram a sua postura de compras, pois anteriormente era necessário ir fisicamente até as lojas e a troca de opiniões ocorria apenas entre pessoas próximas, como parentes e amigos. Já com a internet os consumidores são capazes de ir de uma loja para a outra com apenas um clique, ou seja, o tempo demandado para comparar ou pesquisar lojas e produtos é muito menor, além disso, a internet se tornou um meio colaborativo, onde a troca de opiniões entre pessoas que sequer se conhecem é facilitada pelo meio em que os consumidores estão inseridos, e inclusive pode ocorrer em tempo real.

A disseminação e utilização de sites que proporcionam e facilitam a troca de informações e opiniões entre consumidores são cada vez mais utilizados por consumidores como alternativa para demonstrar sua insatisfação e buscar soluções diante da empresa, além disso, a opinião do consumidor e o posicionamento da empresa são facilmente disseminados no ambiente digital. Dessa forma o consumidor passou a ter uma influência maior sobre as empresas. Além da facilidade para consumir de diversas marcas, o consumidor tem fácil acesso à informação, para pesquisar, comparar empresas e conhecer a opinião de outros consumidores sobre os produtos e sobre as empresas.

Devido à influência dos consumidores sobre outros consumidores e devido a grande concorrência, as empresas passaram a adotar estratégias de negócios com foco no ambiente digital. As empresas saíram de sua zona de conforto e sentem cada vez mais a pressão para entregar valor agregado aos clientes, são impelidas a obter lealdade dos clientes e motivadas a estabelecer um relacionamento onde o cliente obtenha satisfação (SHETH; SISODIA; 1995).

Com um mercado consumidor cada vez mais amplo, onde a concorrência é mais acirrada e os consumidores trocam de opinião mais facilmente, as empresas perceberam a necessidade de conhecer e gerenciar as diferenças entre os consumidores, para isso muitas empresas buscaram melhorar suas estratégias de negócios e implantaram em sua estrutura o CRM (*Customer Relationship Management*).

O CRM é o gerenciamento do relacionamento com o consumidor, e torna uma empresa capaz de identificar, atrair, incrementar e reter o consumidor (BRADSHAW; BRASH; 2001). O gerenciamento do relacionamento com o consumidor (CRM) passou a ser utilizado pelas empresas com o intuito de conhecer melhor o consumidor e incrementar as vendas, através da geração e gerenciamento de um relacionamento estreito entre empresa e consumidor que resulte em um cliente satisfeito com a marca. Dessa forma, a marca tem um cliente fiel, ou seja, um cliente que está satisfeito, que fala bem dessa marca e que continua comprando produtos na mesma empresa, além disso, o cliente satisfeito influencia outros consumidores ao opinar favoravelmente sobre uma marca.

O CRM engloba todo o relacionamento com o consumidor, desde a captura de dados e análise de informações sobre os clientes e seus interesses, até a tomada de decisões estratégicas sobre comunicações enviadas, tratamento do consumidor e recompensas oferecidas.

A gestão de relacionamento com consumidor também ocorre no meio digital através do e-CRM (*eletronic Customer Relationship Management*), e é uma das técnicas de gestão de mais rápido crescimento adotadas por empresas on-line (KIM; ZHAO; YANG, 2008).

O e-CRM é o gerenciamento do relacionamento com o consumidor no ambiente digital. Com o crescimento de diferentes canais de contato com os clientes, principalmente no ambiente digital (sites, redes sociais, autoatendimento, etc.) surgiu a necessidade de satisfazer o consumidor e atendê-lo nesse ambiente multicanal (ARIWA; GROVER, 2011). O e-CRM possui as tradicionais metodologias e técnicas utilizadas no CRM, porém com o incremento dos novos canais eletrônicos existentes (FJERMESTAD; ROMANO, 2006).

No ambiente digital é possível realizar o rastreamento, coleta, mensuração, relato, e análise de dados quantitativos da internet, com o objetivo de aperfeiçoar web sites e iniciativas de

marketing digital (KAUSHIK, 2007). Esse desenvolvimento é conhecido atualmente como *digital analytics* (DA).

Cada vez mais as empresas percebem uma oportunidade de relacionamento com o consumidor através do ambiente digital. Apesar de ser um assunto muito vivenciado no dia a dia, a publicação de estudos acadêmicos com foco no e-CRM e no uso de *digital analytics* é recente (WEB OF SCIENCE, 2013).

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo principal estabelecer um entendimento do uso e desenvolvimento do e-CRM, compreendendo os aspectos principais referentes à gestão do relacionamento com o consumidor no ambiente digital. Além de compreender como a DA contribui e influencia no desenvolvimento do e-CRM.

Para o desenvolvimento do objetivo macro foram detalhados objetivos específicos para o desenvolvimento da pesquisa:

- Compreender como o e-CRM é desenvolvido no ambiente digital.
- Compreender como as estratégias são definidas em um ambiente onde o cliente é ativo.
- Compreender de que formas a TI contribui e afeta no desenvolvimento do e-CRM.
- Entender a influência da DA para o desenvolvimento de estratégias.
- Entender como ocorre o alinhamento estratégico entre TI e negócios.
- Compreender como é utilizada a Inteligência Competitiva para a geração de vantagem competitiva.
- Analisar como os fatores críticos de sucesso impactam no desenvolvimento do e-CRM (FCS: humano, estratégico e tecnológico).

A compreensão das aplicações do e-CRM e da influência existente da DA auxilia no entendimento do posicionamento das empresas diante do comportamento consumidor em um ambiente colaborativo (ambiente digital), e auxilia a compreender como o comportamento multicanal dos consumidores impacta nas decisões estratégicas das empresas.

1.2 Problema de pesquisa

O consumidor é atualmente um grande influenciador das tomadas de decisões estratégicas das empresas e se tornou centro das atenções devido principalmente à interação permitida no ambiente digital entre empresa e consumidor, e entre os consumidores. O uso do e-CRM torna

uma empresa capaz de entender o comportamento e as necessidades do consumidor, de forma que a análise destas informações auxiliem as empresas na tomada de decisão estratégica.

O consumidor atual possui um fácil e amplo acesso às informações através da internet, o que permite o conhecimento aprofundado sobre a empresa e sobre seus produtos oferecidos. O fácil acesso a informações permite também o conhecimento da opinião de outros consumidores.

O ambiente digital oferece uma vasta opção de produtos e permite com facilidade a comparação entre empresas e entre produtos. A junção de vasta oferta e amplo conhecimento fez com que o consumidor se tornasse mais crítico e mais exigente, pois o consumidor pode facilmente realizar comparações antes da tomada de decisão de compra. O CRM tem como objetivo principal criar um relacionamento satisfatório com o cliente para que ele preste menos atenção aos produtos e comunicações da concorrência e para que o cliente fale bem da marca de forma que influencie na decisão de compra de outros consumidores. Um cliente satisfeito se torna mais facilmente um cliente fiel à marca principalmente devido à confiança criada durante o tempo de relacionamento entre consumidor e empresa. O gerenciamento do relacionamento com o cliente no ambiente digital é conhecido como e-CRM.

No ambiente digital a utilização da DA auxilia as empresas a entender o comportamento do consumidor através da análise de informações coletadas e armazenadas. Nesse ambiente o consumidor possui maior acesso a informações e é capaz de exercer influência em um volume maior de consumidores, quando comparado ao ambiente off-line. A DA permite a mensuração do comportamento do consumidor no ambiente digital, fazendo com que a empresa compreenda as necessidades e interesses deste consumidor e defina suas estratégias de negócios com foco no cliente de forma mais assertiva.

Dessa forma, este estudo busca compreender como as empresas estão gerando suas estratégias de negócios diante de um consumidor exigente, com fácil acesso à informação e de fácil disseminação de opinião. Para isso, foram definidos três questões de pesquisa:

1. Compreender o uso do e-CRM nas empresas, i.e., compreender de que forma as empresas aplicam os conceitos de e-CRM em suas estratégias de negócios.
2. Compreender de que forma a *digital analytics* contribui para o desenvolvimento do e-CRM.
3. Compreender como os fatores críticos de sucesso impactam na implantação e desenvolvimento do e-CRM.

Para o desenvolvimento do objetivo de pesquisa foram definidas duas fases de pesquisa:

- Levantamento teórico sobre o conceito de e-CRM, *digital analytics* e modelos propostos na literatura;
- Análise das estratégias adotadas e as direções adotadas por empresas para o desenvolvimento do e-CRM, a partir da utilização de estudo de caso. Essa análise permite observar de forma cruzada a teoria e as práticas de mercado.

1.3 Justificativa

O mercado passou por diversas transformações até os dias de hoje. A concorrência de mercado se tornou mais acirrada com o surgimento de novas tecnologias que facilitaram a ampla oferta de produtos e fácil obtenção de informações, como a comparação de produtos e de empresas. Esse cenário fez com que o senso crítico do consumidor se tornasse maior ao longo dos tempos.

A tecnologia teve papel fundamental para o desenvolvimento do mercado econômico. No último século, a tecnologia da informação contribuiu para as modificações do mercado, empresas e do consumidor através de monitorações de mercado, concorrentes e consumidores, e através da facilitação do acesso e gestão da informação.

A grande evolução da tecnologia da informação (TI) proporcionou para as empresas a facilidade de captação e armazenamento de dados, geração de informações transacionais, relacionais e de perfil dos consumidores, de forma que as empresas tivessem insumos para se tornarem capaz de criar relacionamentos amplamente satisfatórios entre empresas e consumidores.

A disseminação do uso de computadores e do uso da internet favoreceu o acesso a informações por parte dos consumidores. Usuários da internet, em geral, dão mais valor à informação. As ferramentas de busca da internet dão aos consumidores acesso a fontes variadas de informação, tornando-os mais bem informados e mais perspicazes (KOTLER, 2000).

Poucas empresas podem ignorar a internet, devido principalmente ao crescente número de usuários. Para ter uma participação substancial é necessário que as empresas criem mais do que *websites* e do que aceitem pagamentos on-line, é necessário que as empresas tenham foco na experiência completa do consumidor (BRADSHAW; BRASH, 2001).

A internet é uma tecnologia extremamente importante que ao se disseminar recebeu muita atenção de empresários, executivos, investidores e observadores de negócios (PORTER, 2001). O meio digital é conhecido principalmente pela sua interatividade com o usuário, ou

seja, nesse meio o consumidor deixa de ser passivo e se torna ativo. Dessa forma, esse é um meio onde o consumidor pode ser compreendido e a empresa tem a oportunidade de interagir e se relacionar com o consumidor de forma instantânea.

As empresas sabem que lealdade do consumidor é uma necessidade econômica: a aquisição de consumidores na internet possui um alto custo, a não ser que estes consumidores continuem a comprar na mesma empresa por anos (REICHHELD; SCHEFTER, 2000). No ambiente digital o consumidor possui uma alta facilidade de comparar benefícios entre empresas, porém a geração de relacionamento e satisfação do cliente faz com que ele se torne um cliente fiel à marca.

Geralmente é mais caro conquistar novos clientes do que manter os já existentes. Em muitos setores o custo de aquisição de novos clientes pode ser cinco vezes superior ao seu custo de retenção (KURTZ; CLOW, 1998). Um cliente fiel presta menos atenção na concorrência, cria o hábito de consumir a mesma marca, fala bem da marca e se torna habituado com as rotinas, o que diminui os custos de atendimento e faz com que o cliente finalize suas compras com maior rapidez. Quanto mais um consumidor acreditar que a marca continuará a satisfazê-lo como consumidor, mais fiel esse consumidor será à empresa.

A utilização do CRM contribui para a satisfação e fidelização do consumidor, porque tem como um de seus objetivos compreenderem o comportamento do consumidor e direcionar os esforços estratégicos das empresas para melhor atendê-los. Um cliente satisfeito se torna mais facilmente um cliente fiel.

O meio digital possui um alto crescimento de usuários em todo o mundo e inclusive no Brasil, sua grande disseminação e dinamismo passou a ser utilizada por consumidores como fonte de informação sobre marcas, empresas e produtos e como canal de relacionamento com as marcas, o que incentivou para que as empresas focassem a atenção nesse ambiente e monitorassem o seu consumidor e suas relações.

Para entender o comportamento do consumidor e interagir com ele no meio digital é necessário que as empresas implantassem tecnologias capazes de captar informações pessoais, de interesses e de compra dos clientes, além de captar informações sobre o comportamento on-line. Essas informações analisadas com foco no consumidor propiciam a criação de estratégias para que a interação entre empresa e consumidor ocorra de forma mais assertiva, uma vez que a empresa possui um conhecimento maior sobre o consumidor único.

A *digital analytics* contribui para o conhecimento do consumidor através da mensuração do comportamento de usuários no meio digital. As informações e conhecimentos gerados podem

ser usados para a tomada de decisão uma vez que o consumidor e as suas necessidades sejam compreendidas e possam ser atendidas.

O cenário atual é propício para o relacionamento entre cliente e empresa. O consumidor é foco do mercado econômico e as empresas possuem alta capacidade de captar informações transacionais, relacionais e comportamentais dos consumidores, principalmente no ambiente on-line, mas também no ambiente off-line. Existem grandes oportunidades de aprofundar o relacionamento entre consumidor e empresa através do gerenciamento do relacionamento com o consumidor (CRM).

A disseminação do meio digital é crescente em todo o mundo. No Brasil o volume de pessoas com acesso à internet cresceu 132% em 10 anos, passando de 28% em 2004 para 65% em 2013 (MÍDIA DADOS BRASIL, 2014). Com o crescente uso da internet o acesso por consumidores a informações sobre empresas e produtos se tornou fácil e rápido, o que fez com que as empresas ficassem mais atentas ao ambiente digital.

Além do crescimento de usuários na internet, o crescimento do comércio eletrônico no Brasil também é relevante. Em 2014 o comércio eletrônico no Brasil cresceu 24% em relação a 2013. 51,5 milhões de consumidores fizeram compras on-line no ano de 2014, sendo que 20% realizaram compras on-line pela primeira vez (E-BIT, 2015).

Em relação ao perfil dos usuários brasileiros, apesar do maior percentual ser de mulheres (51%), a utilização (penetração) é maior entre os homens. 52% das mulheres utilizam a internet, enquanto que 57% dos homens utilizam a internet. A Figura 1.2 mostra o perfil e a penetração do usuário de internet no Brasil, detalhado por sexo, classe econômica e faixa etária.

Figura 1. 2 – Perfil do usuário brasileiro
Fonte: Mídia dados Brasil 2014

As classes econômicas mais altas possuem os maiores percentuais de penetração, o que é esperado devido às classes sociais mais altas ter um maior poder aquisitivo e, portanto são mais suscetíveis à aquisição e utilização de novas tecnológicas.

A tendência é que as classes média e baixa estejam cada vez mais inseridas no ambiente digital. Diversas iniciativas públicas e privadas tem o intuito de inserir pessoas no ambiente digital, além disso, o custo aquisitivo de tecnologias diminui conforme o surgimento de novas tecnologias, facilitando assim o acesso e disseminação da internet em todas as classes sociais.

Em relação à faixa etária, existe uma alta penetração entre usuários mais novos, o que não pode ser ignorado por empresas, pois estes são futuros compradores ativos. Entre compradores potenciais (20 a 49 anos) o uso da internet possui altos percentuais, o que torna o ambiente digital foco de observação e atenção das empresas.

Os usuários mais novos utilizam mais a internet para entretenimento e socialização, enquanto que os usuários mais velhos utilizam a internet principalmente para investimentos e assuntos mais sérios (KOTLER, 2000).

Apesar de ser uma das tecnologias mais recentes, a internet tem alto potencial de disseminação. Essa tendência é semelhante ao que ocorreu no passado com a televisão, que quando surgiu era exclusiva de classes sociais mais altas, porém com a evolução tecnológica e diminuição do custo do produto, se tornou é um bem presente em praticamente todas as residências.

Além disso, a utilização da internet via celular é crescente em todo o Brasil. 86% das pessoas que possuem um *smartphone* acessam a internet diariamente (MÍDIA DADOS BRASIL, 2014). As vendas realizadas por meio de aparelhos móveis (via browsers) representam 9,7% das compras pela Internet no País. A maior parte dessas transações são originadas de *smartphones* (56%) (E-BIT, 2015). Essa tendência faz com que a análise e conhecimento amplo do ambiente digital sejam cada vez mais relevantes para as empresas, pois seus consumidores possuem cada vez mais fácil acesso e estão cada vez mais presentes neste meio. Devido a crescente disseminação e utilização da internet, as empresas passaram a utilizar esse meio com a finalidade de publicidade, ou seja, para expor sua marca. O investimento em publicidade no meio digital brasileiro tem a sua participação crescente. Em 2011 o valor financeiro investido na internet atingiu um pico representando 5,1% do total do investimento publicitário (MÍDIA DADOS BRASIL, 2012). A Figura 1.3 mostra o crescimento do percentual investido em publicidade digital no Brasil.

Figura 1. 3 – Investimento em publicidade digital
Fonte: Mídia dados Brasil 2014

Em 2013 foram investidos aproximadamente 1,4 bilhões de reais em publicidade digital no Brasil. O investimento nesse meio é menor somente do que o investimento TV por assinatura (4,9%), revista (5,5%), jornal (10,1%) e TV aberta (66,5%) (Mídia dados 2014). O investimento publicitário na internet se torna mais atrativo devido à amplitude de pessoas impactadas. Esse é o meio de menor custo de impacto por pessoa.

O investimento em internet é crescente e representa grande parte do investimento em publicidade. O meio se torna cada vez mais relevante para as empresas por conseguirem expor sua marca com cada vez maior abrangência e, por ser um meio que favorece a comunicação entre empresa e consumidor, traz vantagens para a empresa, uma vez que nesse ambiente o consumidor é ativo e pode expor suas preferências e opiniões. Os meios tradicionais como TV, rádio e mídia impressa, diferente da internet, não oferecem para a empresa a oportunidade de interagir diretamente com a audiência do meio (UMREZ, 2014).

Outra vantagem é a facilidade e agilidade em incluir e retirar publicidades desse meio. Em muitos sites a própria empresa é capaz de ativar e desativar anúncios, diferentemente do que ocorre nos tradicionais meios off-line.

A internet é uma tecnologia poderosa que gera eficiência para as empresas, gera novas oportunidades de negócios e é um meio que possibilita o desenvolvimento de estratégias distintas (PORTER, 2001). O *e-business* se refere a todas as ações on-line que impactam nos negócios da empresa, enquanto que o *e-commerce* aborda as transações comerciais realizadas pela Internet. Além do *e-commerce*, o *e-business* envolve ações como a utilização de serviços,

por exemplo, Internet *Banking*, pesquisas feitas pelo consumidor para comprar seus produtos, divulgação de propaganda on-line, entre outras formas que aparecem constantemente e que transformam a maneira de consumir (OLIVEIRA, 2013). Devido às vantagens oferecidas pelo ambiente digital, cada vez mais as empresas percebem o valor agregado e as vantagens obtidas através desse meio.

Além da evolução de mercado mostrar que o assunto é relevante diante do cenário atual, outro ponto muito importante para avaliar a relevância do assunto de estudo é a análise de publicações.

Para obter a análise de publicações e observar a relevância deste estudo no meio acadêmico, foi realizado um levantamento bibliométrico utilizando a base de dados *Web of Science*. Alguns termos chave foram pesquisados e, utilizando o filtro de categoria de estudo, foram obtidos dados de publicação e citação por ano.

O primeiro termo pesquisado foi “*Customer relationship management*”. O termo “CRM” gerou muitas publicações ligadas à área de medicina e não são de interesse para este estudo. Dessa forma o termo pesquisado foi utilizado sem abreviações.

Considerando os filtros utilizados de categoria e a exclusão de publicações não relacionadas ao tema, foi obtido um total de 1.246 publicações. A Figura 1.4 mostra o volume de publicações ano a ano e a quantidade de citações desconsiderando as auto citações. A Figura 1.4 mostra a relevância do tema devido ao volume crescente de citações destas publicações, ao volume de publicações sobre o tema que embora tenha tido uma pequena queda recentemente ainda há um interesse significativo, e um terceiro ponto importante é que este é um tema recente, pois as publicações geraram maior interesse nos últimos anos.

Figura 1.4 - Publicações e citações “Customer relationship management”
Fonte: Web of Science (2013)

O segundo termo pesquisado foi “e-CRM” (eletronic customer relationship management). A Figura 1.5 mostra o volume de publicações e citações (desconsiderando as auto citações) ano a ano. Embora a pesquisa tenha resultado apenas 44 publicações, é possível observar que o gerenciamento do relacionamento com o consumidor on-line apresenta interesse devido ao aumento do volume de citações destes artigos. Além disso, é possível notar que este é um assunto recente e que vem ganhando força nos últimos anos.

Figura 1. 5 – Publicações e citações “e-CRM”
Fonte: Web of Science (2013)

Os termos pesquisados relacionados ao gerenciamento do relacionamento com o consumidor mostram um interesse recente pelo assunto e também mostram um volume de publicações e citações crescente. Esse levantamento mostra que o assunto é relevante e atual.

O terceiro termo pesquisado está relacionado ao ambiente digital, portanto o termo buscado foi “*web analytics*” e resultou em 72 publicações. Devido ao termo ser muito específico os filtros não foram necessários e a análise das publicações mostraram que estes estudos são voltados para o interesse em foco. A Figura 1.6 mostra o volume de publicações e citações (excluindo auto citações).

Figura 1. 6 – Publicações e citações “web analytics”
Fonte: Web of Science (2013)

Este levantamento mostra que o volume de publicações é pequeno, porém o volume de citações é crescente. Esse comportamento mostra que há o interesse pelo assunto, porém ainda não há um grande volume de publicações. Além disso, é possível notar que as publicações e citações são muito recentes e se mostram mais relevante nos últimos 5 anos.

A análise do ambiente digital é um segmento de estudo novo e as definições de termos ainda se alteram. O termo “*web analytics*” era o único utilizado, porém recentemente o termo “*digital analytics*” surgiu para definir melhor a área estudo. Dessa forma o quarto termo pesquisado foi “*digital analytics*”, porém este termo não obteve nenhum resultado.

O foco deste estudo é analisar a influência da *digital analytics* no e-CRM, porém devido aos dados obtidos a partir do levantamento bibliométrico os termos mais próximos deste estudo que geraram resultados foi “CRM” + “Web Analytics” resultando em apenas um *paper* de 2010.

O levantamento de publicações mostra que o assunto deste estudo é relevante e que tem mostrado interesse recente, mesmo que ainda exista um baixo volume de publicações. Desta forma o presente estudo contribui para a Academia devido à relevância do tema e por mostrar a relação entre áreas de estudo.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 CRM

CRM (*customer relationship management*) ou gerência do relacionamento com o consumidor é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos

clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade da empresa (SWIFT, 2001).

As definições de ações de relacionamento com o consumidor são conhecidas pelo Marketing como ações de relacionamento, onde é possível principalmente fidelizar o cliente, aumentar suas vendas e atrair potenciais consumidores.

Em essência, CRM envolve tratar diferentes consumidores de forma diferente (PEPPERS; ROGERS, 2011). Para isso o método mais conhecido é o recolhimento de dados estratégicos, como dados pessoais e transacionais sobre os clientes e a transformação destes dados em informações que levem às estratégias de negócios com foco no consumidor.

Tendo o consumidor uma específica ação, o CRM deve tratar os consumidores diferentes diferentemente (PEPPERS; ROGERS, 2011). O recolhimento de dados e análise de informações sobre os clientes permite que a empresa seja capaz de analisar informações com a finalidade de conhecer os diferentes interesses e comportamentos dos consumidores, o que torna uma empresa capaz de tomar decisões baseadas nestas informações e gerar estratégias diante do consumidor único. No CRM estas decisões tem foco na geração de um relacionamento satisfatório entre cliente e empresa.

O CRM é capaz de direcionar ações de marketing de relacionamento baseadas no conhecimento obtido a partir de dados estratégicos recolhidos e armazenados, dessa forma, o CRM é baseado na junção de marketing relacional com a Tecnologia da Informação (TI).

No CRM o marketing de relacionamento tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios e de longo prazo (KOTLER, 2000) e a TI tem como objetivo armazenar dados e através da gestão da informação gerar conhecimentos que forneçam suporte à decisão do marketing relacional.

Conhecimento, informação e dados são diferentes. O conhecimento é gerado a partir da captação e tratamento dos dados, e através da análise da informação gerada. O objetivo dos sistemas de informação é criar e distribuir informação e conhecimento útil de uma maneira projetada para resolver algum problema da organização (LAUNDON E LAUNDON, 1999). Dados sozinhos não fornecem informações, e as informações só podem ser geradas a partir de dados e de um sistema de informações.

Para Junior (2011), as empresas que são bem sucedidas utilizam o conhecimento detalhado dos clientes. É necessário ocorrer uma mudança de dados brutos em informações que, devem ser consultadas e utilizadas com o intuito de criar mais facilmente um ambiente de tomada de decisões de negócios. As principais funções de transformação de dados em informações necessitam de integração para fornecer visão precisa, oportuna e completa. Essa integração

ocorre por meio de recursos tecnológicos de captação e armazenamento de dados e por meio de processos analíticos para a transformação de dados em informação.

Para Swift (2001) CRM é um processo interativo que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos positivos para os mesmos. Através do CRM a empresa é capaz de obter conhecimento sobre o comportamento do consumidor, atender às suas necessidades e aproximar cada vez mais cliente e empresa. Dessa forma o principal valor criado é o relacionamento satisfatório entre cliente e empresa e consequente fidelidade do consumidor com a marca.

Para o desenvolvimento do CRM é necessária a integração de dados e informações sobre os clientes. A integração de dados fornece para a empresa uma visão única e completa do cliente que pode ser usada como uma ferramenta conveniente, confiável e que facilita a rapidez no entendimento do cliente e na tomada de decisão.

Com o intuito de ter uma visão única e completa do cliente as empresas optam pela implantação de um *Database Marketing* (DBM). DBM se refere ao uso de tecnologias de banco de dados que suportam as atividades de marketing, onde por intermédio de um processo de captação, armazenamento e análise de dados, os profissionais de marketing são auxiliados a desenvolver melhor as ações de marketing e suas estratégias no CRM.

A Figura 2.1 mostra os principais componentes para a aplicação e desenvolvimento do CRM.

Figura 2. 1 - Componentes do CRM
 Fonte: Adaptado de O'Brien; Marakas (2010)

Gerenciamento de contas e contatos: O CRM auxilia profissionais de vendas, marketing e serviços a obter e acompanhar dados importantes sobre cada contato anterior ou planejado com clientes e futuros clientes, bem como de outros negócios e fatos do ciclo de vida do cliente.

Venda: Informações sobre vendas auxiliam a empresa a controlar atividades de venda e a otimizar o processo de venda cruzada (*cross-sell*) e superior (*up-sell*). Venda cruzada ocorre quando o cliente adquire um produto, ou serviço e se interessa em adquirir outro produto, ou serviço, por exemplo, quem compra um carro se interessa em adquirir um seguro. A venda superior ocorre com a tentativa de vender ao cliente um produto de maior valor do que o que ele está inicialmente procurando, ou que já adquiriu no passado.

Marketing e atendimento de pedidos: O CRM auxilia os profissionais de marketing a realizar campanhas de marketing direto, realizando tarefas como seleção de clientes potenciais para campanhas direcionadas. O CRM auxilia também na mensuração das respostas dos clientes diante das ações de marketing.

Suporte e atendimento ao cliente: A implantação do CRM proporciona o acesso em tempo real a um banco de dados único com informações dos clientes, o que auxilia na gerência de atendimento ao cliente, criar, designar e controlar solicitações de serviços realizadas por clientes. A disseminação das informações e conhecimento sobre os clientes auxiliam no

desenvolvimento de um atendimento personalizado e diferenciado. O atendimento ao consumidor é um importante canal de suporte e atendimento. O autoatendimento é um recurso baseado na web que permite ao cliente acessar facilmente as informações de apoio personalizado no site da empresa de forma exclusiva e personalizada.

Programas de retenção e fidelização: O CRM ajuda a empresa a identificar e recompensar os clientes mais lucrativos e leais, de forma que o direcionamento das ações de marketing seja mais efetivo e que o cliente perceba benefícios agregados à marca.

O desenvolvimento dos cinco componentes definidos por O'Brien e Marakas (2010) auxiliam no desenvolvimento do gerenciamento do relacionamento com o consumidor.

Para Kotler (2000) a chave da retenção de clientes é a satisfação de clientes. Um cliente altamente satisfeito:

- Permanece fiel por mais tempo.
- Compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes.
- Fala favoravelmente da empresa e de seus produtos.
- Dá menos atenção a marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível ao preço.
- Oferece ideias sobre produtos ou serviços à empresa.
- Custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotineiras para o consumidor.

Para melhorar e aperfeiçoar a retenção e fidelização dos clientes a empresa deve ter conhecimento das interações com os clientes e avaliar a satisfação de seus clientes regularmente. Um cliente satisfeito está contente com os produtos e serviços oferecidos pela empresa, e deve ser abordado de forma e no momento correto para que possua resultados positivos. Para identificar a melhor abordagem a empresa deve conhecer e identificar o cliente.

As vantagens obtidas através da gestão do relacionamento com o consumidor são grandes, e em longo prazo, são capazes de trazer grande lucratividade para a empresa.

2.2 Marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios e de longo prazo com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores – a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo (KOTLER, 2000).

Dessa forma, o marketing de relacionamento é a forma como a empresa administra e constrói estratégias de relacionamento, e o CRM trata especificamente do relacionamento com o consumidor.

Marketing e comunicação são por muitas vezes confundidas. É comum no mercado corporativo escutar expressões utilizando ‘Marketing’, quando na verdade o conceito correto seria ‘Comunicação’.

Marketing é uma nova concepção de administração empresarial a partir de uma disposição consciente e disciplinada de se inserir no mercado e construir estratégias de planejamento e gestão dos próprios negócios (YANAZE, 2006).

A comunicação é o contato com o mercado e com o consumidor, por exemplo, por meio de mala direta, e-mail, teleatendimento, entre outros.

O objetivo final no marketing é o consumo, ou seja, fazer com o produto seja desejado e/ou necessário para o consumidor. Para isso ocorrer é necessário conhecer o mercado e principalmente conhecer o consumidor. Para Yanaze (2006) o consumidor é o maior patrimônio de um empreendimento.

Para Kotler (2000) a concorrência não ocorre entre as empresas, mas entre as redes de marketing, e dessa forma, com a construção de uma rede efetiva de relacionamentos com os principais públicos interessados os lucros da empresa serão uma consequência.

O marketing de relacionamento com o consumidor se diferencia do marketing tradicional. Para McKenna (1991), o marketing transacional ou tradicional preocupa-se com a mudança na mente do consumidor e é focado na venda isolada, orientado nas características do produto, colocando pouca ênfase no serviço ao cliente, sendo o compromisso reduzido e o contato moderado com o cliente.

O marketing relacional tem como foco o relacionamento com o consumidor contínuo e duradouro, com o foco em manter os clientes mais valiosos e valorizá-los. O cliente é detentor do poder e a comunicação é direcionada para o consumidor em foco (SANTOS, 2006).

O Quadro 2.1 mostra as principais diferenças entre o marketing tradicional, que possui foco na transação realizada e uma relação curta, e o marketing relacional, que possui foco no consumidor e na gestão do relacionamento em longo prazo.

	Marketing tradicional	Marketing relacional
Unidade de análise	Simple transação; duração da transação	Relacionamento; tempo de vida do relacionamento
Perspectiva temporal	Curto prazo	Longo prazo
Objetivos de marketing	Quota de mercado; adquirir novos clientes	Clientes mais valiosos; quota de participação no cliente; reter e construir lealdade
Função dominante do marketing	Marketing-mix	Marketing interativo, suportado pelas atividades do mkt-mix
<i>Target</i>	Segmento de mercado	Cliente individual
Preocupação financeira	Margem	Valor do tempo de vida do relacionamento
Visão financeira	Diligências do marketing são despesas	Muitas diligências do marketing são encaradas como investimento
Elasticidade do preço	Clientes tendem a ser mais sensíveis ao preço	Clientes tendem a ser menos sensíveis ao preço
Comunicação	Monólogo dirigido às massas	Diálogo direcionado
Papel do cliente	Passivo	Detentor do poder
Dimensão da qualidade dominante	Qualidade do output (dimensão técnica)	Qualidade das interações (dimensão funcional)
Mediação da satisfação do cliente	Monitoramento da quota de mercado	Gestão do cliente individualmente
Sistema de informações do cliente	Estudos de satisfação do cliente à posteriori	Sistema de <i>feedback</i> em tempo real
Tipo de Marketing	Marketing de interrupção	Marketing de permissão
Concepção do marketing	Departamental	Transversal integrando o trabalho de explorar, criar e entregar valor ao cliente
Interligação entre a gestão do marketing, das operações e dos recursos humanos	Importância estratégica limitada ou inexistente	Importância estratégica crucial
Papel do marketing interno	Importância limitada ou inexistente	Importância estratégica substancial para o sucesso

Quadro 2. 1– Marketing tradicional versus marketing relacional
Fonte: Santos (2006)

O marketing relacional busca conhecer o consumidor para estabelecer um relacionamento mutuamente satisfatório. Dessa forma o marketing é o propulsor das demandas de investigação, pois quando se fala de relacionamento com o consumidor é o marketing que define as ações a serem adotadas pela empresa diante do consumidor.

Com a finalidade de assessorar a tomada de decisões, a associação de marketing dos Estados Unidos defende o uso da pesquisa de marketing. A associação define pesquisa de marketing como a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva e o uso de informações para assessorar a gerência na tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas (e oportunidades) de marketing (MALHOTRA, 2004). A pesquisa de marketing com foco no consumidor utiliza a identificação, coleta, análise e disseminação das informações para a tomada de decisão focada no relacionamento com o consumidor.

Para dar suporte a captação, tratamento, análise de dados e consequente suporte à tomada de decisão, a TI se torna imprescindível, tratando desde a captação e armazenamento de dados, até a análise e disseminação das informações geradas.

Uma empresa com estratégias focadas no consumidor utiliza informações para obter vantagem competitiva, crescimento e lucro (PEPPERS; ROGERS, 2011).

A partir da utilização de informações baseadas no consumidor uma empresa é capaz de analisar o comportamento do consumidor e direcionar as estratégias de CRM.

2.3 CRM: Marketing + TI

A tecnologia da informação (TI) é um termo muito abrangente que vai além de processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de software, informática ou o conjunto *hardware* e *software*, pois também envolve aspectos humanos, administrativos e organizacionais (LUFTMAN ET AL., 1993) (KEEN, 1993).

A tecnologia da informação abrange tanto os aspectos técnicos quanto às questões relativas ao fluxo de trabalho, pessoas e informações envolvidas (LAURINDO, 2008).

A TI tem papel essencial para o desenvolvimento do CRM. No aspecto técnico dois pontos são de alta relevância em TI: Sistemas de informação e Software.

Um sistema de informação é um conjunto de componentes inter-relacionados para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e a tomada de decisões nas organizações (LAUNDON E LAUNDON, 2003).

Todo sistema de informação compreende três partes básicas: a entrada de dados brutos, o processamento destes dados em forma de maior utilidade e a saída de informações necessárias aos usuários e à organização. O processo pode ser refinado pelo mecanismo de *feedback*, pelo qual as saídas influenciam as novas entradas (LAUNDON; LAUNDON, 2003).

Para que os dados existentes em um sistema de informação sejam manipulados e que os dados sejam transformados em informação, é necessária a utilização de um *software*. Para Pressman (2001) *software* é um conjunto de instruções (ou mais especificamente, programa de computador) que produz a função e o desempenho especificados quando for executado. É também a estrutura de dados associada a estes programas que possibilita que haja a manipulação adequada da informação. A estrutura de dados impacta diretamente na capacidade de geração de conhecimento do consumidor e na geração de estratégias.

A documentação com a descrição da forma de operar e usar tais programas também faz parte do *software*. O software permite o acesso e manipulação dos dados, para que informações sejam obtidas.

Para o desenvolvimento do CRM a TI é essencial, principalmente devido ao interesse no conhecimento do consumidor, o que ocorre a partir do armazenamento de dados realizados através dos sistemas de informação e a através da manipulação destes dados (utilização de *software*). As informações e conhecimentos gerados são utilizadas para as decisões de marketing.

Alguns tipos de aplicações de TI para gerenciamento de dados que se relacionam com os sistemas de apoio à decisão foram definidos por Laurindo (2008): *Data Warehouse*, *Data Marts*, *Data Mining*, *OLAP* e *Business Intelligence*:

- *Data Warehouse* (DW) constitui-se em uma grande base de dados histórica de informações, organizada para efeito de análise e alimentada por aplicações (programas) denominados extratores, que buscam informações selecionadas nas bases de dados transacionais. As bases tradicionais visam a gravação das informações de transações, enquanto que o *Data Warehouse* são organizados para facilitar a leitura de informações específicas que se deseje extrair.
- *Data Mart* são um subconjunto extraído do *Data Warehouse*, de acordo com critérios e necessidades específicas de um usuário em particular.
- *Data Mining* é uma técnica que visa a extração de informações e conhecimento de grandes massas de dados.

- OLAP (*On Line Analytical Processing*) é o processamento analítico que permite criar visões multidimensionais que podem ser alteradas e cruzadas conforme as dimensões da situação e da estrutura da empresa.
- *Business Intelligence* (BI), ou inteligência de negócios, é uma categoria de técnicas e aplicações para acessar, coletar, armazenar e analisar dados, bem como apoiar os usuários a aperfeiçoar o negócio e assim fazerem melhores escolhas de natureza estratégica.

Laurindo (2008) afirma que estas aplicações de TI para gerenciamento de dados têm grande importância como ferramenta para o desenvolvimento do CRM.

A Figura 2.2 mostra a relação entre as aplicações de TI para gerenciamento de dados.

Figura 2. 2 - Aplicações de TI
Fonte: Adaptado de Laurindo (2008)

A relação das aplicações de TI da Figura 2.2 mostra que o *data warehouse* é responsável pelo armazenamento de dados e o *data mart* são subconjuntos do *data warehouse*. A quantidade de *data mart* existentes é variável conforme a necessidade de cada estrutura existente. Dessa forma, cada empresa deverá avaliar quantos *data mart* são necessários e como eles devem estar estruturados para atender às necessidades da empresa.

As aplicações de TI para o gerenciamento de dados (*Data mining*, OLAP, *Business intelligence*) devem ser utilizadas conforme a necessidade existente. Uma empresa pode utilizar uma ou mais das técnicas existentes para o desenvolvimento dos sistemas de apoio à decisão.

O desenvolvimento de um *data warehouse* com dados relevantes para o desenvolvimento de estratégias é um fator relevante para o desenvolvimento do CRM devido à necessidade de geração de conhecimento do consumidor, baseado em dados históricos.

Um projeto de *data warehouse* se baseia na hipótese de visão em longo prazo que evolui para uma plataforma de informações em nível de corporação. *Data mining* é a base da técnica de *data warehouse* e que oferece dados detalhados que são adequados, integrados e completos (INMON, 1998).

O desenvolvimento de um *data warehouse* deve se iniciar considerando os requisitos de negócios. Outros fatores como arquitetura de dados, desenho da base de dados, preparação dos dados, aplicações analíticas e suporte também devem ser considerados com relevância (KIMBALL; ROSS, 2002).

O *data warehouse* é parte importante para o CRM. O *data warehouse* é o alicerce que suporta o panorama de visão integrada e completa (360°) do consumidor, incluindo os tradicionais dados do consumidor: dados transacionais, dados de interação (solicitações, atendimento ao consumidor), demográficos e comportamentais (tipicamente complementados por terceiros), e dados de perfil fornecidos pelos consumidores (KIMBALL; ROSS, 2002).

Para identificar e gerenciar o relacionamento com o consumidor é necessário mais do que conhecer seu nome e dados de contato (telefone, e-mail, etc.). Para utilizar uma base de dados de consumidores de forma efetiva é necessário identificar dados individuais de clientes (PEPPERS; ROGERS, 2011).

A Tabela 2.1 descreve três tipos de dados que são relevantes para gerenciar o relacionamento com o consumidor.

	Tipo de dados	Descrição
1	Comportamental	Hábitos de compra, comportamento de navegação, interações com a empresa, canais de comunicação escolhidos, linguagem utilizada, produto consumido, percentual de consumo.
2	Atitudinal	Atitudes sobre produtos, níveis de satisfação, posicionamento, preferências, opções desejadas, insatisfações, estilo de vida, valores sociais e pessoais, opinião.
3	Demográfico (descritivo)	Idade, renda, escolaridade, estado civil, gênero, habitação própria, composição familiar.

Tabela 2. 1 – Tipos de dados
Fonte: Peppers e Rogers (2011)

A utilização de informações comportamentais, atitudinais e demográficas auxiliam a empresa no gerenciamento do relacionamento com o consumidor.

O gerenciamento de todas as nuances da relação com o cliente envolve dois objetivos relacionados: primeiro, oferecer à organização e a todos os funcionários que lidam com clientes uma visão única e completa de todo cliente em cada meio de contato ao longo de todos os canais; e, segundo, proporcionar ao cliente uma visão única e completa da empresa e de seus canais estendidos (O'BRIEN; MARAKAS, 2010).

As aplicações de tecnologia da informação são imprescindíveis para o desenvolvimento do relacionamento com o consumidor, porém não são suficientes para o seu desenvolvimento. SI e softwares são utilizados para reunir e divulgar informações sobre os clientes, porém a empresa deve ter um alinhamento de estratégias a serem adotadas e a TI dará suporte com a gestão de informações.

A tecnologia da informação propiciou às empresas uma facilidade maior de desenvolvimento do CRM, uma vez que a captação e análise das informações se tornaram mais fáceis e mais rápidas. A tecnologia, na forma de técnicas avançadas de transformação e apresentação gráfica dos dados, acelera a utilidade e a velocidade da tomada de decisão administrativa (SWIFT, 2001).

Tradicionalmente a função de TI é fornecer estratégias, localização/rede, tecnologia, informações e processos para facilitar o trabalho da empresa na coleta, no gerenciamento, na proteção e no provimento de acesso aos dados, porém a obtenção de conhecimento de todas as fontes apropriadas de informação e a orientação na utilização das últimas tecnologias de relacionamento também são funções atribuídas a TI (SWIFT, 2001).

O CRM é um conceito baseado na junção de Marketing com a Tecnologia da Informação. A Figura 2.3 mostra a contribuição destas duas áreas para o desenvolvimento do CRM.

Figura 2. 3 - CRM: Marketing + TI

Fonte: Laundon e Laundon (2003); Pressman (2001); Swift (2001); Laurindo (2008); Yanaze (2006); Kotler (2000); Kimball e Ross (2002).

Como ilustrado na Figura 2.3, o Marketing é responsável pelas estratégias de comunicação e o relacionamento direto com o consumidor único, enquanto que a TI é responsável pelos sistemas de informação, software e a gestão da informação. O alinhamento estratégico da empresa e, principalmente entre Marketing e TI é muito importante para o desenvolvimento do CRM, pois o esforço em conjunto das duas é que auxilia na definição do alinhamento estratégico da empresa diante do consumidor, e auxilia nas definições das estratégias competitivas a serem adotadas e na geração de inteligência competitiva para o CRM.

O CRM utiliza TI para criar um sistema empresarial que integra e automatiza muitos dos processos de atendimento e relacionamento com o cliente em termos de vendas, marketing e serviços que interagem com os clientes. O CRM ajuda os profissionais de vendas, marketing e serviços a obter e acompanhar dados importantes sobre cada contato anterior ou planejado com clientes e *prospects* (possíveis clientes), bem como de outros negócios e fatos do ciclo de vida do cliente (O'BRIEN; MARAKAS, 2010).

O relacionamento com o consumidor envolve um trabalho de longo período de tempo. A avaliação desse tempo pode ser analisada pela empresa através da utilização do ciclo de vida do cliente. Embora cada segmento de negócios seja diferente, o ciclo de vida do cliente (CVC) é definido por cinco grandes fases (LINOFF; BERRY, 2011).

A Figura 2.3 ilustra as fases do ciclo de vida do cliente.

Figura 2. 4 – Ciclo de vida do Cliente
 Fonte: Adaptado de LINOFF; BERRY, 2011.

- Aquisição é a fase de captação de *prospects*, ou seja, a captação de consumidores com o perfil da marca e que podem se tornar clientes efetivos. Pode incluir, por exemplo, o cadastro do consumidor com informações pessoais.
- Experimentação é fase de primeiro relacionamento entre cliente e marca, ou seja, é definida como a primeira compra do cliente. Essa é uma fase muito importante, pois é o primeiro relacionamento interpessoal entre empresa e consumidor, e é a fase que constrói a primeira impressão do cliente com a marca.
- Manutenção é a fase de estabilização do relacionamento da marca com o cliente. É a fase que um cliente retorna para fazer uma nova compra. É a fase de ampliação e aprofundamento do relacionamento (LINOFF; BERRY, 2011). Essa é a fase onde a empresa deve manter seus clientes valiosos, pois nessa fase o cliente é fiel à marca e não possui alto interesse pela concorrência.
- Retenção é a fase em que o cliente mostra sinais de que está deixando de ser cliente. Sua frequência e valor gastos diminuem e o interesse pela concorrência passa a ser maior. Essa é a fase em que a empresa deve tentar influenciar o cliente para mantê-lo antes que ele abandone a marca. O termo *churn* é comumente utilizado para definir o cliente que deixa a marca.
- A fase de recuperação é a última do ciclo de vida do cliente. Nessa fase o cliente já deixou a marca, porém para os clientes mais valiosos a empresa pode trabalhar o relacionamento para que ele volte a comprar e reative seu status de comprador. Quando o cliente efetivamente deixa a marca é mais difícil para fazer com que ele

volte a comprar. Uma experiência ruim pode fazer com que o cliente não volte a comprar e ainda influencie outros consumidores com a sua opinião negativa sobre a empresa, portanto a fase de retenção precisa ser bem desenvolvida estrategicamente antes que o consumidor chegue à fase de recuperação.

Para Linoff e Barry (2011) a definição das fases depende da empresa e do ramo em que ela atua. Para uma empresa com atuação on-line um *prospect* pode ser qualquer um que utilize a internet, ou que visite o site da empresa, porém para outras empresas, mesmo que sejam empresas exclusivas do meio on-line, um *prospect* pode ter um perfil definido por características comportamentais, atitudinais ou demográficas. Cada empresa deve definir o melhor perfil de um *prospect* ou de um cliente conforme suas estratégias de negócios, assim como o CVC que melhor se adéqua à empresa.

Para uma definição mais eficiente de estratégias baseadas no ciclo de vida do cliente, cada empresa deve realizar uma análise de qual é o ciclo de vida do cliente ideal, ou seja, quais fases são mais relevantes, quanto tempo dura cada fase e o que determina a qual fase do CVC cada cliente pertence. Para a definição das fases do CVC cada empresa deve se basear nos dados e informações existentes sobre seus consumidores.

A utilização do CVC facilita para a empresa compreender o nível de maturação do relacionamento com o cliente e auxilia na definição da abordagem de relacionamento para cada perfil de cliente de forma que ele se sinta abordado de forma assertiva e se sinta valorizado pela empresa com um tratamento exclusivo. No CRM consumidores diferentes devem ser tratados de forma diferente (PEPPERS; ROGERS, 2011). A sensação de um tratamento exclusivo e personalizado leva à valorização da marca.

Quando o interesse é a valorização do cliente é necessário, além da avaliação do CVC, definir qual o nicho de mercado e de consumidores que a empresa deseja valorizar e fidelizar. Muitos clientes não são rentáveis e não trazem valor financeiro para a empresa, para isso, Yanaze (2006) defende uma avaliação do comportamento do consumidor baseado em dados históricos, de perfil e dados transacionais.

Outra análise muito importante para a definição de abordagens de relacionamento é a segmentação de clientes por perfil. Kotler (2000) define alguns tipos de segmentação que auxiliam na identificação de nichos:

- Segmentação geográfica: Região, porte da cidade, densidade demográfica, área (norte, sul)

- Segmentação demográfica: Idade, tamanho da família, gênero, renda, ocupação, nível de instrução, religião, raça, geração (*baby boomers*, x, y, etc), nacionalidade, classe social.
- Segmentação psicográfica (atitudinal): Estilo de vida, personalidade, satisfação.
- Segmentação comportamental: Ocasões, benefícios, status do usuário (potencial, ex usuário, etc.), índice de utilização (light, heavy, etc.), status de fidelidade (nenhuma, média, forte, etc.), estágio de prontidão (desconhece, interessado, pretende comprar, etc.), atitude em relação aos produtos ou segmento de produtos (entusiasta, positiva, negativa).

A segmentação proporciona a definição de ações relacionais baseadas no perfil específico do consumidor, de forma que este consumidor se sinta tratado pela empresa da forma esperada, ou seja, as expectativas de tratamento do consumidor podem ser atendidas pelas empresas mais facilmente quando a empresa conhece o segmento e perfil do consumidor.

A segmentação de clientes facilita para a empresa definir o relacionamento e abordagens que serão utilizados para cada grupo de clientes. As segmentações variam de empresa para empresa e devem ser analisadas e utilizadas conforme as definições de estratégias das empresas e do segmento em que atuam.

As segmentações e análise dos clientes e *prospects*, realizadas a partir da análise de dados e informações, permite que a empresa defina suas estratégias de relacionamento com o intuito de reter e fidelizar o consumidor, além de ser capaz de atrair novos consumidores.

Tendo o consumidor uma específica ação, os consumidores devem ser tratados diferentemente (PEPPERS; ROGERS, 2011). A comunicação, oferta de produtos (*cross sell* e *up sell*), programas de retenção e fidelidade e as recompensas devem ser direcionados conforme a segmentação do cliente definida.

Gerenciar o relacionamento individual com o consumidor é um processo contínuo que envolve a comunicação entre as duas partes: empresa e consumidor. Esse relacionamento envolve mais do que mensagens sobre a empresa. A empresa aprende sobre o consumidor e o consumidor pode compreender seu valor para a empresa. O processo interativo envolve colaboração entre as duas partes que são capazes de obterem *feedback* e consequentemente passam a ter uma aproximação relacional e não somente transacional (PEPPERS; ROGERS, 2011).

A avaliação de *feedback* das ações direcionadas auxilia as empresas a compreenderem se as ações direcionadas estão resultando nas estratégias relacionais esperadas pela empresa.

A Figura 2.5 mostra um resumo da interação entre Marketing e TI dentro do CRM, e a utilização e definição das estratégias.

Figura 2. 5 – aplicações CRM: Marketing + TI

Fonte: O'Brien, Marakas (2010); Laurindo(2002); Linoff e Berry (2011); Kotler (2000); Peppers e Rogers (2011)

A Figura 2.5 ilustra algumas aplicações do CRM que envolvem a integração entre marketing e TI. A necessidade de captação (entrada de dados) e armazenamento de dados históricos pessoais, transacionais e de comunicação é essencial para a implantação e desenvolvimento do CRM. Esses dados ficam armazenados em um *data warehouse* (DW) e são manipulados com a finalidade de geração de informação e conhecimento sobre os consumidores.

É possível que seja utilizado um *data mart* com o intuito de atender necessidades específicas, ou a aplicação de *business intelligence* já nessa fase com o intuito de aperfeiçoar o negócio e assim fazer melhores escolhas de natureza estratégica. Uma forma de manipulação dos dados é através de *data mining*, ou mineração de dados que visa a extração de informações e conhecimento de grandes massas de dados.

Algumas aplicações de CRM são utilizadas para as definições de estratégias, como por exemplo, segmentações e a análise do ciclo de vida do cliente. As informações geradas pelas segmentações e definições de CVC (Ciclo de vida do cliente) podem ser definidas pelas empresas e alimentar o DW com o intuito de refinar o conhecimento do consumidor.

As segmentações implantadas devem ocorrer de acordo com as necessidades e estratégias de negócios adotadas pelas empresas. Entre alguns tipos de segmentações estão as segmentações comportamentais, onde são avaliados os produtos comprados, valor dos produtos comprados, ou RFV (recente interação, frequência e valor). A segmentação pode incluir a miscelânea destes indicadores, ou outros fatores que sejam relevantes para o negócio da empresa.

Após as avaliações e análises dos dados, são definidas as estratégias de negócios e de comunicação que podem ser ofertas de produtos (*cross seel, up sell*), programas de retenção e programas de fidelidade baseados em recompensas. Todas as ações que impactam o consumidor podem também ser incluídas no DW, o que facilita a mensuração destes resultados e consolida um *feedback* de ações e estratégias que geraram os resultados esperados e que podem ser utilizados novamente pela empresa por terem tido um bom impacto no consumidor final em relação à aquisição e manutenção de consumidores.

Uma empresa pode não ter o fluxo completo ilustrado na Figura 2.4. Podem ocorrer abordagens mais simplificadas onde não ocorra *data mining*, segmentações ou análise de CVC, porém a captação de dados e comunicação são etapas fundamentais para que se obtenha um CRM simplificado.

2.4 Ambiente digital

2.4.1 O consumidor on-line

Devido às transformações tecnológicas, demográficas, a economia e o mundo, nós estamos entrando em uma nova era onde, diferente de anteriormente, as pessoas participam ativamente da economia. Essa nova participação alcançou um ponto onde novas formas de colaboração em massa estão mudando como bens e serviços são inventados, produzidos comercializados e distribuídos (TAPSCOTT; WILLIANS, 2011).

O consumidor on-line é um consumidor que tem o poder de expressar sua opinião, não somente para um grupo pequenos de pessoas, mas para qualquer pessoa que estiver on-line. Essa participação em massa se tornou uma forma colaborativa de pessoas expressarem seus desejos e ideias para outras pessoas, mas também é uma forma de auxiliar as empresas, pois estas podem facilmente identificar os interesses, desejos e frustrações de consumidores.

40% dos internautas brasileiros tem o costume de compartilhar experiências pela internet, sendo que 20% compartilham a experiência no exato momento em que estão vivenciando (F/NAZCA SAATCHI; SAATCHI, 2013).

O compartilhamento de experiências é uma forma de colaboração com outros consumidores. Através da disseminação das experiências outros consumidores podem ser influenciados a ter

a mesma experiência, ou a desistir da experiência com receio de uma frustração. Além disso, as empresas são capazes de avaliar uma boa ou uma má experiência do consumidor e utilizar estratégias de ajustes, no caso de uma experiência ruim, ou definir estratégias de ampliação e exploração de fatores identificados como uma boa experiência do consumidor.

O ambiente digital é um meio colaborativo que facilita o acesso das pessoas à informação e facilita também o compartilhamento de conhecimento. Softwares abertos, ou seja, que permitem alteração no desenvolvimento, e enciclopédias digitais abertas são exemplos de como a colaboração auxilia outras pessoas e facilitam a disseminação de conhecimento entre pessoas (TAPSCOTT; WILLIANS, 2011).

As ferramentas de busca da internet dão aos consumidores acesso a fontes variadas de informação, tornando-os mais bem informados e mais perspicazes (KOTLER, 2000).

As ferramentas de busca propiciam ao consumidor encontrar de forma fácil e rápida informações de interesse, além de mostrar ordenadamente os tópicos mais relevantes entre todos os usuários. A facilidade de encontrar informações na internet, através da utilização de ferramentas de busca, faz com que o consumidor seja capaz de obter as informações de interesse e conseqüentemente faz com que a decisão de compra seja realizada mais rapidamente e com uma certeza maior, uma vez que suas dúvidas já foram sanadas e sua decisão de compra já está direcionada.

A troca de opiniões por intermédio da internet também é uma forma colaborativa e utilizada pelos consumidores. Consumidores ao redor do mundo continuam buscando recomendações de amigos e buscam opiniões de consumidores on-line como forma de credibilidade (NIELSEN, 2012).

A utilização da internet como forma de colaboração não auxilia somente empresas, mas também o usuário digital, pois as pessoas compartilham informações, novidades, além de verem instantaneamente o conteúdo compartilhado por outros usuários. A colaboração em massa está conduzindo para um mundo onde conhecimento, poder, e capacidade produtiva são cada vez mais compartilhados do que em qualquer outra época da história. É um mundo onde o valor criativo ocorre rápido, com fluidez e persistentemente. As pessoas que não estiverem conectadas estarão cada vez mais isoladas. (TAPSCOTT; WILLIANS, 2011).

2.4.2 Digital Analytics

Digital Analytics (DA) é a medição, coleta, análise e elaboração de relatórios de dados digitais para os propósitos de entendimento e otimização da performance em negócios (CUTRONI, 2011).

Em março de 2012 a *Web Analytics association*, associação com a missão de ajudar organizações na utilização de dados, passou a ser chamada de *Digital Analytics Association* (DIGITAL ANALYTICS ASSOCIATION, 2012). A evolução desse conceito incorpora além da otimização de sites e campanhas digitais, dados de múltiplas fontes como aplicativos móveis e tecnologia embarcada, além disso, estende os resultados da análise para toda a organização, visando à melhoria da eficiência e eficácia do negócio (OLIVEIRA, 2013).

Para Cutroni (2011) as pessoas que aplicam a DA estão mais avançadas, trabalham em grandes empresas e realizam mensurações com atribuição multicanal, mídia social, uso de dispositivos, etc.

DA está relacionado à presença on-line da empresa. Essa presença é constituída por ações que visam atrair o internauta para o site por intermédio da utilização de campanhas on-line, e-mail marketing e links patrocinados. Paralelamente à presença on-line da empresa, existem as mídias sociais, onde os consumidores podem opinar e comentar iniciativas das empresas (OLIVEIRA, 2013).

Digital analytics explora a análise de dados digitais referentes às informações geradas pelo comportamento do consumidor e coletadas através dos canais interativos: on-line, *mobile* e mídia social (BUTTLE; MAKLAN, 2009).

Os principais recursos utilizados nos canais interativos para estabelecer a presença on-line das empresas diante do consumidor são: sites, campanhas digitais (search, classificados, display, mídia social), e-mail marketing, *mobile* (celular), redes sociais e outros recursos que tenham como base o ambiente digital.

A Tabela 2.4 descreve os principais recursos digitais de interação com os consumidores.

Aplicações	Descrição
1 Sites	Site da empresa com descrições da empresa e de seus produtos. Permite a mensuração do comportamento do consumidor.
2 Publicidade digital	Publicidade realizada pela empresa. Search e display são as principais publicidades digitais.
3 <i>Mobile</i> (celular)	Comunicações e aplicações utilizadas via celular (aplicativos, site <i>mobile</i>).
4 E-mail marketing	Comunicação direcionada para o consumidor único diante de prévia aceitação.
5 Redes Sociais	Sites que permitem a interação em tempo real entre diversos consumidores e entre empresa e consumidor.

Tabela 2. 2 – Descrição de aplicações digitais

Fonte: Elaborado pelo autor

A utilização de sites permite a análise e acompanhamento de métricas de sites. Geralmente o que é analisado é o comportamento de clientes no próprio site da empresa, além do retorno de campanhas digitais.

Para realizar esse tipo de análise é necessário fazer um *tagueamento*, ou seja, incluir no HTML códigos que captem o comportamento do usuário e armazenem em sistemas de informação específicos.

O investimento em publicidade digital é crescente no mundo. No Brasil a expectativa de investimento em 2014 é de mais de R\$ 7 bilhões (IABBRASIL, 2014).

A Figura 2.6 mostra o crescimento do investimento digital no Brasil.

Figura 2. 6 – Investimento digital no Brasil
Fonte: IABBrasil (2014)

Os principais tipos de investimento em publicidade digital são *search*, *classificados*, *display* e *social media*. *Search* e *classificados* representam 65% do investimento, enquanto que *display* e *social media* representam 35% (IABBRASIL, 2014).

Search é referente às buscas realizadas em sites de busca (ex: Google e Yahoo), onde as empresas podem comprar palavras específicas que ao serem digitadas pelo usuário aparecerá o link que direciona o usuário para o site da empresa.

Outra forma é a publicidade *display*, que é incluída em sites de parceiros e que ao serem clicadas direcionam o usuário para o site da empresa, ou outra página de interesse da empresa.

A utilização de aplicações e comunicações via *mobile* (celular) se tornou mais uma opção para as empresas. Em maio de 2014 as vendas de *smartphones* representavam 76% de todas as vendas de celulares no Brasil (ABINEE, 2014). O uso do celular para acesso à internet se

tornou costumeiro no dia a dia e facilitou o acesso do consumidor aos diferentes sites, redes sociais, e-mail, etc.

Os *smartphones* se tornaram muito presentes no cotidiano de seus usuários. 58% dos usuários realizam pesquisas diariamente em seus *smarthphones*, sendo que 52% buscam informações sobre produtos. Entre as pesquisas locais (próximas à região do consumidor), 50% entram em contato com a empresa, 55% visitam o site da empresa ou loja física e 45% fizeram uma compra (GOOGLE, 2013).

Outra funcionalidade que é cada vez mais explorada pelas empresas é o desenvolvimento de aplicativos. As empresas buscam facilitar o acesso e dinamizar a interação com o consumidor. Os usuários de *smartphones* no Brasil possuem em média 17 aplicativos em seus celulares e utilizam em média 7 aplicativos mensalmente (GOOGLE, 2013).

O desenvolvimento de aplicativos permite o contato direto com o consumidor, permite a facilidade na compra e uma presença ativa na tela do smartphone dos usuários.

O desenvolvimento de sites *mobile* também é uma opção utilizada pelas empresas para facilitar o acesso dos usuários através dos *smartphones*. O volume de acessos via celular a alguns sites, como o Facebook™, já é maior do que o via computador (MIDIA DADOS, 2014).

Outro recurso de uso *mobile* para comunicação com o cliente é através de SMS, porém esse é um recurso mais interpessoal e deve ser usado com cautela pelas empresas. Para o envio de SMS é necessário que a empresa tenha o número de contato via celular e aceitação do cliente, o que geralmente só ocorre depois de um cadastro prévio, porém esse recurso pode ser utilizado independente da tecnologia existente no celular do consumidor e pode ser mensurado o recebimento e leitura.

Uma das interações mais utilizadas entre empresa e consumidor é através do envio de e-mail marketing. O e-mail marketing é um recurso para diferentes coisas e para pessoas diferentes. As categorias de mensagens podem ser divididas em: conhecimento da marca, consideração, conversão, uso e lealdade (MULLEN; DANIELS, 2009).

O envio do e-mail marketing caracteriza-se por uma comunicação direcionada e interpessoal entre empresa e consumidor. Conforme definido no código de autorregulamentação para prática de e-mail marketing (CAPEM, 2010), sua utilização só pode ser realizada a partir da aceitação prévia do consumidor por esse tipo de comunicação (*opt-in*) e a empresa deve disponibilizar também canais onde o consumidor possa recusar (*opt-out*) o recebimento deste tipo de comunicação.

A utilização de e-mail marketing permite a mensuração de retorno por usuário único, onde é possível que a empresa receba dados com informações se o consumidor recebeu ou não o e-mail, incluindo os motivos de não recebimento (e-mail não existente, domínio não existente, caixa cheia, etc.), e data e horário de abertura, além de local do clique do consumidor. A mensuração de retorno do e-mail marketing permite que a empresa possa definir melhor suas estratégias de envios levando em consideração o perfil do consumidor (MULLEN; DANIELS, 2009).

O conteúdo do e-mail tem personalizações que identifique e se mostre mais próximo do consumidor. Um clique no conteúdo do e-mail pode direcionar o usuário para o site da empresa, inclusive é possível definir para que página do site que o usuário será direcionado, conforme o local onde o e-mail foi clicado, por exemplo, é possível incluir diferentes ofertas de produtos no e-mail e ao usuário clicar na oferta será direcionado para a página específica do produto.

No e-mail marketing é possível gerenciar o conteúdo de maior interesse, conforme os cliques. Softwares de mensuração de e-mail marketing fornecem dados de comportamento do usuário único conforme cada e-mail enviado.

Por intermédio da utilização de redes sociais os relacionamentos interpessoais migram para dentro da internet e se tornam mais presentes. As pessoas se comunicam com amigos, parentes, vizinhos, colegas de trabalho e inclusive conversam com pessoas que não conhecem. A facilidade de comunicação nas redes sociais passou a ser explorada também pelas empresas. Críticas a uma empresa através de redes sociais podem ser facilmente encontradas e, portanto, devem ser monitoradas pelas empresas, pois estas críticas podem impactar consumidores antes mesmo deste se tornar cliente da empresa. Esse comportamento já acontecia anteriormente, porém dentro das redes sociais o alcance e a propagação dessas críticas são muito maiores.

No Brasil, a rede social mais utilizada atualmente é o Facebook™. Em julho de 2014 o Facebook™ atingiu 66,7% de participação de visitas. Youtube™ aparece em segundo lugar na preferência de usuários da internet com 23,1% de participação de visitas (SERASA, 2014). A Figura 2.7 mostra o percentual de participação de visitas nas dez redes sociais mais utilizadas no Brasil.

Figura 2. 7 – Participação de visitas em redes sociais
Fonte: Serasa (2014)

O Facebook™ é a principal rede social atualmente no Brasil, e além de estreitar o relacionamento entre empresa e cliente, é também um local de inserções de mídia e um canal de comunicação com o consumidor. Nele é possível incluir banners de anúncios que podem ser definidos pelo perfil dos usuários, ou seja, é possível incluir anúncios segmentados conforme o foco da empresa anunciante.

Muitas das coisas que as pessoas eram acostumadas a fazer no ambiente off-line são feitas também no ambiente on-line (CIPRIANI, 2011). A influência exercida pelas pessoas se torna cada vez mais relevante, uma vez que com a internet o alcance é muito maior, portanto as empresas cada vez mais monitoram esse ambiente e investem em estratégias on-line.

O fator consolidador e viral da internet fez com que a promoção, ou a condenação de uma marca se tornasse muito mais evidentes. Mais ainda, esses fatores inverteram de vez a relação entre marca e consumo, e mais do que nunca quem manda agora é o cliente (CIPRIANI, 2011).

Digital analytics analisa o ambiente digital a partir de informações disponíveis, com o intuito de compreender e melhorar esse ambiente como um todo, além de melhorar e ampliar o relacionamento com o consumidor. São muitos os canais digitais de contato com o consumidor, portanto uma empresa deve saber onde incluir sua presença e mais do que isso, deve saber como gerenciar esse relacionamento com o público diante de um mercado de interações multicanal.

2.4.3 Web Analytics

A *web analytics* (WA) é desenvolvida por pessoas que buscam compreender qual é a conversão e como interpretar taxas de rejeição (CUTRONI, 2011).

A *web analytics* é uma parte restrita do *digital analytics* que tem como objetivo otimização de sites e campanhas digitais. Para a *Digital Analytics association* (2007) todas as mensurações e métricas de *web analytics* assumem a dependência da interação humana.

A *web analytics* fornece informações sobre o comportamento do usuário em web sites, tornando possível realizar relações entre a navegação no site (comportamento) e produtos de interesse.

O desenvolvimento e implantação de novas tecnologias permitiu que a visão única de consumidores pudesse ser observada no ambiente digital. Anteriormente não era possível ter a visão única de quem é o usuário que está trafegando pelo site e em algumas soluções utilizadas essa visão ainda não é possível. Os dados captados na *web analytics* fornecem diversas informações que possibilitam analisar o comportamento de usuários, seja por produto de interesse, origem de tráfego, duração de visitas e diversas outras métricas que estão especificadas no Quadro 2.2.

Termo	Definição
Páginas visitadas/ <i>Page views</i>	Um <i>page view</i> ocorre quando um visitante acessa uma página no site.
Visitas	Uma visita ocorre quando um visitante chega ao site e navega por uma ou mais páginas. Uma única visita pode conter um ou mais <i>page views</i> . Um visitante que permanece mais de 30 minutos com uma página aberta sem interagir tem a visita encerrada e a partir daí, se voltar a acessar algum conteúdo do site, passa a ser considerada uma nova visita.
Visitantes únicos	É o usuário identificado que realiza uma visita. Geralmente é reconhecido por um <i>cookie</i> ou combinações de parâmetros como IP e navegador.
Duração da visita	Tempo que o internauta passou no site durante a sessão ou visita. Para sites de entretenimento, jogos, vídeos e afins, a avaliação do tempo gasto no site é um indicador muito importante para avaliar se o conteúdo realmente está sendo “consumido”. No caso de sites de serviços o ideal é que o tempo por visita seja curto, pois evidencia que o internauta encontrou rapidamente o que procurava.
Site de referência	Mostra os endereços em que o internauta estava imediatamente antes de acessar ao site. A métrica é registrada quando este site direciona o internauta por meio de um clique. Caso o usuário digite o endereço, ou abra uma nova janela a referência aparece como “acesso direto”.

Continua

Conclusão

Termo	Definição
Site de referência	Mostra os endereços em que o internauta estava imediatamente antes de acessar ao site. A métrica é registrada quando este site direciona o internauta por meio de um clique. Caso o usuário digite o endereço, ou abra uma nova janela a referência aparece como “acesso direto”.
Página de referência	É o mesmo conceito de sites de referência, porém com o detalhamento da página onde o usuário estava antes de acessar o site analisado.
Visitantes novos/new visitors	Número de internautas que acessam o site pela primeira vez. A margem de erro fica por conta dos cookies, que podem ser apagados pelo internauta, o que faz com que eles sejam considerados como novos visitantes novamente.
Visitantes retornantes/returning visitors	A métrica mostra visitantes que acessam o site novamente em determinado período de tempo. É importante para avaliar o comportamento do usuário e o interesse em relação ao conteúdo disponível.
Visitas por visitante	Quantas vezes um mesmo internauta acessa o mesmo endereço no período selecionado. Mensura o engajamento do usuário em relação ao site.
Tempo para retorno	Número de dias que se passaram desde a última visita do visitante. Caso o visitante seja novo a métrica é zero.
Localidade (País, Cidade, Continente)	Aponta de qual país, cidade ou continente o usuário acessou o site. É mensurado a partir do IP, portanto pode gerar uma margem de erro.
Taxa de rejeição (bounce rate)	Percentual de visitas que tiveram uma única página vista, ou seja, quantidade de usuários que entraram no site e saíram sem fazer nenhuma interação.
Evento	Ocorrência de um evento. Ex: entrega de um formulário, visualização de um vídeo, clique em um botão.
Custo	Valor investido na campanha / veiculação

Quadro 2. 2 – Glossário de métricas digital analytics
Fonte: Mídia Dados Brasil (2012)

A *web analytics* auxilia o CRM a compreender o comportamento do consumidor que levam à conversão ou a rejeição, além de compreender os interesses do público e seus hábitos de navegação.

A WA permite que a empresa conheça as principais origens de seus consumidores, e consequentemente assuntos e sites que interessam ao consumidor. Outra funcionalidade que pode ser utilizada para o desenvolvimento do CRM é o conhecimento de categorias e produtos de interesse, o que auxilia a empresa na definição de sugestão de produtos aos consumidores.

2.5 E-CRM

e-CRM é gerenciamento eletrônico do relacionamento com o consumidor, ou seja, é o gerenciamento do relacionamento com o consumidor no ambiente digital por intermédio da utilização principalmente dos canais digitais de comunicação e da utilização da mensuração do comportamento do consumidor nos canais digitais.

A internet impactou diretamente no CRM. O e-CRM expandiu as tradicionais técnicas do CRM integrando tecnologias de novos canais, como a web (PAN; LEE, 2005), onde além de incluir todas as definições do CRM, o e-CRM possui o incremento dos canais digitais.

O termo e-CRM é utilizado como evolução do termo CRM por possuir todas as funcionalidades do CRM com a inclusão das evoluções possibilitadas pelo ambiente digital em relação a relacionamentos entre empresa e consumidor. Apesar de muitas publicações utilizarem o termo “CRM” para descrever o gerenciamento do relacionamento com o consumidor no ambiente digital, nesse estudo será utilizado o termo “e-CRM” quando as descrições e definições estiverem relacionadas ao gerenciamento do relacionamento com o consumidor com o incremento do ambiente digital.

Em geral, todas as definições apresentadas para o CRM valem também para o e-CRM. O intuito principal é a satisfação e consequente fidelização do cliente através de um tratamento adequado e uma comunicação direcionada conforme o perfil do consumidor. As utilizações de novas tecnologias e dos novos canais de comunicação propiciaram a facilitação do conhecimento do consumidor e da comunicação entre empresa e consumidor.

As empresas estão sendo confrontadas pelo sofisticado universo do consumidor, onde as expectativas e demandas possuem um alto nível de imediatismo de serviços no ambiente multicanal (ARIWA; GROVER, 2011).

No ambiente digital o consumidor é mais facilmente atingido por diversas marcas por intermédio de sites, redes sociais, publicidade digital, etc., o que torna a satisfação e fidelização um ponto mais relevante de atenção por parte das empresas.

Através da utilização da internet o consumidor pode mais facilmente buscar concorrentes, pesquisar sobre produtos (incluindo similares), pesquisar sobre preços, e pode mais facilmente ser influenciado por outras empresas, mas também por outros consumidores devido ao ambiente digital ser um meio colaborativo.

A satisfação do cliente gera um relacionamento mais estreito entre marca e cliente e faz com que o cliente esteja menos aberto aos produtos e comunicações da concorrência.

O ambiente digital permite que as interações entre empresa e consumidor ocorram em tempo real e ocorram 24h por dia. A empresa e o consumidor tem a possibilidade de interagir com

grande facilidade e sem restrições de horários e localização, além do custo ser muito reduzido quando comparado a outros meios de comunicação tradicionais do CRM (off-line), como mala direta ou ligação telefônica. Dessa forma a empresa é capaz de atingir um volume maior de clientes, porém mantendo o mesmo custo.

As empresas que já possuem dados para interagir com o consumidor possuem a vantagem de poder se comunicar e criar um relacionamento satisfatório entre empresa e consumidor considerando quem é esse consumidor e qual é o seu perfil.

No e-CRM o relacionamento com o cliente ocorre preferencialmente no ambiente digital, onde além de ser um meio com um custo menor do que o off-line, o ambiente digital facilita a comunicações com o consumidor através da diversificação de canais, como e-mail, redes sociais, chats, etc.

A empresa pode fornecer para o consumidor a oportunidade de optar por um canal de preferência para contato, o que faz com que o consumidor esteja mais aberto a receber comunicações. A empresa que possibilita a comunicação através de uma diversificação de canais possui diversas possibilidades de interagir com o consumidor e a fará de forma mais assertiva, uma vez que o consumidor já se mostrou aberto a um tipo específico de comunicação.

Um requisito fundamental do e-CRM é a consolidação das informações em uma visão única do cliente (STOREY; STEWART; WELKE, 2000). A necessidade de existir uma interação multicanal gera a necessidade de se obter informações desses canais, de forma que o cliente possa ser identificado para que se tenha uma visão única (PAN; LEE, 2005).

A DA contribui diretamente para o e-CRM através das informações sobre o consumidor. Informações geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais podem ser obtidas levando-se em consideração a visão única do consumidor. Essas informações podem ser adquiridas mais facilmente a partir da DA, devido à interação facilitada e multicanal, e fornecem um direcionamento mais refinado sobre as decisões de interações com o consumidor.

Os sistemas de e-CRM devem ser capazes de suportar a integração das interações do consumidor, considerando os canais web, como e-mail e interações da internet, além dos tradicionais canais de comunicação, como telefone. Os sistemas devem manter um histórico organizado dos contatos entre empresa e consumidor independente do canal de comunicação utilizado (ARIWA; GROVER, 2011).

O e-CRM é dependente de TI para sua implantação, desenvolvimento, funcionamento e avaliações de retornos (*feedback*) principalmente devido às interações multicanais existentes no ambiente digital.

A Figura 2.8 ilustra o papel do marketing, da TI e a contribuição do DA para o desenvolvimento do e-CRM.

Figura 2. 8 – E-CRM: Marketing + TI no ambiente digital

Fonte: Laundon e Laundon (2003); Pressman (2001); Swift (2001); Laurindo (2008); Yanaze (2006); Kotler (2000); Kimball, Ross (2002), Cutroni (2011); Ariwa, Grover (2011)

Assim como no CRM, no e-CRM o Marketing é responsável pelas definições de estratégias de comunicação, pelo relacionamento com o consumidor e pelo conhecimento de mercado, ou seja, as informações externas que podem influenciar as ações do consumidor. A TI é responsável pelos sistemas de informação, softwares e pela gestão da informação.

O e-CRM possui o incremento do ambiente digital e a facilidade de mensuração e análise proporcionada pela DA.

A DA é totalmente dependente da TI para sua implantação e funcionamento. A partir da DA é possível coletar dados que influenciam e dão suporte para a tomada de decisões no e-CRM, pois fornecem uma avaliação das interações do consumidor, além de fornecer o *feedback* do consumidor em tempo real. A DA fornece informações que ampliam o conhecimento do consumidor e fornecem embasamento para as decisões tomadas diante do consumidor.

A Figura 2.9 ilustra algumas aplicações do e-CRM que envolvem a interação entre Marketing e TI e como a DA contribui e influencia para o desenvolvimento do relacionamento com o consumidor.

Figura 2. 9 – aplicações E-CRM: Marketing + TI no ambiente digital

Fonte: O'Brien, Marakas (2010); Laurindo(2002); Linoff e Berry (2011); Kotler (2000); Peppers e Rogers (2011); Cutroni (2011); Ariwa, Grover (2011)

No e-CRM os dados devem estar disponíveis no *data warehouse* detalhados por consumidor, com a inclusão dos dados digitais obtidos através da DA sobre o comportamento on-line.

As informações obtidas para o e-CRM possuem a visão única do consumidor, porém a DA também fornece dados agregados, onde não se sabe quem é o consumidor, porém que podem auxiliar no entendimento do comportamento do consumidor e da performance de negócios do e-CRM. A estruturação de dados na visão única do consumidor depende da disponibilidade tecnológica existente no mercado e também da estruturação e implementação tecnológica desenvolvida pela empresa.

Dados que fornecem uma visão única do consumidor podem ser inseridos no *data warehouse* com a finalidade de ampliar o conhecimento do consumidor único, e dados agregados podem ser utilizados de forma complementar em estudos para a geração de estratégias de negócios com foco no consumidor único, mas também são utilizados para otimização de sites e campanhas digitais.

A análise conjunta das informações contribui de forma positiva para um conhecimento do consumidor e para a geração de relacionamento entre cliente e empresa.

No e-CRM os dados são analisados de forma que sejam geradas informações e conhecimento sobre o consumidor de forma que seja possível realizar a geração de conhecimento por grupos de clientes através da análise de dados de perfil, produtos comprados e visualizados, serviços solicitados pela internet, ou comunicação recebida. Gerenciar o relacionamento com o consumidor é mais complexo do que criar regras simples de negócios, como enviar um e-mail de agradecimento a cada interação com o consumidor, o gerenciamento do relacionamento com o consumidor envolve criar e gerenciar regras completas que tenham como objetivo tratar clientes diferentes diferentemente (PEPPERS; ROGERS, 2011).

Por intermédio dos dados é possível que a empresa defina também a fase do ciclo de vida do cliente utilizando a contribuição da DA com informações sobre os interesses do consumidor, utilizando desde dados sobre produtos (buscados e visualizados), sites (visitados ou de origem), assuntos de interesse e também dados de tipo de consumidor - *new* ou *returning* (novos e retorno).

É importante ressaltar que na DA o tipo de cliente possui o viés de *cookie* que se for apagado, ou se o consumidor acessar por outro computador, o consumidor que retorna ao site pode ser considerado um novo consumidor. Essa definição também depende da estrutura de TI utilizada pela empresa.

No e-CRM, assim como no CRM, é possível fazer a avaliação de comunicação detalhada por cliente, como a oferta adequada de produtos (*cross sell* e *up sell*) ou programas de fidelidade e recompensa. A DA contribui também com a avaliação da comunicação digital, seja pelas propagandas, avaliação de e-mail marketing ou redes sociais mostrando a confirmação de interesses do consumidor e também com informações sobre a opinião dos consumidores.

A DA permite que as interações digitais de um consumidor único possam ser captadas, armazenadas e analisadas com maior profundidade, por exemplo, ao enviar um e-mail marketing a empresa é capaz de captar informações de recebimento, abertura, local de clique dentro do e-mail, saber para onde esse cliente foi direcionado ao clicar, e as interações realizadas dentro do site de direcionamento.

O detalhamento dessas informações depende do desenvolvimento tecnológico aplicado pela empresa, por exemplo, é possível saber o motivo de um cliente não receber um e-mail (caixa cheia, domínio inexistente, etc.), ou saber a data e horário de recebimento, abertura ou clique. Além disso, é possível fazer a segmentação de comunicações e ofertas através da utilização de *cookies*, onde caso um cliente apresente interesse em um produto, ele pode ser impactado

durante um período definido através de publicidade digital com o produto de interesse ou um produto similar.

A DA contribui para o desenvolvimento do e-CRM com dados e informações sobre clientes e *prospects* e auxiliam na tomada de decisão de ações que visam a lealdade, satisfação e retenção dos clientes.

2.6 Tecnologia da Informação

A função do e-CRM é gerenciar o relacionamento com o consumidor através da captação de dados sobre os clientes, armazenando os dados em um sistema de informação que permita a análise e gestão dessa informação para transformá-la em estratégia de negócios com foco no consumidor. Dessa forma, três principais pontos de TI foram considerados neste estudo: sistemas, informação e estratégia.

2.6.1 Sistemas

Os sistemas de TI são fundamentais para o desenvolvimento do CRM. Os sistemas de e-CRM devem ser capazes de suportar a integração dos dados de interações dos clientes, considerando os meios digitais (e-mail, web), e considerando também os tradicionais canais de comunicação off-line, como telefone (ARIWA; GROVER, 2011).

Para realizar uma avaliação destes sistemas Alter (1992) propõe a análise de pontos chave:

- Complexidade: relacionada com o número de variáveis e interfaces envolvidas, bem como a dificuldade nos cálculos efetuados ou ainda a intensidade e variedade de acesso ao banco de dados.
- Padrão de erros: relacionado com o tipo de erros em que o sistema de informação incorre; Erros sistemáticos são mais fáceis de serem controlados do que aqueles que ocorrem de maneira irregular.
- Compatibilidade: existência de incompatibilidade entre equipamentos, softwares, sistemas operacionais e aplicativos.
- Controlabilidade: relacionado ao grau de controle que se tem sobre o desempenho do sistema de informação.
- Adaptabilidade: capacidade de se adaptar a mudanças tecnológicas e organizacionais.
- Custos: custos de aquisição e/ou implantação, bem como custos de operação dos sistemas de informação.

- Atrasos: indica o quanto o sistema de informação está defasado em termos de atualidade tecnológica.
- Capacidade: relativo ao volume de dados e informação que o sistema é capaz de armazenar e/ou processar, bem como o número de usuários que podem ser suportados.
- Confiabilidade: indica o quanto se pode confiar nas respostas produzidas pelo sistema de informação.
- Eficiência: relativa ao uso de recursos pelo sistema de informação; diz respeito a “fazer bem as coisas”.
- Eficácia: relativo aos resultados obtidos pelos sistemas de informação e aos benefícios proporcionados à organização; diz respeito a “fazer as coisas certas”.

Um sistema de informação coleta, processa, armazena, permite analisar dados e disseminar a informação com um propósito específico (TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2002).

Os sistemas de e-CRM devem ser capazes de suportar as atividades multicanais realizadas pelos consumidores e mensurar suas atividades. Em termos de funcionalidades, os executivos de uma empresa buscam três principais resultados providos pelos sistemas de informação:

1. Aprimorar os serviços do consumidor: tornar possível a avaliação de dados em tempo real.
2. Organização da informação: alcançar a combinação de recursos múltiplos de dados em um local único.
3. Melhor eficiência: obter mais com poucos recursos (PEPPERS; ROGERS, 2011).

Os sistemas de informação auxiliam as empresas a compreender e definir grupos de clientes e a customizar os produtos e serviços para seus consumidores.

Os consumidores não estão preocupados com os sistemas e procedimentos existentes na empresa. Os consumidores somente desejam o que desejam quando e como desejam (PEPPERS; ROGERS, 2011).

2.6.2 Informação

Informação é o conjunto de dados devidamente tratados de forma a serem providos de significado, bem como organizados e classificados para alguma finalidade e úteis para as pessoas em processos de tomada de decisões. Assim, os dados trabalhados passam a ter valor

para o usuário, pois a partir deles é possível interpretar o significado, obter conclusões ou ainda deduções (LAURINDO, 2008).

Uma empresa com estratégias voltadas para o consumidor utiliza informações para obter vantagens competitivas e para entregar crescimento e lucro (PEPPERS; ROGERS, 2011).

A gestão da informação e do conhecimento é essencial para o desenvolvimento do e-CRM. Processos de gerenciamento do conhecimento auxiliam as empresas a sistematicamente adquirir, disseminar e utilizar informações dos consumidores e auxiliar a empresa a compreender as preferências, necessidades e a servir melhor os consumidores (PLAKOYIANNAKI et al., 2008).

Informação está relacionada aos dados armazenados nos sistemas de informação e no conhecimento gerado a partir da análise da informação gerada pelos dados (DAVENPORT, 1998). Informações são utilizadas com o objetivo de fornecer conhecimento que levem a empresa a decisões estratégicas.

Para Davenport (1998) o conhecimento é valioso porque fornece um significado e uma interpretação diante de um contexto. No e-CRM o contexto principal é conhecer o consumidor e suas interações, de forma que as estratégias de negócios adotadas tenham foco na satisfação e fidelização do consumidor único, além de fornecer vantagem competitiva para as empresas que utilizam informações sobre seus consumidores (PEPPERS; ROGERS, 2011). A *digital analytics* é capaz de fornecer informações valiosas para o desenvolvimento do e-CRM através da captação e análise de dados digitais. Essas informações são úteis para o processo de tomada de decisão, pois geram conhecimento sobre o consumidor, seu comportamento e seus interesses no ambiente digital.

A maior parte das informações sobre clientes são oriundos de transações (compras, nota fiscal) e de informações públicas (mudança de endereços, dados de censo). A partir destas informações é possível gerar lista de prováveis *prospects*, ofertas direcionadas, mensagens conforme a preferência dos consumidores e avaliar o *feedback* detalhadamente para que produtos e serviços sejam oferecidos de forma correta para os consumidores (PINE; PEPPERS; ROGERS, 1995).

A gestão da informação torna uma empresa capaz de identificar as necessidades de transformar dados em informações que gerem conhecimento para a tomada de decisão estratégica. A gestão da informação fornece para a empresa insumos para tornar a empresa diferenciada diante do cliente por intermédio da análise da informação (DAVENPORT, 1998) e geração de estratégias.

A partir dos sistemas de informação ocorre a gestão da informação e a geração do conhecimento sobre o consumidor único. As informações geradas são analisadas e transformadas em estratégias de e-CRM com o objetivo de tratar o consumidor da forma esperada por ele.

2.6.3 Estratégia

Laurindo (2008) define que o próprio processo de desenvolver estratégia deve ser encarado como estratégico, envolvendo todos os níveis da empresa, de forma que se tornem possíveis as mudanças que forem necessárias ao sucesso e à sobrevivência da empresa.

Estratégias competitivas são as estratégias adotadas pelas empresas com foco na busca por liderança em um segmento de mercado. Para Henderson (1989) a estratégia é a busca deliberada por um plano de ação que desenvolverá uma vantagem competitiva para o negócio, e também, é a colocação deste plano em prática.

Uma empresa que quer gerar estratégia competitiva deve começar necessariamente pela compreensão por parte da empresa de quem ela é, onde ela está e de que seu objetivo é aumentar o escopo da vantagem que ela eventualmente tenha na competição pelo mercado. Além disso, uma empresa deve notar que a estratégia tem duas perspectivas: a de um plano e também da execução desse plano (LAURINDO, 2008).

Para Henderson (1989), alguns elementos básicos estão presentes na estratégia competitiva:

- Habilidade para compreender o ambiente competitivo como um sistema interativo (competidores, consumidores, capital, pessoas, outros recursos).
- Habilidade em usar essa compreensão para prever os efeitos de um movimento estratégico.
- Recursos podem ser comprometidos para novos usos mesmo que os benefícios não sejam imediatos.
- Habilidade em prever os riscos e retornos com acurácia suficiente para justificar estes novos usos dos recursos.
- Disposição para agir.

No e-CRM as estratégias possuem foco no consumidor único. Empresas com estratégias focadas no consumidor interagem diretamente e individualmente com o consumidor (PEPPERS; ROGERS, 2011) por intermédio de comunicações e tratamentos direcionados conforme o perfil do consumidor.

Uma empresa é capaz de saber como o consumidor quer ser tratado baseado em suas interações, e deve ser capaz de modificar seu comportamento diante do consumidor único para que suas estratégias possuam o resultado esperado.

A combinação dos esforços em obter, manter e aumentar o valor para os consumidores leva a um maior e mais relevante papel em longo prazo e aumenta a rentabilidade das estratégias de negócios (PEPPERS; ROGERS, 2011).

Relacionamentos é o ponto crucial de empresas com estratégias focadas no consumidor (PEPPERS; ROGERS, 2011). A geração de estratégias de relacionamentos entre empresa e consumidor é baseada nos dados armazenados nos sistemas de informação e na análise destes dados para a geração de informação e conhecimento sobre o consumidor único, onde o consumidor passa a ser tratado pela empresa da forma esperada por cada consumidor.

A Figura 2.10 mostra a relação entre sistemas, informação e estratégia dentro do e-CRM.

Figura 2. 10 – Relação entre sistemas, informação e estratégia no e-CRM

Fonte: Ariwa, Grover (2011); Turban, Mclean, Wetherbe (2002); Laurindo (2008); Peppers e Rogers (2011).

Os sistemas de informação permitem a coleta, processamento, armazenamento, análise e disseminação dos dados sobre as interações dos consumidores considerando os canais on-line e off-line.

As informações são obtidas através do tratamento adequado dos dados armazenados nos sistemas de informação, com a finalidade de gerar valor e auxiliar no processo de decisão.

As estratégias são definidas a partir das informações obtidas e possuem a finalidade de gerar vantagens competitivas por intermédio da definição e execução de um plano de ação com foco no relacionamento com o consumidor único.

Para a estruturação dos sistemas, transformação de dados em informação e geração de planos estratégicos, o alinhamento entre tecnologia da informação e estratégias de negócios é um fator de relevância.

Algumas vezes especialistas de TI superestimam seus conhecimentos em estratégias de negócios, mas a compreensão da importância do alinhamento entre a implementação de tecnologias e estratégias de negócios, no desenvolvimento de projetos de CRM, pode influenciar diretamente no sucesso do gerenciamento do relacionamento com o consumidor (PEPPERS; ROGERS, 2011).

No e-CRM a tecnologia da informação é responsável por gerenciar as múltiplas interações multicanais dos consumidores (SEM; SINHA, 2011) que suportam as estratégias de negócios. Tecnologias de e-CRM e estratégias de e-CRM possuem alta dependência e influenciam diretamente um no outro de forma que existe a necessidade de alinhamento para que as atividades possam ser suportadas e realizadas. Henderson e Venkatraman (1993) propuseram o “Modelo de Alinhamento Estratégico” que destaca e analisa a importância estratégica da TI nas empresas a partir da visão de interação estratégica de negócios e da TI, onde TI é influenciada não só por fatores internos (empresa), mas também por fatores externos (mercado).

Henderson e Venkatraman (1993) propuseram um modelo com duas dimensões: ajuste estratégico e integração funcional. O ajuste estratégico relata como uma organização associa seus domínios externos com seus domínios internos. A integração funcional diz respeito a quais escolhas fazer no domínio de TI e no domínio de negócios.

O modelo de alinhamento define o posicionamento de mercado envolvendo três frentes: o escopo de TI, competências em sistemas e a direção de TI, e internamente os sistemas de informação devem abranger três componentes: arquitetura de TI (em especial sistemas de informação), processos de sistemas de informação, habilidades (*skills*) em TI.

A Figura 2.11 mostra o modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman.

Figura 2. 11 - Modelo de Alinhamento Estratégico de Henderson e Venkatraman
Fonte: Henderson e Venkatraman (1993).

O modelo de Henderson e Venkatraman destaca a múltipla relação entre os domínios para a obtenção de resultados satisfatórios a partir de duas dimensões: Ajuste estratégico e integração funcional.

A primeira dimensão, chamada de ajuste estratégico relata como uma organização associa os domínios externos e internos (SEM; SINHA, 2011). O domínio externo descreve a área de negócios, onde a empresa compete e se preocupa com decisões que abrangem estratégias de negócios e de TI que diferenciam a empresa e seus competidores. O domínio interno se refere à infraestrutura interna, considerando a infraestrutura e processos organizacionais e a infraestrutura e processos de TI. O ajuste estratégico se refere aos projetos de TI estarem diretamente relacionados aos objetivos estratégicos de forma que os sistemas, soluções e processos implementados viabilizem o alcance dos objetivos (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

A segunda dimensão, chamada de integração funcional, especificamente considera como as escolhas feitas no domínio de TI impactam no domínio de negócios e vice versa (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

O modelo de alinhamento estratégico inclui quatro componentes: Estratégia de negócios, Estratégia da TI, Infraestrutura e processos organizacionais, Infraestrutura e processos da TI. Os componentes possuem quatro formas de ligação: Execução de estratégia, transformação tecnológica, potencial competitivo e nível de serviço.

As características destas quatro perspectivas são:

- Execução de estratégia:

A Figura 2.12 mostra o modelo de alinhamento estratégico de execução de estratégia, onde o alinhamento parte de um fator externo de negócios, seguido pelos fatores internos de infraestrutura organizacional e integração funcional com a infraestrutura e processos de TI.

Este é o mais comum e amplo entendimento da perspectiva que segue a visão estratégica de gerenciamento estratégico (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

Figura 2. 12 – Perspectiva da execução de estratégia
 Fonte: Adaptado de Henderson e Venkatraman (1993)

- Transformação tecnológica:

A Figura 2.13 mostra a transformação tecnológica, que envolve a estratégia de negócios, utilizando uma apropriada estratégia de TI e criando a requerida infraestrutura interna de TI.

Figura 2. 13 – Perspectiva da transformação tecnológica
 Fonte: Adaptado de Henderson e Venkatraman (1993)

As duas primeiras perspectivas (execução de estratégia e transformação tecnológica) assumem a estratégia de negócios como impulsora.

- **Potencial competitivo:**

A Figura 2.14 mostra o alinhamento de potencial competitivo que parte das estratégias externas de TI e posteriormente de negócios e avalia a infraestrutura organizacional a que a empresa pertence. Essa perspectiva possui foco no melhor conjunto de estratégias de negócios e infraestruturas organizacionais correspondentes às estratégias de TI.

Figura 2. 14 - Perspectiva do potencial competitivo
 Fonte: Adaptado de Henderson e Venkatraman (1993)

- Nível de serviço:

A Figura 2.15 mostra o alinhamento em nível de serviço, que parte da estratégia de TI em relação ao posicionamento de mercado, seguido pela infraestrutura interna de TI e a infraestrutura organizacional.

A perspectiva de nível de serviço foca em como construir uma boa qualidade de sistemas de informação de serviços para a organização (SEM; SINHA, 2011).

Figura 2. 15 - Perspectiva do nível de serviço
 Fonte: Adaptado de Henderson e Venkatraman (1993)

As perspectivas de potencial competitivo e nível de serviço são impulsionadas pelas estratégias de TI e dão origem a novas estratégias de negócios e a suas implicações organizacionais.

Para Henderson e Venkatraman (1993) é possível obter caminhos de reflexão para encontrar a melhor ligação entre negócios e tecnologia a partir do modelo de alinhamento estratégico.

O e-CRM é dependente de TI para o seu desenvolvimento, e o alinhamento entre negócios e TI se faz necessário para que as estratégias sejam aplicadas. No ambiente digital os fatores externos, principalmente o surgimento de novas tecnologias, influenciam diretamente no desenvolvimento do e-CRM. As estratégias de negócios adotadas no mercado também influenciam diretamente as estratégias a serem adotadas internamente no e-CRM.

Utilizando o modelo de alinhamento de Henderson e Venkatraman (1993) para avaliar o alinhamento entre negócios e TI no e-CRM é possível compreender de onde partem as estratégias adotadas no e-CRM e quais são os fatores que mais influenciam nas estratégias adotadas.

Não existe um modelo de alinhamento que seja universalmente superior para formular e desenvolver estratégias. Os quatro modelos dominantes de perspectiva de alinhamento utilizam duas estratégias (negócios e TI) como impulsoras são igualmente utilizáveis e fortes para observar o papel de TI nas organizações (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

O modelo de alinhamento estratégico ilustra a forma de interação entre negócios e TI. O alinhamento entre essas duas áreas impacta nas atividades que envolvem a formulação e desenvolvimento de estratégias. Uma dessas atividades é a geração de inteligência competitiva.

A geração inteligência competitiva é a forma como as empresas eficientemente, sistematicamente e economicamente coletam informações, analisam e utilizam para a tomada de decisão, observando não somente informações simplificadas, mas também analisando o mercado e seus competidores (KAHANER, 1997).

O principal benefício da inteligência competitiva (IC) é a capacidade de direcionar a tomada de decisão estratégica. Para auxiliar na tomada de decisões IC ajuda a preencher as lacunas a partir de coleta e análise de informações. Portanto, IC auxilia no entendimento da dinâmica de mercado, do cenário atual interno e externo, e de direcionamentos, para que decisões sejam tomadas de forma mais assertiva para a obtenção de vantagem competitiva.

O processo de IC consiste em planejar o estudo, coletar dados e informações, analisar e obter resultados que gerem estratégias e insumos para direcionar decisões que resultem na obtenção de vantagem competitiva.

A orientação estratégica deve levar a empresa ao mais alto nível de sucesso e crescimento. O uso de análise de dados, métodos estatísticos, modelos exploratórios e preditivos facilitam a tomada de decisões e ações (DAVENPORT, 2006).

O processo de inteligência competitiva deve funcionar em forma de ciclo que pode ser definido em fases. As fases do ciclo são compostas por: planejamento do estudo, coleta dos dados, análise de dados, disseminação e uso e relevância. Essas fases giram em torno de um único objetivo que é o foco principal do estudo. A Figura 2.16 ilustra o modelo de IC.

Figura 2. 16 - Ciclo de Inteligência Competitiva
Fonte: Adaptado de: Sammon (1984).

O ciclo de inteligência competitiva é amplo, ou seja, apresenta os pontos chave para o estabelecimento de diretrizes, métodos, fontes e técnicas de coleta de dados que levem a geração de IC. As fases do ciclo deixam claros os principais passos para o desenvolvimento de um processo de IC (estabelecer missão, planejar, coletar, analisar e apresentar de forma conveniente aos tomadores de decisão).

A necessidade de se realizar um processo de IC surge a partir de uma dúvida, ou lacuna existente que se não for estudada pode levar a uma tomada de decisão errônea. Geralmente são os tomadores de decisões que passam esta missão aos analistas. O objetivo do estudo deve ser bem claro e específico, de forma que ao longo das fases do ciclo de IC os analistas não percam o foco em desvendar a lacuna principal. Em alguns casos a missão principal pode ser subdividida em submissões, ou seja, em ramificações de foco de estudo que são analisadas individualmente, porém quando unidas se tornam mais efetiva na análise da lacuna existente.

Após estar claro o foco principal do estudo inicia-se a fase inicial do ciclo com o planejamento do estudo. Nesta fase são definidos os fatores de importância para o desenvolvimento do estudo, ou seja, os analistas e tomadores de decisões definem em conjunto quais são as informações necessárias, ou KITs (*key intelligence topics*) a serem coletadas e que podem gerar inteligência necessária sobre o problema a ser investigado.

A segunda fase é a de coleta dos dados. Essa fase é onde ocorre a coleta dos dados conforme definido na fase anterior de planejamento. Pode-se dividir essa fase em duas subfases: Coleta de dados secundária e coleta de dados primária. A coleta de dados secundária se refere a informações de fontes já estruturadas, de estudos já realizados com um diferente objetivo, mas que são de utilidade para outros estudos. Dados secundários são informações que não foram coletadas para o estudo em mãos, mas sim para algum outro propósito (CHURCHILL, 2000).

Entre as principais fontes de coleta de dados secundários estão: internet, livros, anuários, revistas, pesquisas científicas, órgãos governamentais. A internet vem se tornando cada vez mais um facilitador de busca de dados secundários devido principalmente ao fácil acesso e rápido levantamento de informações. Por outro lado, é necessário ser criterioso com dados pouco confiáveis ou desatualizados principalmente no meio on-line, mas também no meio off-line. A origem da informação sempre deve ser considerada como um fator de relevância.

Outra forma de coleta de dados é a coleta primária. Os dados primários são coletados especificamente para o propósito da investigação em desenvolvimento (CHURCHILL, 2000).

O estudo deve ser realizado com a população total ou com uma amostra significativa da população de interesse, ou seja, deve-se planejar esse estudo com a definição de uma quantidade de unidades amostral (pessoas, estabelecimentos, cobaias), de forma que essa quantidade represente a população de interesse. A realização de uma coleta de dados primária certamente demanda um tempo maior e maiores custos do que a coleta de dados secundária, portanto é necessário que haja uma profunda avaliação prévia da necessidade e dos benefícios obtidos a partir deste tipo de coleta.

Para a implantação e desenvolvimento do e-CRM são utilizados dados oriundos das interações do consumidor com a marca. Esses são considerados dados primários e considerando o foco do estudo são os dados mais relevantes para a geração de inteligência competitiva. Para a geração de IC cada empresa deve ser capaz de avaliar as informações necessárias que contribuem positivamente para o estudo.

As fases de coleta de dados e de processamento e análise dos dados são as fases mais centrais para o desenvolvimento do processo de IC (MILLER, 2001). Essas são as fases que demandam um tempo maior de dedicação e de atenção. Nessas duas fases é extremamente

necessário que haja profissionais bem qualificados para o desenvolvimento da função (TAPSCOTT; CASTON, 1995).

A fase de análise é certamente a fase foco do ciclo devido ao fato de ser a fase onde existe o processamento e a investigação bem estruturada das informações coletadas com o objetivo de obtenção de resultados específicos. Para o desenvolvimento dessa fase existem diversas metodologias que podem ser aplicadas. Os analistas devem entender se uma análise simplificada das informações é suficiente para avaliação, ou como opção, podem ser utilizadas técnicas mais refinadas como as técnicas estatísticas (BOSE, 2008).

Uma análise simplificada gera um retorno analítico mais rápido, porém em alguns casos podem gerar conclusões inconsistentes. Essa avaliação deve ser realizada previamente à fase de análise, porém ajustes podem ser executados nas análises desenvolvidas.

A fase de disseminação/apresentação dos resultados ocorre entre os analistas e os tomadores de decisões. É a fase de apresentação das conclusões do estudo. Os resultados devem ser apresentados de forma clara para que os tomadores de decisões se sintam confortáveis nas definições de ações estratégicas (MILLER, 2001). O formato de entrega dos resultados deve ser de fácil entendimento e pode ocorrer em forma de relatório, *dashboard* ou reunião (BOSE, 2008).

Por último, a fase de uso e relevância é a fase de avaliação dos resultados obtidos no processo de IC. É nessa fase que os tomadores de decisões avaliam as conclusões obtidas e definem quais são os próximos passos a serem traçados. O nível de relevância e uso das informações está totalmente atrelado às possibilidades de “próximos passos” definidas pelos gestores (BOSE, 2008), por exemplo, o processo de IC pode concluir que existe a necessidade de aumento de um investimento específico, porém caso a empresa não tenha essa verba disponível, o estudo se torna de baixa relevância. Uma alternativa a esse caso seria, por exemplo, a avaliação e comprovação no estudo de que basta fazer um realocamento de investimento. Os tomadores de decisões concordando que essa é uma alternativa viável, o estudo se torna de alta relevância.

A utilização da inteligência competitiva no e-CRM depende da DA. A *digital analytics* é fonte de dados para o desenvolvimento de IC no e-CRM, além de ser fonte de informações que auxiliam a geração de IC.

Análises e relatórios gerados na DA com propósitos de entendimento e otimização de performance de negócios podem auxiliar a compreender e desvendar lacunas existentes em uma empresa em relação ao gerenciamento do relacionamento com o consumidor.

As análises desenvolvidas com o objetivo de buscar maiores vantagens competitivas, ou seja, estudos que seguem o processo do ciclo de IC devem saber avaliar o cenário atual de mercado e principalmente da empresa em foco. Empresas atuantes no ambiente digital ampliam o conhecimento desse ambiente através da DA.

Estudos que geram conclusões que direcionem a decisões inviáveis não possuem nenhuma relevância. É necessário que haja um direcionamento viável para ações estratégicas, de forma que a empresa obtenha mais facilmente uma vantagem competitiva de mercado.

Para Bose (2008), o valor produzido a partir de um processo de IC pode ser mensurado a partir de alguns atributos:

- Precisão – avaliação das informações;
- Objetividade;
- Usabilidade – deve ser de fácil compreensão;
- Relevância – ajuda na tomada de decisões;
- Prontidão – Sistemas de IC devem ser sensíveis a uma necessidade existente;
- Oportunidade – a inteligência deve ser entregue enquanto os tomadores de decisões ainda possuem essa necessidade.

2.7 Fatores Críticos de Sucesso

Fatores críticos de sucesso (FCS) são as áreas chave de atividade onde os resultados favoráveis são absolutamente necessários para que um gerente atinja seu objetivo (ROCKART, 1979).

Desta forma, fatores críticos de sucesso são os pontos principais que definem o sucesso ou fracasso de um planejamento. FCS são áreas chave onde “as coisas devem dar certo” para que os negócios prosperem e para que os gerentes tenham seus objetivos atendidos (ROCKART; BULLEN, 1981).

Para Casotti e Suarez (2003) os fatores críticos de sucesso no desenvolvimento do e-CRM podem ser definidos por recursos classificados em três categorias: estratégico, tecnológico e humano.

Na categoria de fatores estratégicos está englobada a preparação prévia da empresa em relação à estratégia de negócios focalizando as necessidades dos clientes. Outro aspecto importante é a mensuração de resultados, para que se possa avaliar o caminho que está sendo percorrido de forma que os objetivos sejam atingidos.

Geenberg (2001) afirma que CRM é uma estratégia de negócios e a tecnologia é o meio para a sua viabilização. Dessa forma a tecnologia se torna o segundo ponto e fator crítico de sucesso essencial para o desenvolvimento do CRM.

O terceiro fator apontado por Casotti e Suarez (2003) é o fator humano, que diz respeito ao envolvimento da alta direção no projeto, ao envolvimento dos funcionários e à preparação dos funcionários para lidar com a mudança. A alta direção é o principal responsável para assegurar que a empresa tenha habilidades, recursos, medidas, ferramentas, processos gerenciais e sistemas que possam transformar o relacionamento com o cliente em realidade. O envolvimento e preparação dos funcionários são essenciais, pois uma vez adotada uma postura de relacionamento com o consumidor, toda a empresa deve estar alinhada e seguir o mesmo conceito pré-determinado.

Os fatores críticos de sucesso fornecem os pontos chave para a excelência na implantação e desenvolvimento do e-CRM. Para a definição dos FCS este estudo se baseia na análise das informações obtidas a partir do estudo de caso desenvolvido, e no levantamento bibliográfico realizado sobre FCS.

A partir do levantamento teórico realizado, um *framework* de pesquisa foi desenvolvido para a aplicação do estudo de caso. O *framework* de pesquisa desenvolvido está detalhado no Apêndice A.

3. METODOLOGIA

3.1 Objetivos e questões de pesquisa

O objetivo principal do estudo consiste em estabelecer um entendimento do uso do e-CRM, compreender como a DA contribui para o desenvolvimento do e-CRM, e analisar os FCS do e-CRM, ou seja, do gerenciamento do relacionamento com o consumidor no ambiente digital. O estudo busca compreender como as estratégias são adotadas no meio digital tendo como foco o consumidor, e como a *digital analytics* influencia na tomada de decisão estratégica das empresas.

Para o desenvolvimento do objetivo macro foram detalhados objetivos específicos para o desenvolvimento da pesquisa:

- Compreender como o e-CRM é desenvolvido no ambiente digital.
- Compreender como as estratégias são definidas em um ambiente onde o cliente é ativo.
- Compreender de que formas a TI contribui e afeta no desenvolvimento do e-CRM.

- Entender a influência da DA para o desenvolvimento de estratégias.
- Entender como ocorre o alinhamento estratégico entre TI e negócios.
- Compreender como é utilizada a Inteligência Competitiva para a geração de vantagem competitiva.
- Analisar os fatores de maior atenção e impacto para o desenvolvimento do e-CRM (FCS: humano, estratégico e tecnológico).

A figura 3.1 ilustra as fases do desenvolvimento da pesquisa e os objetivos principais em cada fase.

Figura 3. 1 - Fases do desenvolvimento da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.2 Abordagem metodológica

O estudo de caso múltiplo tem como objetivo principal responder as questões de estudo: compreender a aplicação dos conceitos de e-CRM nas estratégias de negócios, compreender de que forma a DA contribui para o desenvolvimento das estratégias, e analisar os fatores críticos de sucesso para implantação e desenvolvimento do e-CRM. A motivação de utilização do estudo de caso é de gerar o entendimento sobre eventos reais e contemporâneos.

Para Yin (2001) o estudo de caso é um estudo de caráter empírico que investiga um fenômeno atual no contexto da vida real, geralmente considerando que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto onde se insere não são claramente definidas.

Dentre os benefícios principais da condução do estudo de caso estão a possibilidade do desenvolvimento de novas teorias e de aumentar o entendimento sobre eventos reais e contemporâneos (MIGUEL, 2010).

Após o levantamento bibliográfico e a aplicação do estudo de caso, o estudo se torna capaz de responder as questões principais de pesquisa:

Q1. Como as empresas aplicam os conceitos do e-CRM em suas estratégias de negócios?

Compreender a aplicação do e-CRM em suas estratégias de negócios através do entendimento das práticas adotadas pela empresa. Compreender como é a captação, análise e disseminação do entendimento do comportamento do consumidor no ambiente digital.

Q2. De que forma a *digital analytics* contribui para o desenvolvimento do e-CRM?

Compreender a contribuição da *digital analytics* através do entendimento da captação, armazenamento e análise de dados e informações digitais, e compreendendo a importância e relevância da DA para o e-CRM.

Q3. De que forma os FCS impactam no desenvolvimento do e-CRM?

Compreender o impacto dos FCS para o e-CRM. Compreender as áreas chave de atividade onde os resultados favoráveis são absolutamente necessários e compreendendo a dificuldade ou limitação em relação a fatores estratégicos, tecnológicos e humano.

3.3 Planejamento da pesquisa

A Figura 3.2 apresenta a proposta de Miguel (2010) em relação ao conteúdo e a sequência para a condução de um estudo de caso, metodologia utilizada neste estudo.

Figura 3. 2 - Condução do estudo de caso
Fonte: Miguel (2010)

A motivação para a utilização do estudo de caso é investigar um fenômeno atual dentro do contexto de vida real. O estudo de caso tem o intuito de explorar e descrever como as empresas estão desenvolvendo suas estratégias de negócios com o e-CRM. O intuito principal não é avaliar as empresas, mas sim compreender os fatores principais para seu desenvolvimento, evolução e compreender pontos críticos de atenção e pontos principais que contribuem na tomada de decisões.

3.4 Estrutura conceitual teórica

A partir do levantamento teórico realizado para responder às questões principais do estudo, foram definidos constructos que auxiliaram para a definição do *framework* de pesquisa. A Figura 3.3 mostra a estruturação dos constructos e suas variáveis de pesquisa.

Figura 3. 3 – Constructos de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os constructos definidos auxiliam a responder as três questões de pesquisa:

Q1: Como as empresas aplicam os conceitos do e-CRM em suas estratégias de negócios?

Q2: De que forma a *digital analytics* contribui para o desenvolvimento do e-CRM?

Q3. Como os FCS impactam no desenvolvimento do e-CRM?

O constructo de gerenciamento do relacionamento é relevante para a análise de pontos ligados ao gerenciamento do relacionamento com o consumidor e o entendimento de como é realizada a interação com o consumidor. A partir da literatura foram identificadas as variáveis: Conhecimento do consumidor, Comunicação multicanal direcionada e Satisfação e fidelização do consumidor.

- Conhecimento do consumidor: O conhecimento detalhado e completo do consumidor único e suas interações ao longo de todos os canais influenciam no sucesso das empresas com estratégias focadas no consumidor. A identificação de nichos de consumidores e o acompanhamento de dados importantes auxiliam no conhecimento do consumidor único por um longo período de tempo e na geração de regras para tratar clientes diferentes diferentemente (PEPPERS; ROGERS, 2011) (JUNIOR, 2011) (O'BRIEN; MARAKAS, 2010) (LINOFF; BERRY, 2011) (KOTLER, 2000).
- Comunicação multicanal direcionada: O crescimento de diferentes canais de contato, principalmente no ambiente digital (sites, redes sociais, autoatendimento, etc.) surgiu a necessidade de atender o consumidor em uma plataforma multicanal e de forma direcionada considerando o perfil de cada consumidor único (ARIWA; GROVER, 2011) (PEPPERS; ROGERS, 2011).
- Satisfação e fidelização do consumidor: A criação de relacionamentos positivos é crucial para empresas com estratégias focadas no consumidor. A utilização de informações auxilia as empresas a entregarem valor agregado aos consumidores e a obter sua lealdade através do conhecimento de seu perfil e satisfação de seus desejos (SWIFT, 2001) (SHETH; SISODIA; 1995) (PEPPERS; ROGERS, 2011).

O constructo de sistemas de informação auxilia a responder as questões de pesquisa em relação às necessidades e desenvolvimentos existentes nos sistemas de informação com foco no consumidor.

- Capacidade de geração de conhecimento: Um sistema de informação é capaz de coletar, processar, armazenar e permite a análise de dados e compartilhamento de conhecimento útil, com a finalidade de resolver algum problema específico da organização. O conhecimento obtido com foco no consumidor permite a interpretação do comportamento do consumidor baseado em dados históricos e permite o planejamento de contatos futuros desde que a arquitetura de dados, desenho da base, preparação dos dados e aplicações analíticas sejam desenvolvidos de forma adequada à organização (LAUNDON E LAUNDON, 1999) (O'BRIEN; MARAKAS, 2010)

(YANAZE, 2006) (TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2002) (DAVENPORT, 1998) (KIMBALL; ROSS, 2002).

- Identificação do consumidor único: O gerenciamento do relacionamento com o consumidor é dependente de mais informações do que dados de contato (telefone, e-mail, etc). Existe a necessidade de identificação e consolidação de forma completa dos dados do consumidor em uma visão única para que o consumidor seja reconhecido de forma efetiva e completa pela empresa (O'BRIEN; MARAKAS, 2010) (STOREY; STEWART; WELKE, 2000) (PAN e LEE, 2005) (PEPPERS; ROGERS, 2011).
- Mensuração multicanal: os sistemas de e-CRM devem ser capazes de suportar a integração multicanal dos consumidores, considerando a inclusão dos tradicionais canais de comunicação off-line e considerando o incremento dos novos canais eletrônicos existentes, devido ao comportamento do consumidor de migrar para o ambiente on-line tradicionais hábitos do ambiente off-line. A visão integrada e completa do consumidor (visão 360°) permite o suporte de atividades multicanais, mensuração de comportamento por perfil de consumidor e permite o atendimento de demandas e expectativas que possuem um alto nível de imediatismo nesse ambiente multicanal (FJERMESTAD; ROMANO, 2006) (ARIWA; GROVER, 2011) (KIMBALL; ROSS, 2002) (MULLEN; DANIELS, 2009) (CIPRIANI, 2011) (PEPPERS; ROGERS, 2011).

O constructo de estratégia auxilia a responder às questões de pesquisa a partir da análise das estratégias adotadas e o impacto perante a forma de geração de estratégias com foco no gerenciamento do relacionamento com o consumidor.

- Recursos suficientes: Para o desenvolvimento do e-CRM são necessários recursos humanos, tecnológicos e estratégicos. Os recursos humanos são voltados para o envolvimento da alta direção e preparação dos funcionários que devem ser bem qualificados para o desenvolvimento da função e devem ter disposição para agir. Os recursos tecnológicos são referentes à viabilização para o desenvolvimento do e-CRM e os recursos estratégicos são voltados para a preparação das empresas e mensuração de resultados voltados para compreender o ambiente competitivo através de análises simplificadas ou refinadas que permitam a compreensão de riscos e retornos (HENDERSON, 1989) (TAPSCOTT; CASTON, 1995) (BOSE, 2008) (CASOTTI; SUAREZ, 2003).

- **Gestão da informação:** Informação é um conjunto de dados devidamente tratados, organizados e classificados com a finalidade de gerar significados úteis para o processo de decisão e de gerar vantagem competitiva, crescimento e lucro para uma empresa. A aquisição, disseminação e utilização de informações sobre consumidores auxiliam na compreensão de preferências e necessidades para servir melhor o consumidor. A utilização de análise de dados, métodos estatísticos, modelos exploratórios e preditivos podem ser utilizados para a geração de informações e facilitam na tomada de decisões, assim como a forma de apresentação destas informações. A gestão da informação fornece insumos para tornar uma empresa diferenciada diante do cliente (LAURINDO, 2008) (DAVENPORT, 2006) (SWIFT, 2001) (PEPPERS; ROGERS, 2011) (PLAKOYIANNAKI et al., 2008) (DAVENPORT, 1998).
- **Inteligência competitiva:** A geração inteligência competitiva é a forma como as empresas eficientemente, sistematicamente e economicamente coletam informações, analisam e utilizam para a tomada de decisão e para a definição de estratégias. O resultado deve ser claro e deve estar atrelado às possibilidades de “próximos passos”. A inteligência competitiva pode ser utilizada para a geração de listas de prováveis *prospects*, ofertas direcionadas, mensagens conforme a preferência dos consumidores e avaliação de *feedback* para que produtos e serviços sejam oferecidos de forma correta para os consumidores (KAHANER, 1997) (MILLER, 2001) (BOSE, 2008) (PINE; PEPPERS; ROGERS, 1995).
- **Alinhamento estratégico:** A interação estratégica entre negócios e TI é influenciada por fatores internos (empresa) e também por fatores externos (mercado), de forma que o alinhamento entre a implementação de tecnologias e estratégias de negócios pode influenciar diretamente no sucesso do gerenciamento do relacionamento com o consumidor (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993) (PEPPERS; ROGERS, 2011).

A partir do levantamento bibliográfico realizado e da definição dos constructos de pesquisa, foram elaboradas três proposições:

1. Os sistemas de informação devem ser estruturados e capazes de armazenar informações multicanais do consumidor único (PEPPERS; ROGERS, 2011) (STOREY; STEWART; WELKE, 2000) (O'BRIEN; MARAKAS, 2010) (ARIWA; GROVER, 2011) (PAN; LEE, 2005) (KIMBALL; ROSS, 2002).
2. A geração de estratégias do e-CRM são dependentes das informações captadas, armazenadas e analisadas com foco no consumidor (KAHANER, 1997) (DAVENPORT, 1998) (SWIFT, 2001) (TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2002) (PLAKOYIANNAKI et al., 2008) (BOSE, 2008) (PINE; PEPPERS; ROGERS, 1995).
3. Os fatores críticos de sucesso do e-CRM são humanos, tecnológicos e estratégicos (CASOTTI; SUAREZ, 2003) (GEENBERG, 2001).

O Quadro 3.2 apresenta a relação entre os constructos e as variáveis definidas no estudo.

Constructos	Variáveis	Premissas	Autores
Gerenciamento do relacionamento	Conhecimento do consumidor	O conhecimento detalhado e completo do consumidor e de suas interações multicanais influencia nas estratégias de relacionamento adotadas, assim como a identificação de nichos de consumidores.	(PEPPERS; ROGERS, 2011) (JUNIOR, 2011) (O'BRIEN; MARAKAS, 2010) (LINOFF; BERRY, 2011) (KOTLER, 2000)
	Comunicação multicanal direcionada	Com o crescimento de diferentes canais de contato (principalmente digitais) surgiu a necessidade de atender o consumidor em uma plataforma multicanal e de forma direcionada considerando o perfil de cada consumidor único.	(ARIWA; GROVER, 2011) (PEPPERS; ROGERS, 2011)

Continua

Continuação

Construtos	Variáveis	Premissas	Autores
Gerenciamento do relacionamento	Satisfação e fidelização do consumidor	<p>A criação de relacionamentos positivos é crucial.</p> <p>A utilização de informações auxilia na entrega de valor agregado e na obtenção de lealdade através do conhecimento do perfil e da satisfação dos consumidores.</p>	<p>(SWIFT, 2001)</p> <p>(SHETH; SISODIA; 1995) (PEPPERS; ROGERS, 2011)</p>
Sistemas de informação	Capacidade de geração de conhecimento	<p>Capacidade de coletar, processar, armazenar, analisar dados e compartilhar conhecimento útil, com a finalidade de resolver algum problema específico da organização.</p> <p>O conhecimento permite a interpretação do comportamento do consumidor baseado em dados históricos e permite o planejamento de contatos futuros.</p>	<p>(LAUNDON E LAUNDON, 1999)</p> <p>(O'BRIEN; MARAKAS, 2010)</p> <p>(YANAZE, 2006)</p> <p>(TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2002)</p> <p>(DAVENPORT, 1998)</p> <p>(KIMBALL; ROSS, 2002)</p>
	Identificação do consumidor único	<p>Existe a necessidade de identificação e consolidação de forma completa dos dados do consumidor em uma visão única para que o consumidor seja reconhecido de forma efetiva e completa pela empresa.</p>	<p>(O'BRIEN; MARAKAS, 2010)</p> <p>(STOREY; STEWART; WELKE, 2000) (PAN e LEE, 2005) (PEPPERS; ROGERS, 2011)</p>

Continua

Continuação

Construtos	Variáveis	Premissas	Autores
Sistemas de informação	Mensuração multicanal	<p>Suporte à integração multicanal dos dados de consumidores (off-line e on-line).</p> <p>A visão 360º do consumidor permite o suporte de atividades multicanais, mensuração de comportamento por perfil do consumidor e o atendimento de demandas e expectativas, que possuem um alto nível de imediatismo no ambiente multicanal.</p>	<p>(FJERMESTAD; ROMANO; 2006)</p> <p>(ARIWA; GROVER, 2011) (KIMBALL; ROSS, 2002)</p> <p>(MULLEN; DANIELS, 2009)</p> <p>(CIPRIANI, 2011)</p> <p>(PEPPERS; ROGERS, 2011)</p>
Estratégia	Recursos suficientes	<p>Para o desenvolvimento do e-CRM são necessários recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Humanos: envolvimento da alta direção e preparação dos funcionários - Tecnológicos: viabilização para o desenvolvimento do e-CRM - Estratégicos: preparação das empresas e mensuração de resultados voltados para compreender o ambiente competitivo que permitam a compreensão de riscos e retornos. 	<p>(HENDERSON, 1989)</p> <p>(TAPSCOTT; CASTON, 1995)</p> <p>(BOSE, 2008)</p> <p>(CASOTTI; SUAREZ, 2003).</p>

Continua

Conclusão

Const ructos	Variáveis	Premissas	Autores
Estratégia	Gestão da informação	<p>Conjunto de dados devidamente tratados, organizados e classificados com a finalidade de gerar significados úteis para o processo de decisão.</p> <p>A aquisição, análise de dados, disseminação e utilização de informações sobre consumidores auxiliam na compreensão de preferências e necessidades para servir melhor o consumidor.</p> <p>A gestão da informação fornece insumos para tornar uma empresa diferenciada diante do cliente.</p>	<p>(LAURINDO, 2008)</p> <p>(DAVENPORT, 2006) (SWIFT, 2001) (PEPPERS; ROGERS, 2011)</p> <p>(PLAKOYIANNAKI et al., 2008)</p> <p>(DAVENPORT, 1998).</p>
	Inteligência competitiva	<p>Forma como as empresas eficientemente, sistematicamente e economicamente coletam informações, analisam e utilizam para a tomada de decisão e para a definição de estratégias.</p> <p>Arelado às possibilidades de “próximos passos” para que produtos e serviços sejam oferecidos de forma correta para os consumidores.</p>	<p>(KAHANER, 1997)</p> <p>(MILLER, 2001)</p> <p>(BOSE, 2008)</p> <p>(PINE; PEPPERS; ROGERS, 1995)</p>
	Alinhamento estratégico	<p>Influenciada por fatores internos (empresa) e também por fatores externos (mercado).</p> <p>O alinhamento entre a implementação de tecnologias e estratégias de negócios pode influenciar diretamente no sucesso do gerenciamento do relacionamento com o consumidor.</p>	<p>(HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993) (PEPPERS; ROGERS, 2011).</p>

Quadro 3. 1 – Relação entre constructos e variáveis de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 3.1 apresenta as proposições de pesquisa e referências bibliográficas.

Proposições		Autores
1	Os sistemas de informação devem ser estruturados e capazes de armazenar informações multicanais do consumidor único.	(PEPPERS; ROGERS, 2011) (STOREY; STEWART; WELKE, 2000) (O'BRIEN; MARAKAS, 2010) (ARIWA; GROVER, 2011) (PAN; LEE, 2005) (KIMBALL; ROSS, 2002)
2	A geração de estratégias do e-CRM são dependentes das informações captadas, armazenadas e analisadas com foco no consumidor.	(KAHANER, 1997) (DAVENPORT, 1998) (SWIFT, 2001) (TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2002) (PLAKOYIANNAKI et al., 2008) (BOSE, 2008) (PINE; PEPPERS; ROGERS, 1995)
3	Os fatores críticos de sucesso do e-CRM são humanos, tecnológicos e estratégicos.	(CASOTTI; SUAREZ, 2003) (GEENBERG, 2001)

Tabela 3. 1 – Proposições de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.5 Framework de pesquisa

Inicialmente o entrevistador reforça os objetivos de pesquisa e deixa claro que o nome da empresa não será divulgado.

O *framework* de pesquisa desenvolvido é constituído por 5 partes estruturadas conforme os constructos de pesquisa:

- Parte 1- Informações gerais da empresa: A primeira parte do *framework* de pesquisa tem como objetivo identificar a empresa e compreender a influência da empresa no segmento de mercado em que atua, além de identificar o tempo de desenvolvimento e implantação do e-CRM e identificar se existe a atuação no ambiente digital.
- Parte 2 – Gerenciamento do relacionamento: A segunda parte do *framework* de pesquisa identifica aspectos voltados para a identificação de perfis de consumidores,

ofertas, atendimento aos clientes, fidelização, recompensas e geração de relacionamento entre empresa e consumidor.

- Parte 3 – Sistemas de informação: A terceira parte do *framework* de pesquisa identifica como as empresas estruturam os seus sistemas de informação, considerando o ambiente multicanal, incluindo principalmente os canais digitais. Busca compreender como as informações são compartilhadas dentro da empresa e se os sistemas suprem as necessidades estratégicas do e-CRM.
- Parte 4 – Estratégias: A quarta parte do *framework* de pesquisa aborda questões sobre utilização de dados, informações, segmentações, CVC, geração de inteligência competitiva e estratégias para o e-CRM. Outro aspecto abordado é sobre como os fatores críticos de sucesso (estratégico, tecnológico e humano) impactam no desenvolvimento do e-CRM.

Aspectos referentes à DA também são abordados, como publicidade digital com visão no consumidor único, avaliação do comportamento do consumidor no ambiente digital, análise de *feedback* contribuições da DA para o e-CRM.

- Parte 5 – Alinhamento entre negócios e TI: A partir do modelo de alinhamento estratégico entre negócios e TI desenvolvido por Henderson e Venkatraman (1993), a sexta parte do *framework* de pesquisa busca identificar a forma de alinhamento existente entre negócios e TI na empresa e se essa é a forma considerada ideal para o desenvolvimento do e-CRM.

A partir da aplicação do *framework* de pesquisa o estudo busca responder às questões de pesquisa do estudo elaboradas.

4. APRESENTAÇÃO DOS CASOS

4.1 Critérios de seleção dos casos

Para responder às questões de pesquisa através da aplicação do *framework* de pesquisa desenvolvido, foram buscadas empresas que tivessem os seguintes critérios de seleção:

1. Empresas que utilizam o e-CRM em suas estratégias de negócios;
As empresas selecionadas devem possuir estratégias voltadas para o gerenciamento eletrônico do relacionamento do consumidor, além de terem equipes focadas no desenvolvimento e implantação do e-CRM.
2. Empresas que possuem o desenvolvimento de canais digitais e possuem direcionamentos para atender aos clientes e *prospects* nesse ambiente;

As empresas devem possuir o desenvolvimento e análise de pelo menos três canais digitais (e-mail marketing, redes sociais, aplicativos, autoatendimento, etc.).

3. As empresas devem possuir estruturas eficazes para a utilização da DA;

As empresas devem possuir em suas estratégias a medição, coleta, análise e elaboração de relatórios de dados digitais com o propósito de entendimento e otimização da performance de negócios.

4. As empresas selecionadas devem ser de diferentes segmentos de mercado;

O estudo não está focado em um segmento específico, portanto a abrangência de diferentes segmentos busca o entendimento das questões de pesquisa a partir da análise de diferentes segmentos.

5. A pesquisa deve ser aplicada com o gerente ou supervisor responsável pelo e-CRM em cada uma das empresas.

O estudo busca analisar a visão estratégica do e-CRM.

Os critérios de aplicação do estudo de caso foram cumpridos em todas as empresas selecionadas.

4.2 Casos selecionados

Inicialmente cinco empresas foram selecionadas para a aplicação do *framework* de pesquisa, porém no momento da aplicação duas das empresas selecionadas não se propuseram mais a responder às questões de pesquisa. Uma nova empresa foi selecionada, seguindo os critérios de seleção definidos.

O *framework* de pesquisa foi aplicado em quatro empresas de quatro segmentos: Artigos esportivos, automotivo, anúncios on-line e livraria.

- Empresa A: Artigos esportivos

A empresa com foco em artigos esportivos é exclusiva do meio digital. Vende roupas, calçados, acessórios, suplementos e outros produtos ligados a esportes através de *e-commerce*. Possui marca própria, porém o maior volume de produtos é oriundo de outras marcas.

No momento da aplicação de pesquisa a empresa possuía aproximadamente 1500 funcionários e estava presente em 4 países. O e-CRM possuía um ano de implantação e desenvolvimento. Inicialmente a responsabilidade pelo e-CRM era da área de TI, e após 7 meses a área de negócios (marketing) passou a gerenciar o e-CRM.

Antes da implantação do e-CRM a comunicação com o cliente possuía foco nos produtos, após a implantação do e-CRM foi possível identificar nichos de clientes para que ofertas fossem direcionadas conforme o perfil dos nichos de consumidores.

A empresa possui seu maior público nas classes sociais C e D, com faixa etária de 18 a 35 anos e em sua maioria masculino, porém os fatores mais relevantes para a segmentação dos clientes e definições de ações são a navegação e os hábitos de compra dos consumidores (produtos, frequência, valor, etc.). Tênis e artigos de futebol são os principais produtos no portfólio da empresa.

Os consumidores possuem segmentações baseadas em produtos, interações e análise de CVC.

A empresa é capaz de captar informações de redes sociais, site, e-mail, além de utilizar *cookies* para ofertar produtos buscados por consumidores nos sites de parceiros e para compreender o comportamento do consumidor.

- Empresa B: Automotivo

A empresa é fabricante de veículos automotivos com venda exclusiva em lojas físicas, através de concessionárias. Embora não possua vendas on-line, possui estratégias de e-CRM através da utilização de canais digitais.

A empresa possui fábrica em 9 países, além de exportar veículos para outros países. No Brasil possui cerca de 2.800 funcionários (fábrica e escritório).

O e-CRM possuía 1 ano de desenvolvimento no momento da aplicação de pesquisa. As concessionárias são responsáveis pelo envio das informações que identificam quem é o comprador de cada veículo, além de informações sobre serviços realizados (revisões, manutenções) e informações sobre visitas à concessionária por consumidores interessados em um dos veículos da marca.

Informações sobre interações em sites (cotação, agendamento de *test drive*, etc.) e atendimento ao consumidor são de responsabilidade da própria empresa. Informações de redes sociais e sites de reclamação também são captados pela empresa, porém de forma manual (dependente de interação humana).

A empresa possui diferentes perfis de clientes, que variam conforme o modelo de veículo comprado. As comunicações são segmentadas conforme o perfil de compra dos consumidores (veículo, tempo de compra) e hábitos de interação (revisão, reclamações, solicitações, etc.). As comunicações com o consumidor único são exclusivamente on-line.

- Empresa C: Anúncios on-line

A empresa oferece anúncios gratuitos pela internet. O consumidor tem a opção de colocar seu anúncio em destaque mediante contratação de pacotes de anúncios.

A empresa exclusiva do ambiente digital está presente em aproximadamente 108 países. No Brasil possui aproximadamente 150 funcionários.

No momento da aplicação de pesquisa o e-CRM possuía 8 meses de desenvolvimento, anteriormente somente o serviço de atendimento ao consumidor possuía foco no consumidor único.

A empresa é capaz de compreender o perfil dos consumidores, porém possui limitações devido à falta de informações, como redes sociais.

O site possui cerca de 9 milhões de anúncios no Brasil, sendo 40% nos estados de SP (27,2%) e RJ (12,4%). A maior parte dos anúncios é de anúncios particulares (65%), porém anúncios profissionais também são aceitos (35%).

As categorias de anúncios mais anunciadas são imóveis (30%), principalmente em relação a venda de casas e apartamentos, e a categoria de veículos e barcos (21%), principalmente em relação à venda de carros, peças e acessórios.

Suas ações são baseadas nos anúncios realizados (categoria de produtos anunciados, frequência de anúncios, etc.) e as comunicações com os consumidores são realizadas exclusivamente pelo ambiente digital.

- Empresa D: Livraria

A empresa D é uma livraria com lojas físicas e loja on-line. Apesar de ser uma livraria, a empresa tem mídia (CD e DVD) e jogos como os produtos mais vendidos. Eletrônicos é a segunda categoria de produtos mais vendidos. Materiais escolares e de escritório são outros produtos vendidos.

No momento da aplicação de pesquisa a empresa possuía aproximadamente 100 lojas no Brasil. A livraria é uma empresa nacional com mais de 100 anos de existência, porém o *e-commerce* possui aproximadamente 15 anos. Embora a empresa já atue no ambiente digital há alguns anos, a estrutura de e-CRM possuía aproximadamente 1 ano de desenvolvimento no momento de aplicação da pesquisa. Anteriormente atuava diante do cliente único somente como suporte de atendimento ao consumidor.

O desenvolvimento do ambiente digital foi impulsionado inicialmente pelo mercado e seus competidores, portanto as estratégias digitais com foco no consumidor único passaram a serem desenvolvidas somente recentemente.

A livraria é capaz de definir seu público: classes sociais A e B, com faixa etária de 35 a 55 anos. A comunicação com o cliente ocorre preferencialmente no ambiente digital para os clientes do *e-commerce*.

Existem clientes que compram somente em lojas físicas e que possuem alta relevância para a empresa (alto consumo). Para esses clientes existe uma comunicação diferenciada exclusivamente off-line, como o envio de catálogos, porém esse volume de cliente é muito pequeno e as comunicações não são frequentes devido ao alto custo da comunicação off-line, principalmente quando comparada à comunicação on-line.

As comunicações enviadas são baseadas somente nos produtos comprados e não no perfil completo do consumidor, porém a empresa tem o intuito de aprofundar o conhecimento de perfil dos consumidores e enviar comunicações baseadas no perfil completo do consumidor.

A empresa se comunica com os consumidores através de e-mail marketing e SMS, e as comunicações consideram a loja de preferência (maior frequência de consumo) de cada consumidor. A loja on-line é responsável por aproximadamente 30% do faturamento da empresa, portanto a estratégia de direcionar para a loja on-line ou loja física traz um maior retorno para a empresa.

Existe um programa de fidelidade que no momento da aplicação de pesquisa passava por reestruturação. Inicialmente o programa era gerido pela área financeira e possuía regras baseadas na margem dos produtos, o que não facilitava para os consumidores a compreensão das regras do programa, porém a reestruturação desse programa de fidelidade tem como objetivo principal ter regras mais claras para os consumidores e com comunicação mais efetiva. Um benefício oferecido para os consumidores são vales desconto.

As ofertas são baseadas por semelhança de produtos visualizados (quem busca um produto também busca outro). Essa análise é realizada baseada no comportamento de navegação da loja on-line.

A empresa compreende que na loja on-line existe uma concorrência maior e o foco dos consumidores é o preço dos produtos. Na loja física a fidelização é maior e existe um grande foco na experiência do consumidor na loja.

A livraria é capaz de mensurar o comportamento de compra dos consumidores e realizar ofertas digitais baseadas no comportamento de compra do cliente (produtos comprados) e no comportamento geral de busca de produtos no site (quem procura por um produto, também busca por outro).

Todas as empresas listadas possuem a implantação e desenvolvimento do e-CRM e de ações de comunicações no ambiente digital, porém cada uma possui um tempo de implantação e evolução de estratégias de e-CRM em níveis diferenciados.

A principal tendência em todos os tipos estudos de caso é que estes tentam esclarecer o motivo pelo qual uma decisão ou um conjunto de decisões foram tomadas, como foram implementadas e quais são os resultados alcançados (YIN, 2001).

A Tabela 4.1 mostra um resumo das características dos casos estudados.

	Artigos Esportivos	Automotivo	Anúncios on-line	Livraria	
1	Quantidade de funcionários (Brasil)	1.500	2.800 (fábrica e escritório)	150	5.000 (incluindo lojas físicas)
2	Presença Global	4 países	Fábrica em 9 países e exportação para outros	108 países	Brasil
3	Principais produtos	Tênis e artigos de futebol	Veículos (produção brasileira)	Classificados de venda de casas e apartamentos	Cd, DVD, jogos e em segundo plano eletrônicos.
4	Canal de venda	Exclusivamente on-line	Lojas físicas - através de concessionárias	Exclusivamente on-line	Lojas física e on-line
5	Tempo de CRM (visão negócios)	7 meses (anteriormente era em TI)	1 ano (anteriormente era SAC)	8 meses (anteriormente era SAC)	1 ano (anteriormente era SAC)
6	Público/ perfil consumidores	Classes sociais C e D, 18 a 35 anos, maioria masculino	25 a 45 anos, 50% feminino e 50% masculino	SP, com interesse em venda de casas e apartamentos	Classes sociais A e B, 35 a 55 anos. Na internet o público é mais novo
7	Comunicações	Exclusivamente on-line	Exclusivamente on-line	Exclusivamente on-line	Principalmente on-line

Continua

Conclusão					
		Artigos Esportivos	Automotivo	Anúncios on-line	Livraria
8	Programas de fidelidade/recompensa/benefícios	Modelo básico com desconto – parceria com clubes de futebol	Não possui. Busca desenvolver	Não possui. Busca desenvolver	Possui. Em reestruturação. Não é bem divulgado
9	Redes sociais	Principalmente Facebook™. Presente no Youtube™, twitter™, Instagram™, Google+™	Principalmente Facebook™. Presente no Youtube™, Google+™	Principalmente Facebook™. Presente no Youtube™, twitter™, Instagram™, Google+™	Principalmente Facebook™. Presente no Youtube™, twitter™, Google+™
10	Aplicativo para celular	Sim	Sim	Sim	Sim
11	Mensuração de informações	Vendas, redes sociais, site, e-mail	Vendas, serviços, solicitações no site (cotação, <i>test drive</i>), atendimento ao consumidor, e-mail	Anúncios e e-mail	Vendas, e-mail (visão não única do cliente para retorno)
12	Segmentações	Hábitos de compra, navegação, CVC	Compra, interesses (cotação, <i>test drive</i>)	Hábitos de anúncios (categoria, frequência, interações)	Hábitos de compra

Tabela 4. 1 – Resumo dos casos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As quatro empresas possuem desenvolvimento do e-CRM e atuam no ambiente digital interagindo com o consumidor.

5. ANÁLISE DOS CASOS

Os resultados estão inicialmente detalhados por empresa, conforme os constructos de pesquisa definidos.

5.1 Empresa A: Artigos esportivos

A empresa de artigos esportivos é uma empresa de *e-commerce* com foco em materiais esportivos. Tênis e artigos de futebol são os principais produtos procurados e vendidos.

Apesar de possuir marca própria, não é responsável pela produção, somente pela venda de produtos da sua e de outras marcas.

Inicialmente essa era uma empresa somente com loja física, e posteriormente com o sucesso na utilização do site Mercado Livre™ para vender seus produtos no ambiente digital, a empresa se tornou exclusivamente digital.

No momento da entrevista o e-CRM existia na empresa há um ano, sendo que há 5 meses o CRM era tratado somente pela área de TI, e com baixa interação com negócios.

5.1.1 Gerenciamento do relacionamento

- a) Conhecimento do consumidor: O perfil do consumidor é facilmente definido por gênero, faixa etária e classe social, porém informações de navegação e compra são os fatores mais relevantes. Apesar de a empresa focar no público prime, ela atinge as classes sociais C e D mais fortemente.

A empresa possui a visão única do consumidor, é capaz de conhecer o comportamento de navegação do consumidor no seu site, e conhece o comportamento dos consumidores em redes sociais e comportamento de interação com e-mail marketing (abertura, clique, etc.), porém informações de atendimento ao consumidor não estão integradas ao e-CRM e não são utilizadas para conhecimento de perfil do consumidor.

Existe a análise de CVC, porém é pouco explorada. A empresa atua com um foco maior nos produtos a serem ofertados e na definição de quem são os clientes mais propensos a comprar estes produtos.

- b) Comunicação multicanal direcionada: Por ser uma empresa totalmente digital, e por esse ser um meio de baixo custo e rápidas alterações, somente os canais digitais são monitorados. Redes sociais, portais, e-mails são monitorados e o consumidor é marcado (inclusão de *cookie* por seis meses) pelo produto buscado, o que faz com que o consumidor receba a oferta da empresa em diferentes sites de parceiros. O retorno das campanhas segmentadas representam aproximadamente 30% do lucro da empresa.

Existe também a oferta de produtos similares, pois o consumidor dessa marca possui foco em preço. Segundo o entrevistado, oferecer o produto e seus similares em diversos canais e de forma insistente produz resultados satisfatórios para a empresa.

Além disso, as comunicações enviadas por e-mail marketing também possuem identificação única, mensurando recebimento, abertura, clique.

O suporte ao cliente possui acesso às informações de vendas (aproximadamente os últimos 15 pedidos do cliente), porém não possui informações detalhadas do consumidor que favoreçam o conhecimento de perfil (ex: segmentações), pois não existe o interesse da alta diretoria em investir nesse projeto.

Dessa forma, a empresa é capaz de direcionar sua comunicação para o consumidor utilizando diferentes canais digitais, e baseando-se principalmente no seu comportamento de produtos de interesse, porém ainda pode expandir a comunicação multicanal com o consumidor único utilizando mais informações comportamentais e interagindo com o canal de atendimento ao consumidor.

- c) Satisfação e fidelização do consumidor: Existe a proposta para desenvolvimento de um programa de fidelidade baseado em acumulo de pontos e troca por descontos e produtos. O desenvolvimento desse programa de fidelidade tem como intuito obter a lealdade e satisfação dos consumidores. Um estudo foi desenvolvido baseado nas informações dos consumidores e levando em consideração a rentabilidade do programa: pessoas aptas à troca, pontos não resgatados (passivo de pontos), retorno sobre investimento (ROI), etc., porém não existe apoio da alta direção, pois a expectativa é de um retorno rápido e não em longo prazo. Programas de fidelidade oferecem retorno em longo prazo.

Atualmente existe um modelo básico de descontos com foco em time de futebol e parcerias com clubes de futebol para visitas, o que possui boa aceitação dos clientes.

Existe a monitoração de sites de reclamação (ex: Reclame aqui™), porém o e-CRM não realiza a avaliação das reclamações feitas pelo cliente. As reclamações dos consumidores são monitoradas pela equipe de atendimento ao consumidor.

Pensando em oferecer um melhor atendimento ao consumidor, a empresa possui um atendimento ao consumidor especializado e treinado para conhecer os produtos com profundidade, para que as dúvidas dos consumidores em relação aos produtos possam ser sanadas e para que possam ser realizadas ofertas de produtos direcionadas.

5.1.2 Sistemas de informação

- a) Capacidade de geração de conhecimento: Apesar das informações de atendimento não possuírem integração com o e-CRM, a empresa possui um DBM (Data Base Marketing)

que atende às principais necessidades da empresa. As informações de busca, interações e vendas são captadas, armazenadas e analisadas. Existe uma área específica para a análise das informações, para a geração de conhecimento útil, conforme as necessidades da empresa.

Existe uma limitação de geração de conhecimento devido à falta de integração de informações de atendimento ao consumidor. As informações de atendimento ao consumidor (reclamações, solicitações, sugestões, etc.) não são utilizadas atualmente pelo e-CRM, pois não há a disponibilidade destas informações no sistema de e-CRM. A área de e-CRM já identificou essa necessidade, porém não é um projeto considerado de alta prioridade para a direção empresarial.

A empresa possui também softwares para análise de preço da concorrência, o que auxilia a empresa na definição de preços dos produtos.

- b) Visão única do consumidor: A empresa possui uma visão única do consumidor em um banco de dados que atende a área de e-CRM. Buscas, interesses, compras, comunicações podem ser facilmente analisadas para a geração de conhecimento do consumidor. O sistema de informações é capaz de captar informações do consumidor único, armazenar e disponibilizar para análise em tempo real.

Os sistemas de informação da empresa com foco em e-CRM identificam e armazenam as informações de compras por consumidor único, além disso, existe a identificação de interações de e-mail por consumidor único (recebimento, abertura, clique, data e horário) e também são identificadas e armazenadas informações de navegação dos clientes, através da utilização de *cookies*.

- c) Mensuração multicanal: A empresa é capaz de captar e armazenar informações multicanais das principais interações com o consumidor. Informações de vendas e de interações on-line (quando o consumidor único é identificado) são captadas e armazenadas com o intuito de obter uma visão completa do consumidor. As interações on-line são capturadas através da utilização de *cookies* de identificação que permitem a identificação dos interesses dos consumidores principalmente nos produtos. Essa identificação permite a mensuração de comportamento e definição de perfil do consumidor.

Existe a limitação de integração de informações de atendimento ao consumidor. As informações de atendimento ao consumidor embora ainda não estejam integradas, são

consideradas como importantes para o e-CRM, porém o projeto de integração destas informações não foi considerado relevante para a alta diretoria, devido ao custo envolvido. Dessa forma, a empresa possui a mensuração multicanal das principais interações do consumidor, porém não é uma visão completa (360°).

5.1.3 Estratégia

- a) Recursos suficientes: Em relação à tecnologia as necessidades são atendidas e existe uma equipe preparada para atender as necessidades estratégicas de informação. A barreira detectada é uma barreira humana em relação à alta diretoria. A alta diretoria considera o e-CRM de alto custo e com retorno demorado, portanto a alta direção não considera projetos de e-CRM prioritários em relação a outros projetos que trazem retorno rápido à empresa. A falta de priorização de projetos pode dificultar o desenvolvimento do e-CRM.

O apoio limitado da alta direção faz com que a compreensão de mudanças de comportamento do consumidor ocorra de forma mais lenta. No geral, o CRM é considerado de alto custo para a diretoria. Além disso, existe uma limitação em relação às ofertas aos clientes, pois os produtos a serem ofertados são definidos pela equipe de vendas e baseados no lucro para a empresa em curto prazo.

A empresa possui equipe especializada para análise das informações disponíveis sobre o consumidor único, o que facilita no conhecimento do consumidor (baseado nas informações disponíveis), e auxilia na definição de estratégias com foco no consumidor.

- b) Gestão da informação: O CRM começou a ser desenvolvido pela área de TI e após sete meses se tornou responsabilidade da área de Marketing, porém devido ao apoio e estruturação inicial de TI a empresa possui uma sólida captação, armazenamento, qualidade de dados, e análise da informação. A empresa é capaz de identificar as necessidades de informações e os canais de origem das informações.

Em relação às análises dos dados captados, no momento da pesquisa não havia aprofundamento nas segmentações de cliente e na análise de CVC, devido a orientação focada no produto de interesse do consumidor, porém existe a identificação de categorias de produtos a serem ofertados para cada consumidor.

- c) **Inteligência Competitiva:** As análises são realizadas conforme as demandas e disseminadas para as áreas de interesse. Análises com foco no consumidor possuem menos relevância do que análises com foco em produtos.

A geração de IC é baseada nas necessidades e lacunas identificadas pelo e-CRM. Através dos dados captados e armazenados as análises são desenvolvidas por uma área da empresa especializada na análise de dados (área de BI). As análises baseadas nas informações do consumidor único são limitadas às informações existentes no banco de dados de e-CRM. Informações de atendimento ao consumidor não são utilizadas para a geração de IC por não estarem disponíveis no sistema de e-CRM (visão única do consumidor). A atualização de estudos já desenvolvidos anteriormente, porém utilizando dados mais atuais, ocorrem para estudos considerados importantes para a geração de IC.

Fontes externas de informações também são utilizadas. Entre as fontes externas de informações utilizadas estão a comparação de preços com a concorrência e avaliação de retorno de campanhas search e display. O e-CRM é responsável por orientar as campanhas digitais baseando-se no perfil de cliente que compra os produtos ofertados.

- d) **Alinhamento estratégico:** TI é responsável por gerir os sistemas e as áreas de negócios avaliam e apontam necessidades. O alinhamento ocorre no nível de execução de estratégia, surgindo da estratégia de negócios, passando pela avaliação organizacional, onde sofre influência da alta diretoria e posteriormente é avaliada a infraestrutura de TI.

A alta direção é responsável pela formulação de estratégia e a gestão da TI é responsável pela implantação da estratégia.

5.2 Empresa B: Automotiva

A empresa B possui fábrica própria no Brasil, e seu foco é na venda de automóveis. A venda ocorre inicialmente para concessionárias, posteriormente as concessionárias vendem aos consumidores finais. Embora a empresa possua uma pequena parcela de vendas direta ao consumidor (principalmente frotas e para portadores de necessidades especiais), as concessionárias são responsáveis pela maior parcela de vendas.

Mesmo não sendo a vendedora direta, a empresa B é responsável pela garantia do produto, e é quem faz a gestão dos consumidores. A empresa busca a satisfação dos consumidores com o

intuito de fidelizá-los na marca para que a troca do veículo (recompra) ocorra dentro da marca e que o consumidor prefira a compra por um veículo novo (zero quilômetro).

A área de CRM existia há um ano no momento da pesquisa.

5.2.1 Gerenciamento do relacionamento

- a) **Conhecimento do consumidor:** Ao implantar uma área de e-CRM a empresa automotiva realizou inicialmente um tratamento das informações para que a visão única do consumidor fosse obtida de forma que fosse possível obter conhecimento sobre o consumidor.

Devido a limitações na captação de informações, a empresa B é capaz de definir um perfil básico do consumidor baseado em gênero, faixa etária, localização e produto comprado ou de interesse. A principal fonte de dados sobre o consumidor ocorre através de concessionárias, principalmente no momento da compra, porém o e-CRM também recebe dados através do seu site, e dados do atendimento ao consumidor.

No momento da pesquisa, os dados de atendimento ao consumidor não eram utilizados para conhecimento de perfil de consumidor, porém a empresa estava buscando iniciar as análises destas informações para aprofundar o conhecimento do consumidor.

Somente recentemente foram desenvolvidas regras de qualidade de dados para os dados recebidos. Fontes externas, principalmente concessionárias, enviam dados errados e dificultam o conhecimento do consumidor. Outra medida foi a discussão de políticas de incentivo aos concessionários com foco na qualidade de dados, porém essa medida só pode ser realizada mediante aprovação da associação de concessionários da marca.

A empresa atinge um público na faixa etária de 25 a 35 anos, sendo aproximadamente 50% feminino e 50% masculino. SP e RJ possuem os maiores volumes de consumidores.

- b) **Comunicação multicanal direcionada:** A empresa busca atender os consumidores em todos os canais de comunicação. A empresa possui atendimento ao consumidor com visão única e compartilhada com o e-CRM. O atendimento ocorre via telefone e e-mail, porém existem propostas para o desenvolvimento de chat. O e-CRM atua junto ao atendimento ao consumidor focado em atender ao consumidor único nos principais canais, incluindo principalmente os canais digitais.

A empresa realiza o monitoramento de canais externos, como redes sociais, sites de reclamação e fórum online, porém essa informação de interação só é compartilhada com o e-CRM na visão única quando há a captura de dados (abertura de chamado), o que ocorre

através de interação humana, principalmente pelo atendimento ao consumidor (reclamação, sugestão, elogio, etc).

A concessionária também é um canal de comunicação com os consumidores, principalmente por esse ser o local de maior interação com os consumidores, através da compra, manutenções e revisões. A empresa busca direcionar a comunicação com os consumidores nas concessionárias, porém o compartilhamento de informações sobre os consumidores entre concessionárias não é permitida. Dessa forma, uma concessionária só possui alguma informação sobre o consumidor após a segunda interação (ex: comprou na concessionária e ao voltar para a revisão já possui cadastro).

- c) Satisfação e fidelização do consumidor: a satisfação e fidelização do consumidor tem alta relevância para a empresa. O segmento automotivo favorece o relacionamento por longo período de tempo com o consumidor, pois o consumidor compra o carro, se mantém na marca através das revisões e manutenções, além disso, se o consumidor estiver satisfeito continua comprando na marca. Apesar do relacionamento longo, existe uma baixa interatividade com o consumidor, pois em média, após 10 meses da compra existe a segunda interação que é a revisão, e a recompra ocorre em média após 2 anos da compra. Esse comportamento dificulta a mensuração de fidelização.

A empresa automotiva possui a preocupação de atender bem os consumidores, porém existe a dificuldade de conhecer o consumidor detalhadamente, devido às interações ocorrerem em longo prazo, e devido à limitação das informações incompletas fornecidas pelas concessionárias.

A concessionária é o principal canal de interação com os consumidores, através da compra, manutenções e revisões. A empresa busca conhecer a opinião e satisfação dos consumidores nas concessionárias através da realização de pesquisas telefônicas.

No momento da pesquisa, a empresa buscava parcerias para oferecer benefícios aos consumidores, como a oferta de vale combustível para clientes fiéis.

5.2.2 Sistemas de informação

- a) Capacidade de geração de conhecimento: Existem limitações na geração de conhecimento, principalmente devido à falta de confiabilidade nas informações obtidas através das concessionárias. A empresa é capaz de identificar os carros vendidos para os consumidores, porém essa informação depende das concessionárias enviarem para a empresa as informações dos consumidores. Informações de manutenções e revisões

também são disponibilizadas pela concessionária, porém essas informações são fornecidas para a empresa B apenas para parte dos consumidores.

As informações sobre atendimento ao consumidor estão disponíveis para o e-CRM, porém no momento da pesquisa, ainda estavam sendo desenvolvidas análises dos consumidores baseadas nestas informações.

Informações de redes sociais e sites de reclamações só são disponibilizadas no sistema por intermédio da interação humana, ou seja, somente se fosse incluído manualmente no sistema de informações.

O e-CRM utiliza o atendimento ao consumidor como fonte de captura de informações para dados que não são captados no momento da compra (*hobby*, renda, etc.), porém esses dados só são captados quando o consumidor entra em contato com o atendimento ao consumidor.

Outra limitação existente é em relação ao acesso completo das informações por parte do e-CRM. Existem alguns relatórios padrões desenvolvidos, porém o acesso a outras informações são dependentes de solicitação de extração de dados para a equipe de TI. Não há análise de informações nesse processo e não é considerado como um processo prioritário.

- b) Identificação do consumidor único: Anteriormente à implantação do e-CRM, não existia a visão única consumidor único. Somente o atendimento ao consumidor possuía visão única, porém com foco nas solicitações, reclamações e sugestões. A obtenção da visão única do consumidor foi necessária para que fosse possível identificar cada consumidor.

No momento da pesquisa, a visão única do consumidor existia através da utilização de regras automáticas de identificação de cliente único. As regras foram definidas com base nas informações captadas pela empresa. A principal fonte de dados do cliente único tem origem nas concessionárias e, apesar da baixa confiabilidade, não trouxeram dificuldades de utilização para a empresa na visão única do consumidor.

Para *prospects* a principal origem de dados é o cadastro no site da empresa, que em alguns casos não identificam quem é o consumidor único.

O retorno das comunicações realizadas via e-mail marketing possuem identificação do cliente único automaticamente (através do sistema de informações), mensurando dados de recebimento, abertura e clique.

- c) **Mensuração multicanal:** A empresa busca controlar todos os seus canais de comunicação e de interação com o consumidor. A empresa buscou obter informações multicanais do consumidor único através da integração de informações de diferentes origens em um sistema único.

A empresa automotiva possui informações oriundas de diferentes origens que não são de propriedade da empresa (ex: sistemas das concessionárias), portanto existe uma limitação que ocorre devido à falta de confiabilidade nas informações captadas pelas concessionárias. A melhoria da qualidade de dados das concessionárias depende de negociação da alta diretoria com a Associação dos concessionários.

A empresa busca mensurar informações de canais digitais (redes sociais e sites de reclamação), porém essas informações são dependentes de interação humana (cadastro manual no sistema).

Os principais canais de interação são mensurados, porém a empresa automotiva pretende automatizar e expandir a captação de informações em todos os seus canais.

5.2.3 Estratégia

- a) **Recursos suficientes:** Em relação aos fatores tecnológicos existem limitações devido a diversificação de sistemas de informação que não são geridos pela empresa, principalmente devido a captação de informações dos sistemas das concessionárias. Além disso, a limitação de acesso às informações sobre os consumidores por parte do e-CRM dificultam a geração de estratégias.

Em relação aos fatores humanos, existe a expectativa de retorno rápido por parte da alta direção e existe limitação de recursos que propiciem o aprofundamento na análise das informações. O e-CRM não possui equipe específica para realizar a análise de dados. Apenas alguns relatórios prontos estão disponíveis para gerar conhecimento sobre o consumidor e gerar estratégias de e-CRM.

A falta de confiabilidade nas informações geradas pelo principal canal com os consumidores (concessionárias) também geram limitações no nível estratégico. A compreensão de riscos e retornos é limitada às informações existentes no sistema de informações e limitada às informações disponíveis para análise.

- b) **Gestão da informação:** A empresa B conhece os canais de captação de informações sobre os consumidores, e é capaz de definir quais são as informações de interesse para o e-CRM, porém existem limitações de captação automática dos dados.

Os dados captados possuem regras de qualidade de dados, porém a empresa não possui autonomia sobre informações com origem em sistemas não pertencentes à empresa (ex: concessionárias). A concessionária informa para a empresa automotiva todas as informações sobre vendas, porém para informações sobre revisão e manutenção ainda existem limitações que dependem de alinhamento entre a alta direção e a associação de concessionárias da marca.

Algumas informações são captadas de forma manual (ex: sites de reclamação e redes sociais) e são passíveis de erro de captação. Além disso, algumas informações são dependentes de contato com o consumidor (ex: *hobby* e renda).

A utilização e análise das informações ainda não são ocorrem explorando todo o potencial devido também ao acesso limitado às informações (apenas relatórios prontos), e devido à falta de priorização de estudos que aprofundem o conhecimento do consumidor único. Não há equipe suficiente para extrair dados do sistema e não há equipe especialista na análise destas informações.

A gestão da informação e a geração de significados que permitam insumos para a tomada de decisão e para a geração de estratégias ocorrem de forma limitada.

- c) Inteligência Competitiva: A geração de inteligência competitiva ocorre de forma simplificada. É possível gerar estratégias simples, baseado no conhecimento de perfil do consumidor em relação a gênero, faixa etária, produto comprado, interações no site, porém devido à falta de confiabilidade principalmente das informações com origem nas concessionárias, existe o risco de erro nas análises realizadas.

Parte das informações é captada de forma manual, como informações de sites de reclamação e de redes sociais, o que diminui a confiabilidade nas informações.

A análise das informações que auxiliam na tomada de decisões e na geração de estratégias ocorre através de informações básicas disponíveis em relatórios e são aprofundadas somente quando existe a extração de dados por parte da equipe de TI, o que não é considerado prioritário para a empresa.

A empresa segmenta seus consumidores baseado nos produtos comprados (modelo do veículo) e, portanto, existe uma limitação das definições de próximos passos.

Informações de comunicações enviadas por e-mail marketing são captadas e mensuradas com eficiência pela empresa. Dados de recebimento, abertura e clique direcionam a empresa a compreender quem são os clientes mais propensos às interações através deste canal de comunicação.

- d) Alinhamento estratégico: TI e negócios gerem os sistemas de e-CRM. O alinhamento ocorre no nível de transformação tecnológica, partindo da estratégia de negócios para a estratégia de TI e avaliação da infraestrutura de TI. Existe um esforço conjunto de negócios e TI para a obtenção de um banco de dados sólido que seja capaz de gerar inteligência para o desenvolvimento do CRM.

A alta direção atua com o papel de tecnologia visionária e a gestão da TI atua com o papel de tecnologia da arquitetura. Existe o apoio da alta direção para o desenvolvimento de tecnologias que auxiliem o e-CRM, embora exista a expectativa de retorno rápido. A TI auxilia com a implantação de tecnologias, porém existe a necessidade de priorização de projetos.

5.3 Empresa C: Anúncios on-line

A empresa C é uma empresa de anúncios on-line grátis para pessoas física (65%) e jurídica (35%). O usuário pode anunciar qualquer produto no site de diversas categorias, como imóveis, empregos, eletrônicos ou veículos. Caso o cliente deseje colocar o seu anúncio em destaque ele paga uma taxa definida pela empresa. Os clientes que colocam os anúncios em destaque são considerados mais importantes para a empresa.

As principais categorias de produtos anunciados são imóveis (principalmente venda de casas e apartamentos) e veículos e barcos (principalmente carros, peças e acessórios). Os consumidores são majoritariamente de SP (27%) e do RJ (12%).

A empresa C é uma multinacional, presente em aproximadamente 108 países. A área de CRM existia há 8 meses no momento da pesquisa.

5.3.1 Gerenciamento do relacionamento

- a) Conhecimento do consumidor: O perfil do consumidor é conhecido principalmente com foco em informações transacionais. As categorias de produtos anunciados e dos produtos de interesse são os principais fatores considerados para o conhecimento do consumidor. Além disso, existe a análise de frequência, valor e tempo desde a última interação para conhecimento do perfil do consumidor e definição de CVC.

A empresa está com a estrutura de informações em desenvolvimento e posteriormente poderá explorar mais e conhecer melhor o consumidor. Dados de mídias sociais são conhecidos, porém ainda não são completamente explorados.

O suporte ao consumidor possui informações do cliente na visão única, com foco transacional. As informações de segmentação do cliente não são fornecidas ao suporte ao consumidor.

- b) Comunicação multicanal direcionada: A empresa possui foco na comunicação digital. Existe o atendimento ao cliente via e-mail, porém não há chat ou telefone de contato, por ser uma empresa que oferece um serviço gratuito a exploração de canais para contato com o consumidor não são consideradas prioritárias. Existe o monitoramento de sites de reclamação e nas mídias sociais, porém com baixa integração com o e-CRM. Informações de perfil e comportamento dos consumidores nas mídias sociais e em sites de reclamação são analisados pelo e-CRM para conhecimento do consumidor, porém não são responsáveis pelo gerenciamento e direcionamento de comunicação com o consumidor através destes canais.

O envio de comunicações direta da empresa ocorre via e-mail, com avaliação de retorno de recebimento, abertura e clique por consumidor único.

- c) Satisfação e fidelização do consumidor: A satisfação e fidelização do consumidor são de grande importância, porém existe a seleção dos consumidores, baseada em avaliação de tempo desde a última interação, frequência, valor e CVC, e a avaliação de C2C (pessoa física) e B2C (pessoa jurídica).

Na análise de CVC as fases consideradas mais relevantes são retenção e recuperação. A empresa busca manter o consumidor anunciando e comprando através da utilização do site de anúncios.

Não existe programa de fidelidade baseado em pontos acumulados e trocados por recompensas, porém existem parcerias para oferecer benefícios aos clientes, por exemplo, acúmulo de pontos em outros programas ao incluir um anúncio no site. A oferta de benefícios ocorre para os clientes selecionados pelo e-CRM. Existe o intuito de oferecer benefícios diretos ao cliente, porém esse benefício será mais bem avaliado após a reestruturação de e-CRM.

5.3.2 Sistemas de informação

- a) Capacidade de geração de conhecimento: Existem limitações na capacidade de geração de conhecimento devido a limitações de informações, principalmente de mídias sociais, porém já existe o projeto em andamento para esse desenvolvimento.

O sistema de e-CRM possui dados cadastrais dos consumidores (nome, e-mail, localização, etc.) e dados de comportamento de anúncios (categorias anunciadas, categorias de interesse, etc.). As informações de anúncios, capturadas através das interações no site, são as principais informações utilizadas para a geração de conhecimento sobre o consumidor.

O sistema de informação permite o planejamento de contatos futuros baseado principalmente no comportamento de anúncios no site da empresa.

A empresa também é capaz de captar informações de comunicações realizadas por e-mail (taxa de abertura, etc.).

A confiabilidade nas informações captadas é de aproximadamente 80%. A empresa realiza avaliações da qualidade de dados e possui regras de qualidade para cadastramento no site (preenchimento de email, telefone, etc.).

Os sistemas de informação utilizados são um padrão em todos os países em que a empresa atua, portanto caso ocorra alguma alteração ou adaptação sistêmica que influencie na estrutura existente, pode existir um grande atraso, pois o padrão deve ser utilizado em todos os países.

- b) Identificação do consumidor único: A empresa possui um sistema de informações capaz de identificar o consumidor único.

O cliente é identificado através do e-mail, e o comportamento de anúncios é a informação mais relevante para a empresa. As ofertas são baseadas principalmente na categoria de anúncios.

A empresa possui uma área de BI, responsável por analisar informações sobre o comportamento do cliente único. A análise do comportamento do consumidor único é utilizada pelo e-CRM para identificar o perfil do consumidor e realizar ofertas direcionadas. Esse é um processo bem definido dentro da empresa e atende às demandas necessárias.

A empresa conhece o comportamento do consumidor em mídias sociais através de análises de comportamento realizadas, porém não possui informações de redes sociais do consumidor único nos sistemas de informação.

- c) Mensuração multicanal: A empresa de anúncios online atua exclusivamente no ambiente digital. O sistema possui informações integradas do cadastramento de clientes, anúncios realizados e retorno de campanhas de e-mail marketing.

Informações de mídia social, apesar de serem tratadas, não são integradas com e-CRM e não possuem visão única do consumidor.

A empresa possui atendimento ao consumidor, porém o e-CRM não utiliza essas informações para analisar o comportamento do consumidor único.

As informações do consumidor único em sites de reclamação não são armazenadas, porém existe a avaliação da opinião dos consumidores diante das soluções oferecidas.

A empresa possui a mensuração das principais informações sobre o consumidor único (comportamento de anúncios), porém está buscando a expansão da mensuração do comportamento do consumidor único principalmente em redes sociais.

5.3.3 Estratégia

- a) Recursos suficientes: Em relação aos recursos tecnológicos, existe a viabilização para o desenvolvimento do e-CRM, porém existem limitações em relação às informações disponíveis. Os projetos de reestruturação de informações já estão definidos, porém são realizados conforme a demanda por parte de negócios. A área responsável pelo CRM possui autonomia na definição de projetos, conforme a verba disponível.

Os dados de comportamento de anúncios são facilmente utilizados para a geração de estratégias, porém dados de mídias sociais não são captados, armazenados e analisados na visão única do cliente.

Em relação aos fatores humanos, existe o apoio da alta direção, porém existe a expectativa de retorno das ações de e-CRM. Existe a interação entre e-CRM e digital para a realização de estratégias com foco no consumidor único. A área de e-CRM faz recomendações de investimentos digitais com foco no perfil dos consumidores.

Em relação aos fatores estratégicos existe a mensuração do comportamento do consumidor em relação aos anúncios e existem ofertas de *cross-sell* e *up-sell* direcionadas para o consumidor único.

Não existe um alinhamento profundo das estratégias adotadas com foco no cliente entre as áreas da empresa, porém a empresa busca tornar esse alinhamento maior.

- b) Gestão da informação: A empresa possui as informações de comportamento de anúncios como a principal informação utilizada para conhecimento do consumidor único. Essas são as informações que possuem maior confiabilidade, e possuem regras de validação da informação no canal de entrada (site). A empresa avalia o comportamento do consumidor em relação aos anúncios e em relação ao retorno de comunicações (e-mail marketing). A

partir das informações disponíveis a empresa é capaz de analisar o ciclo de vida do cliente e realizar ofertas e comunicações direcionadas.

Embora não possua informações de redes sociais na visão única do consumidor, as informações disponíveis auxiliam nas definições de estratégias com o consumidor, principalmente voltado para ofertas disponíveis (*cross-sell* e *up-sell*).

Dados externos possuem problemas de confiabilidade, enquanto que dados internos e captados em origem própria são mais confiáveis.

A empresa realiza disseminação de informações entre as diferentes áreas com o intuito de gerar estratégias mais eficientes e unificadas dentro da empresa.

A compreensão de preferências do consumidor ocorre em relação ao comportamento e interações no site.

- c) **Inteligência Competitiva:** A empresa é capaz de gerar inteligência competitiva através da coleta e avaliação dos dados dos clientes. O banco de dados ainda possui uma limitação de informações, principalmente em relação a dados digitais (fontes externas), como redes sociais e sites de reclamação.

A definição de estratégias de e-CRM ocorrem direcionadas pelo comportamento do consumidor único no site da empresa (categorias, frequência, interações, etc.), e na análise do CVC.

Existe uma área de BI responsável pelo desenvolvimento de estudos com foco no consumidor único que levam à geração de inteligência competitiva.

Informações de retorno de comunicações (e-mail) também são mensuradas e analisadas para identificar o comportamento do consumidor.

As análises realizadas são utilizadas para a definição de estratégias com o consumidor único, de forma que os produtos sejam oferecidos corretamente para cada perfil de consumidor.

- d) **Alinhamento estratégico:** a área de TI gere os sistemas e a área de negócios demanda as necessidades. O alinhamento ocorre no nível de transformação tecnológica, partindo de estratégias de negócios, posterior avaliação de estratégias de TI e em seguida criando a requerida infraestrutura interna de TI.

A alta direção atua com o papel de tecnologia visionária e a gestão da TI atua com a tecnologia da arquitetura.

5.4 Empresa D: Livraria

A empresa D atua no varejo de livros, filmes, música, artigos de papelaria, informática, produtos eletrônicos, telefonia, brinquedos, games, conteúdo digital e viagens. Os produtos mais vendidos da empresa são CD, DVD e jogos de vídeo games. Em segundo nível estão as vendas de eletrônicos.

Anteriormente possuía somente lojas físicas, porém incluiu o *e-commerce* em seus negócios ao perceber a tendência de mercado de vendas on-line. No momento da pesquisa existiam aproximadamente 100 lojas físicas no Brasil.

A empresa é de capital nacional, possuía aproximadamente cinco mil funcionários no momento da pesquisa.

No momento da entrevista o CRM existia há aproximadamente um ano.

5.4.1 Gerenciamento do relacionamento

- a) Conhecimento do consumidor: A empresa D é capaz de conhecer consumidor através da utilização de informações de perfil (gênero, faixa etária, classe social), mas principalmente baseando-se em informações de vendas (produto comprado, tempo desde a última compra, frequência, valor).

A empresa conhece a diferenças de perfil de público entre compradores de loja física, loja on-line e dos compradores dos dois tipos de lojas (on-line e off-line).

O perfil de consumidores é de 35 a 55 anos, principalmente das classes sociais A e B. Na internet o público é mais jovem e possui um gasto médio menor do que o gasto médio de lojas físicas devido à fácil comparação de preços com a concorrência no ambiente digital. A empresa D reconhece que o consumidor de lojas físicas é um consumidor mais fiel à marca.

A livraria não mensura o comportamento digital no site com a visão de cliente único, porém utiliza informações de comportamento no site para a definição de ofertas (quem procura por um produto, também busca por outro).

A empresa envia comunicações aos seus consumidores através de e-mail marketing e SMS, porém não possui retorno na das comunicações.

O atendimento ao consumidor já estava implantado na empresa anteriormente ao e-CRM. O consumidor tem suas solicitações (dúvidas, reclamações, sugestões, etc.) registradas na visão única, porém no momento da pesquisa o e-CRM não possuía acesso a essas informações.

A empresa D compreende a necessidade de conhecer o comportamento do consumidor nos seus principais canais de comunicação e busca reestruturar seus sistemas de informação.

- b) Comunicação multicanal direcionada: A comunicação com o consumidor ocorre preferencialmente no ambiente digital, devido principalmente aos custos envolvidos na comunicação off-line. O envio de e-mail marketing é baseado no comportamento de compras e nos interesses identificados pelo site (quem busca um produto também busca outro). Para o envio de SMS a empresa utiliza a mesma estratégia de envio.

Alguns clientes de alto valor e com compras exclusivamente em lojas física recebem comunicação por mala direta e recebimento de catálogos por correio. Esses clientes representam um baixo percentual de clientes, porém são de alto valor para a empresa.

Além disso, a empresa faz a comunicação com clientes via redes sociais e sites de reclamação, porém de forma ainda não completamente estruturada e não orientada pelo e-CRM. A área responsável pelo digital realiza essas ações de forma não alinhada com o e-CRM. Esse alinhamento ainda está sendo desenvolvido.

O atendimento ao consumidor da empresa D possui atendimento telefônico, por e-mail e via chat. O e-CRM não possui essas informações na visão única do consumidor e possui baixa interação com o atendimento ao consumidor.

- c) Satisfação e fidelização do consumidor: A empresa possui tradicionalmente foco em oferta de produtos. A satisfação e fidelização de clientes é uma abordagem mais recente dentro da empresa e ainda busca um maior apoio da alta direção para seu desenvolvimento.

Apesar de somente recentemente buscar se estruturar para atender melhor o consumidor, a empresa D sempre buscou seguir as tendências de mercado, portanto criou diversos canais de atendimento ao consumidor (e-mail, telefone, chat), e buscou atender seus consumidores em redes sociais e sites de reclamação, porém ainda não ocorre de forma completamente estruturada e integrada dentro da empresa.

A empresa envia descontos exclusivos para clientes selecionados, porém esse desconto está mais atrelado a compradores de lojas físicas, pois nestas lojas os consumidores são menos suscetíveis à concorrência (preço). Esses descontos são baseados no comportamento de compra e comumente direcionam o consumidor para a sua loja física de preferência (loja com maior frequência de compras).

Existe também um programa de fidelidade baseado em acumulo de pontos. Esse programa inicialmente foi estruturado pelo financeiro, com pontuação baseada na margem da categoria dos produtos, porém não era divulgado com clareza para os consumidores. Após a implantação da área de e-CRM o programa de fidelidade passou a ser divulgado de forma mais eficiente para os consumidores. No momento da pesquisa as regras do programa estavam sendo revistas pela área de e-CRM.

5.4.2 Sistemas de informação

- a) Capacidade de geração de conhecimento: A geração de conhecimento é limitada, devido principalmente à falta de informações. Atualmente somente os dados de venda de produtos estão disponíveis para o e-CRM na visão única do consumidor.

Existe o suporte de TI para a realização de projetos que integrem as informações do cliente único para que o e-CRM seja capaz de gerar conhecimento, porém esses projetos não são prioridades entre todas as demandas da empresa.

Anteriormente ao e-CRM era possível existir mais de um cadastro do mesmo consumidor. A empresa realizou o tratamento dos dados para que a visão única do consumidor fosse obtida. No momento da pesquisa os dados tratados ainda não estavam no sistema de informação do e-CRM (sistema da livraria), porém existe uma área de BI que auxilia na compreensão do comportamento do consumidor.

A empresa utiliza informações de comportamento online para gerar conhecimento sobre o interesse dos consumidores (similaridade de interesses), porém não possui as informações de comportamento online por cliente único.

Os sistemas de informação não coletam e armazenam informações sobre retorno de comunicações com o consumidor púnico (e-mail, SMS, catálogos, etc.).

Os dados de atendimento ao consumidor, também não estão disponíveis para o e-CRM na visão única do consumidor, porém já existe a aprovação do projeto. Esses desenvolvimentos estão aguardando a disponibilidade de desenvolvimento por parte de TI. O sistema de informações fornece um conhecimento limitado devido principalmente à falta de integração de informações do consumidor único.

- b) Identificação do consumidor único: Antes da implantação da área de CRM não existia um banco de dados com a visão única do cliente. Um cliente podia ter mais de um cadastro. Atualmente a base de dados de vendas foi tratada e foram criadas regras de identificação de cliente único (CPF, e-mail, etc.). A base de dados na visão única do consumidor ainda

não está disponível para o e-CRM, porém a visão única é utilizada para a geração de estratégias.

As interações no site são analisadas, porém não há a identificação do cliente único, e suas interações não estão disponíveis no sistema de informações da empresa D.

As campanhas (e-mail, SMS, correspondência) são enviadas de forma segmentada conforme o comportamento de compra dos consumidores, porém não há a identificação de retorno por cliente único.

O atendimento ao consumidor possui a visão única do cliente, porém o e-CRM não possui acesso a essas informações. No momento da pesquisa não havia o compartilhamento de informações entre as áreas, porém já existia um projeto para o e-CRM possuir acesso à essas informações e para compartilhar informações de segmentações dos consumidores com o atendimento ao consumidor.

Embora não possua seus sistemas de informações de e-CRM estruturados na visão única do consumidor, a empresa identifica essa necessidade.

- c) Mensuração multicanal: A mensuração multicanal ocorre de forma limitada. A identificação do consumidor único não ocorre em todos os canais de comunicação.

As mensurações de comportamento de compra são as principais informações utilizadas pela empresa para a definição de estratégias de ofertas e de comunicação.

A empresa utiliza informações de comportamento no site, porém não possui a visão única do cliente integrada aos sistemas de informação. Informações de redes sociais e sites de reclamação também não estão integrados aos sistemas de informação da empresa.

As comunicações (e-mail, SMS, etc.) não possuem resultados mensurados e armazenados no sistema.

O suporte ao consumidor não tem suas informações compartilhadas com o e-CRM na visão única do consumidor.

A livraria busca conhecer o comportamento multicanal dos consumidores, porém o sistema de informações de e-CRM não possui a integração multicanal de informações sobre o consumidor único. A empresa busca desenvolver essa integração (cerca de 8 origens de informações), porém os projetos de e-CRM são dependentes de desenvolvimento tecnológico.

5.4.3 Estratégia

- a) Recursos suficientes: A empresa D busca se desenvolver em relação aos fatores tecnológicos. Os sistemas de informação não captam informações multicanais na visão única do consumidor, e o e-CRM utiliza uma empresa contratada (agência de marketing) para auxiliar no desenvolvimento tecnológico e para definir estratégias na visão única do consumidor. Os recursos tecnológicos não são suficientes, porém a empresa já identificou estes fatores e passa por reestruturação.

Em relação aos fatores humanos existem limitações em relação ao envolvimento de funcionários e ao apoio da alta direção. O e-CRM não é visto com alta importância dentro da empresa. As áreas da empresa não estão completamente envolvidas no desenvolvimento do e-CRM. Ainda falta a compreensão de focar nas necessidades dos clientes e muitas vezes existem a sobreposição de projetos devido à falta de envolvimento da área de CRM. O investimento em e-CRM ainda é baixo e o valor agregado de focar nos consumidores ainda não é altamente percebido por toda a empresa. A empresa busca aumentar o envolvimento dentro da empresa.

Em relação aos fatores estratégicos, existe a necessidade de preparação da empresa para a geração estratégias com foco no consumidor único. A geração de estratégias é limitada às informações disponíveis e à falta de valorização do e-CRM dentro da empresa.

- b) Gestão da informação: A empresa possui limitações em relação à captação de informações. Não há a coleta de informações multicanais na visão única do consumidor. As informações de comportamento de compra são as principais informações utilizadas para a compreensão do comportamento do consumidor.

A empresa possui conhecimento sobre as informações necessárias para a gestão do consumidor, porém possui limitações em relação à integração de informações multicanais do cliente único no sistema de informações de e-CRM.

A empresa possui área de BI para auxiliar na análise de informações sobre o consumidor, porém é dependente de fornecedores (agência de marketing) para a análise e compreensão do comportamento multicanal do consumidor.

A captação e tratamento das informações é o principal projeto em desenvolvimento. A estruturação das informações auxiliará o e-CRM a compreender o comportamento e necessidades do consumidor único de forma mais eficiente.

- c) Inteligência Competitiva: Existe uma visão limitada do consumidor, baseada somente nos produtos comprados pelos consumidores. A empresa utiliza também informações de comportamento de busca no site (quem busca um produto, também busca outro) para a tomada de decisões. A geração de inteligência competitiva ocorre principalmente através da análise de comportamento de compra.

A empresa não capta informações de forma eficiente e está reestruturando seus sistemas de informações para que o conhecimento do consumidor seja ampliado. A empresa utiliza informações externas sobre produtos para a geração de estratégias com o consumidor único. Dados de sites de reclamação e de sites de comparação de preços são utilizados para a geração de IC, porém não há a identificação de cliente único.

A expansão do conhecimento do consumidor, através da análise de informações multicanais, auxiliará na tomada de decisões focadas no perfil do consumidor único.

- d) Alinhamento estratégico: o alinhamento estratégico ocorre no nível de execução de estratégia, partindo da estratégia de negócios, passando pela infraestrutura organizacional, onde é avaliada a estratégia a ser gerada, e posteriormente o alinhamento ocorre com a infraestrutura de TI. A alta direção tem o papel de formulação de estratégias e a gestão da TI atua com o papel de implementação de estratégia. Na empresa D TI atua como desenvolvedor de necessidades tecnológicas.

5.5 Resultado geral

O Quadro 5.1 mostra o resultado da aplicação do estudo de caso, conforme os constructos definidos.

CONSTRUCTO		Empresa A Artigos esportivos	Empresa B Automotiva	Empresa C Anúncios on-line	Empresa D Livraria
Gerenciamento do relacionamento	Conhecimento do consumidor	Alto e amplo	Limitado devido à origem de informações.	Limitado devido à integração de informações.	Limitado devido à integração de informações.
	Comunicação multicanal direcionada	Baixa integração com suporte; Comunicação bem direcionada.	Não há integração com redes sociais e sites de reclamação	Não há integração com redes sociais e sites de reclamação	Há a mensuração, mas não na visão única do consumidor (desenvolvendo)
	Satisfação e fidelização do consumidor	Foco em oferta de produtos; Parcerias para benefícios.	Limitado a confiabilidade das informações; busca parcerias para benefícios.	Limitado a estruturação das informações; Parcerias para benefícios.	Limitado a informações. Programa de fidelidade não estruturado.
Sistemas de Informação	Capacidade de geração de conhecimento	Informações de atendimento não integradas; Dados digitais integrados.	Baixa confiabilidade em parte dos dados; Acesso limitado às informações (relatórios prontos).	Dados digitais parcialmente integrados, mídias sociais não integrado no sistema.	Dados digitais não integrados; dados de atendimento não integrados.
	Visão única do consumidor	Sistema identifica cliente único	Sistema identifica cliente único	Sistema identifica cliente único	Regras de identificação de cliente único.
	Mensuração multicanal	Não possui informações de atendimento.	Não possui informações completas. Dependente de interação humana.	Não possui informações de mídias sociais.	Não possui dados de redes sociais, sites de reclamação, interesses em produtos e atendimento ao consumidor na visão única.

Continua

Conclusão

CONSTRUCTO		Empresa A Artigos esportivos	Empresa B Automotiva	Empresa C Anúncios on-line	Empresa D Livraria
Estratégia	Recursos suficientes	Apoio da alta diretoria limitado	Falta de confiabilidade em dados; sistemas de informação em desenvolvendo.	Estruturação das informações em desenvolvendo	Empresa não compreende completamente ações com foco no consumidor; Sistema em reestruturação.
	Gestão da informação	Ampla utilização de informações – foco em produtos; não há grande segmentação de clientes.	Baixa qualidade dos dados gera limitação nas análises	Falta de confiabilidade em dados externos; Análises não aprofundadas.	Falta de informações integradas na visão única.
	Inteligência competitiva	Foco nos produtos ofertados.	Alguns dados possuem baixa confiabilidade; Falta de recursos humanos para desenvolver análises.	Foco transacional; Dados de mídias sociais e sites de reclamação limitados.	Limitada às informações existentes atualmente; Dependente de fornecedores.
	Alinhamento estratégico	Execução de estratégia	Transformação tecnológica	Transformação tecnológica	Execução de estratégia

Quadro 5.1 – Resumos dos constructos por estudo de caso.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise conjunta dos estudos de caso aplicados permitiu a análise dos principais aspectos dos constructos definidos.

5.5.1 Constructo de gerenciamento do relacionamento

O constructo de gerenciamento do relacionamento mostra limitações principalmente em relação à falta de captação de informações multicanais. As empresas possuem a mensuração das principais informações, como vendas, porém não possuem a visão completa de todas as interações dos consumidores.

O conhecimento do consumidor existe em todas as empresas, porém o conhecimento detalhado e completo do consumidor não ocorre, embora tenha sido identificado como necessário para as empresas. O conhecimento do consumidor é utilizado para a definição de

estratégias de relacionamento com o consumidor único, a partir de nichos definidos. Os nichos são definidos principalmente em relação ao comportamento transacional (produtos comprados). Todas as empresas identificam oportunidades de conhecer com maior detalhamento o consumidor através da captação e armazenamento de informações multicanais, e as limitações ocorrem devido a fontes exteriores (redes sociais, sites de reclamação, etc.), porém também possuem limitações com fontes internas, como dados de atendimento ao consumidor.

As empresas utilizam preferencialmente o e-mail marketing para se comunicar com os consumidores, principalmente devido ao baixo custo (automotiva e livraria), ou devido a serem exclusivas do ambiente digital (artigos esportivos e anúncios on-line). A utilização de e-mail marketing facilita a mensuração do comportamento do consumidor único (abertura, clique, etc.), e auxiliam na definição de ações de comunicações futuras.

As empresas pesquisadas buscam a satisfação e fidelização dos consumidores através da integração de informações e através do alinhamento da forma de tratamento do consumidor nos diferentes canais existentes (atendimento ao consumidor, redes sociais, etc.). A integração entre diferentes áreas dentro da empresa se mostrou necessária para que a interação entre empresa e consumidor ocorra de forma alinhada.

O desenvolvimento de programas de fidelidade é utilizado para oferecer benefícios agregados aos consumidores, porém as empresas podem utilizar parcerias para a oferta de benefícios (visitas a clubes de futebol, ofertas de vale combustível, etc.). As quatro empresas pesquisadas possuem implantado, ou buscam implantar programas de fidelidade.

A falta de confiabilidade nas informações, principalmente de fontes externas, também prejudicam o gerenciamento do relacionamento.

5.5.2 Constructo de sistemas de informação

O constructo de sistemas de informações mostrou que todas as empresas possuem as informações na visão única do consumidor, e se não possuíam essa visão antes da implantação do e-CRM, esse foi um dos primeiros tratamentos de informação realizado. As empresas compreendem que a identificação do cliente único e armazenamento dos dados nessa visão são necessários para o desenvolvimento do e-CRM. Anteriormente à implantação do e-CRM as empresas não tinham a necessidade de estruturar seus dados na visão única do consumidor, porém a identificação e armazenamento de dados capazes de mensurar o comportamento do cliente são necessários e foi desenvolvida em todas as empresas.

A limitação dos sistemas de informação ocorre principalmente em relação à integração de dados de diferentes origens. As empresas são capazes de identificar as informações de interações do consumidor, porém precisam priorizar os canais considerados mais relevantes devido à limitação na capacidade de desenvolvimento tecnológico da empresa e devido a não priorização de projetos de e-CRM.

A capacidade de geração de conhecimento é limitada às informações multicanais disponíveis no sistema de informações na visão única do consumidor. A interpretação do comportamento do consumidor para o planejamento de contatos futuros ocorre principalmente baseada nas transações realizadas, e são aprofundadas conforme identificação de comportamentos nos diferentes canais.

O planejamento de contatos futuros e ofertas direcionadas ocorrem baseados no conhecimento gerado sobre os consumidores, baseado na visão disponível do consumidor. Embora as empresas não possuam a visão completa (360°) do consumidor, todas as empresas já possuem conhecimento da visão limitada e buscam expandir a captação e armazenamento de informações sobre os consumidores.

5.5.3 Constructo de Estratégia

O terceiro constructo de estratégia mostra a dificuldade de geração de estratégias devido a limitações de informações sobre o consumidor único e devido à falta de confiabilidade em dados captados. A falta de integração de informações multicanais e a dificuldade de desenvolvimento tecnológico devido à priorização de projetos dificultam o desenvolvimento do e-CRM. As empresas direcionam suas estratégias com o consumidor baseado principalmente no produto a ser ofertado. Essa é a principal informação disponível em todas as empresas pesquisadas.

O apoio da alta direção e compreensão dos funcionários de lidarem com estratégias na visão do cliente também são fatores identificados como impactantes na geração de estratégias. A falta de alinhamento entre diferentes áreas que interagem com o consumidor único dificultam o tratamento do consumidor de forma direcionada.

As empresas são capazes de identificar os canais de captação de informações sobre o consumidor único, porém todas as empresas podem expandir o conhecimento do consumidor através da integração de informações multicanais no sistema de informações de e-CRM.

As informações consideradas mais importantes para conhecimento do consumidor são: informações de vendas, interações no site, mensuração de campanhas de comunicação, redes sociais, sites de reclamação e atendimento ao consumidor.

As empresas utilizam as informações disponíveis para a geração de inteligência competitiva focadas na definição de estratégias de ofertas de produtos e serviços para cada perfil de consumidor, porém podem possuir dificuldades na geração de inteligência competitiva devido à dificuldade de acesso às informações, ou devido à falta de recursos humanos capazes de analisar os dados disponíveis.

Em relação ao alinhamento estratégico todas as empresas partem da estratégia de negócios. As empresas A e D possuem alinhamento de execução de estratégia, onde o papel da alta direção e da gestão da TI são focados em formulação e implementação de estratégias respectivamente. As empresas B e C possuem alinhamento de transformação tecnológica, onde o papel da alta direção e da gestão da TI é respectivamente de tecnologia visionária e de tecnologia da arquitetura. As estratégias de negócios são impulsionadoras do desenvolvimento do e-CRM.

6. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo principal estabelecer um entendimento do uso e desenvolvimento do e-CRM, compreendendo os aspectos principais referentes à gestão do relacionamento com o consumidor no ambiente digital. Além de compreender como a DA contribui e influencia no desenvolvimento do e-CRM.

Para o desenvolvimento do objetivo macro foram detalhados os objetivos específicos para o desenvolvimento da pesquisa:

- Compreender como o e-CRM é desenvolvido no ambiente digital.
- Compreender como as estratégias são definidas em um ambiente onde o cliente é ativo.
- Compreender de que formas a TI contribui e afeta no desenvolvimento do e-CRM.
- Entender a influência da DA para o desenvolvimento de estratégias.
- Entender como ocorre o alinhamento estratégico entre TI e negócios.
- Compreender como é utilizada a Inteligência Competitiva para a geração de vantagem competitiva.
- Analisar como os fatores críticos de sucesso impactam no desenvolvimento do e-CRM (FCS: humano, estratégico e tecnológico).

A partir do levantamento bibliográfico e dos estudos de caso aplicados foi possível atingir o objetivo principal do estudo e os objetivos específicos. O desenvolvimento do estudo permitiu

estabelecer um entendimento sobre os principais aspectos do gerenciamento do relacionamento com o consumidor no ambiente digital, e compreender a contribuição e influência da DA.

Entre os principais aspectos do e-CRM estão a identificação de todos os canais de interação do consumidor, e a captação e armazenamento das informações sobre o consumidor único. A partir da coleta, armazenamento e análise das informações digitais é possível identificar o comportamento e interesses de cada consumidor, e realizar segmentações baseadas nas informações disponíveis nos sistemas de informação.

A DA contribui diretamente para o desenvolvimento do e-CRM através da medição, coleta, análise e elaboração de relatórios de dados digitais com o propósito de entendimento e otimização da performance em negócios que possuam foco no gerenciamento do relacionamento com o consumidor. Os dados digitais ampliam a capacidade de conhecimento sobre o comportamento e interesses do consumidor, e influenciam diretamente nas estratégias definidas pelo e-CRM através da mensuração de diferentes canais digitais.

As empresas pesquisadas não são capazes de obter a visão completa do consumidor único devido principalmente a limitações tecnológicas, porém as estratégias são baseadas principalmente no comportamento de compra, devido à necessidade de comprovação de retorno do investimento em e-CRM.

As empresas pesquisadas buscam captar informações sobre os consumidores através dos canais de interação existentes. As informações consideradas mais importantes para conhecimento do consumidor são: informações de vendas, interações no site, mensuração de campanhas de comunicação, redes sociais, sites de reclamação e atendimento ao consumidor.

As estratégias adotadas com foco no consumidor são baseadas nas informações disponíveis nos sistemas de informação, porém as empresas podem utilizar outras fontes de comportamento do consumidor, mesmo que não seja na visão única, para auxiliar na definição de estratégias de ações diante do consumidor único.

A definição de segmentações comportamentais e análise de CVC ocorrem quando a empresa possui recursos suficientes (tecnológico, humano e estratégico) para a realização de análises sobre o consumidor único. As principais barreiras para a definição estratégias segmentadas é a limitação de informações captadas na visão única do consumidor e a falta de preparação da empresa para lidar com estratégias focadas no consumidor.

As empresas buscam atender o consumidor nos diferentes canais existentes, porém a falta de integração e alinhamento entre áreas que se comunicam diretamente com o consumidor único

(e-CRM, digital e atendimento ao consumidor) dificulta a padronização de tratamento diante do consumidor único.

Os canais digitais oferecem para o e-CRM a oportunidade de conhecimento amplo sobre o consumidor. A mensuração de interesses no ambiente digital proporciona a definição de estratégias de oferta direcionada de produtos e serviços.

A facilidade de disseminação de informações e de acesso a opiniões de consumidores, devido à expansão da utilização do ambiente digital pelo consumidor e devido ao comportamento colaborativo dos usuários, gerou a necessidade de expandir o conhecimento dos consumidores integrando informações de diferentes canais, tanto internos (vendas, navegação, atendimento ao consumidor), quanto externos (redes sociais, sites de reclamação).

Uma grande dificuldade encontrada pelas empresas é a necessidade de investimento tecnológico em curto prazo diante de um retorno em longo prazo. A expectativa por parte da alta direção é de retorno rápido.

A compreensão das aplicações do e-CRM e da influência existente da DA auxilia no entendimento do posicionamento das empresas diante do comportamento consumidor em um ambiente colaborativo (ambiente digital), e auxilia a compreender como o comportamento multicanal dos consumidores impacta nas decisões estratégicas das empresas.

A partir da análise dos estudos de caso pelos constructos definidos, as questões de pesquisa foram respondidas:

1. Compreender o uso do e-CRM nas empresas. Compreendendo de que forma as empresas aplicam os conceitos de e-CRM em suas estratégias de negócios.

Em relação ao constructo de gerenciamento do relacionamento, existe uma limitação do gerenciamento completo das interações do consumidor. As principais informações de vendas são captadas e armazenadas, porém podem existir limitações no conhecimento do consumidor devido à falta de confiabilidade em dados dependentes de terceiros.

O conhecimento do consumidor em redes sociais e interações em sites de reclamação possuem uma maior dificuldade de serem mensurados. A captação dessas informações pode ser dependente de interação humana.

As estratégias de segmentações ocorrem principalmente levando em consideração os produtos comprados. As vendas são as principais informações captadas e analisadas pelo e-CRM.

A comunicação com o consumidor ocorre principalmente via e-mail marketing e são mensurados pelas empresas com profundidade em relação a taxas de recebimento, abertura, clique e retorno. A identificação do retorno por cliente único é utilizada pelas empresas para avaliação de interesses dos consumidores.

A satisfação do consumidor é muito importante para as empresas, porém o processo de captação e monitoramento de reclamações, sugestões e opiniões podem ser limitados e restritos a canais oficiais da empresa.

Pensando na satisfação e fidelização do consumidor, as empresas buscam parcerias com outras empresas, a fim de oferecer um benefício extra para os consumidores (ex: visitas a clubes de futebol e vale combustível).

Em relação ao constructo de sistemas de informação, a visão única do consumidor é necessária e não apresenta dificuldades na identificação. Existem limitações na mensuração multicanal com origens externas, o que gera limitações na capacidade de geração de conhecimento.

Em relação ao constructo de estratégia, as empresas que não estão completamente estruturadas em relação às informações, possuem uma dificuldade maior na geração de estratégias. Além disso, dificuldade de acesso às informações, ou falta de estrutura para análise dos dados impactam na geração de estratégias e de inteligência competitiva.

A empresa A, possui uma melhor estruturação dos sistemas de informação e atua no nível de execução de estratégia. As empresas B e C possuem uma dificuldade maior na utilização das informações e atuam no nível de transformação tecnológica. Embora a empresa D tenha limitações de informações, TI atua como desenvolvedor e não atua diretamente na definição de estratégias.

2. Compreender de que forma a *digital analytics* contribui para o desenvolvimento do e-CRM.

Em relação ao constructo de gerenciamento do relacionamento, a *digital analytics* fornece para o e-CRM uma visão mais abrangente do consumidor, pois é capaz de fornecer mais dados sobre os consumidores, por exemplo, produtos de interesse, conteúdo buscado e interação com a marca. A comunicação com o consumidor ocorre no ambiente digital e permite uma melhor mensuração de retorno.

Existe também uma facilidade maior de identificação de cliente único, através de marcações realizadas (*cookie*), e o interesse por benefícios oferecidos também podem ser mais facilmente identificados com o rastreamento do comportamento do consumidor.

Em relação ao constructo de sistemas de informação, a visão única do consumidor é necessária e pode ser mais facilmente identificada no ambiente digital, a partir de análise das informações e rastreamento (tagueamento, *cookies*) dos consumidores.

O volume de informações captadas e armazenadas nos sistemas de informação é grande e ocorre em tempo real, porém a análise aprofundada é dependente de facilitação de acesso, confiabilidade na origem da informação e recursos capacitados. A integração de informações de diversas origens ocorre com maior dificuldade devido ao grande volume de canais digitais existentes.

Em relação ao constructo de estratégia, existe uma dificuldade maior em utilização completa dos recursos existentes. A priorização das informações a serem utilizadas tem uma dependência da estruturação dos sistemas de informação existentes e podem sofrer influência da priorização de projetos definida pela alta diretoria.

3. Compreender como os fatores críticos de sucesso impactam na implantação e desenvolvimento do e-CRM.

Em relação ao constructo de gerenciamento do relacionamento, podem existir limitações em relação ao conhecimento amplo do consumidor devido à falta de informações ou de confiabilidade nas informações.

Em relação ao constructo de sistemas de informação, podem existir limitações em relação a capacidade de geração de conhecimento, devido a dificuldade de análise de informações ou a captação e armazenamento de dados de diferentes origens.

Em relação ao constructo de estratégias, recursos tecnológicos de integração de dados e confiabilidade nas informações foram identificados como fatores que impactam no sucesso do e-CRM, além disso, o envolvimento da alta direção, a preparação interna das empresas e mensuração de resultados voltados para compreender o ambiente competitivo que permitam a compreensão de riscos e retornos também se mostraram recursos necessários para a geração e desenvolvimento de estratégias.

As empresas pesquisadas possuem alinhamentos que partem da estratégia de negócios, passam pela infraestrutura organizacional (execução de estratégia) ou pela estratégia de TI

(transformação tecnológica), e finalizam o alinhamento na infraestrutura de TI. A estratégia de negócios se mostraram impulsionadoras para o desenvolvimento do e-CRM.

As proposições de pesquisa delimitadas foram confirmadas no estudo de caso:

1. Os sistemas de informação devem ser estruturados e capazes de armazenar informações multicanais do consumidor único.

A estruturação das suas informações na visão única do consumidor se mostrou necessária para o desenvolvimento do e-CRM. O tratamento dos dados e a criação de regras automáticas de identificação do cliente único foram utilizados e estão sendo aprofundadas em todas as empresas pesquisadas.

A mensuração multicanal, incluindo vendas, atendimento, redes sociais, sites de reclamação, interações e interesses no site são dados que são importantes para a geração de conhecimento sobre o consumidor único.

As empresas compreendem a necessidade de interagir em ambientes multicanais de forma que seja possível a captação e armazenamento de informações sobre o cliente único. Embora as empresas não possuam a mensuração completa de todos os canais, elas compreendem essa necessidade e buscam se desenvolver para a captação e armazenamento de informações do cliente único através da priorização de integração dos canais, considerando os canais mais relevantes para a empresa.

2. A geração de estratégias do e-CRM são dependentes das informações captadas, armazenadas e analisadas com foco no consumidor.

A geração de estratégias no e-CRM ocorrem baseadas nos dados captados e possui alta dependência da capacidade de captar essas informações, armazená-las e analisá-las com foco no cliente único.

A qualidade e confiabilidade nos dados captados também são fatores importantes e relevantes para a geração de estratégias que gerem maiores retornos para as empresas.

As empresas buscam cada vez mais ampliar seus sistemas de informação e captar dados de diferentes origens. As informações de vendas se mostraram como as informações mais importantes para o e-CRM. Outras informações como redes sociais e retorno de comunicação por consumidor único se mostraram relevantes, porém algumas empresas ainda não possuem essa captura de dados. Algumas empresas

analisam a visão agregada dos consumidores, porém essa visão não pode ser utilizada para segmentações de consumidores.

A geração de estratégias no e-CRM se mostraram dependentes das informações disponíveis para análise nos quatro casos de pesquisa estudados.

3. Os fatores críticos de sucesso do e-CRM são humanos, tecnológicos e estratégicos.

Em relação ao fator estratégico a mensuração de resultados foi um fator identificado como impactante para o e-CRM devido a necessidade de identificação do consumidor único. A mensuração de resultados auxilia na identificação de retorno das ações. A geração de IC é afetada devido à limitações de informações. A preparação prévia da empresa para atuar com relação ao consumidor único também foi apontado por empresas pesquisadas.

Em relação ao fator tecnológico, todas as empresas mostraram alguma dificuldade na viabilização do e-CRM considerando um potencial completo. Algumas empresas possuem dificuldade na mensuração de informações em canais específicos. A viabilização tecnológica é um fator considerado importante para todas as empresas.

Em relação ao fator humano, o envolvimento da alta direção foi identificado como necessário para o desenvolvimento do e-CRM. A alta direção é responsável por habilidades, recursos, medidas, ferramentas, processos gerenciais e sistemas. A preparação e envolvimento dos funcionários também se apresentaram como impactantes para o desenvolvimento do e-CRM.

O e-CRM permite que as empresas compreendam melhor o comportamento do consumidor devido principalmente às tecnologias existentes e ao avanço tecnológico.

O surgimento e disseminação do uso da internet tornaram o consumidor mais ativo e influenciador da opinião de outros consumidores. O consumidor utiliza esse ambiente colaborativo para conhecer as empresas e realizar comparações com maior amplitude. Esse comportamento do consumidor fez com que as empresas direcionassem esforços para conhecer melhor o consumidor e suas interações no ambiente digital.

O ambiente off-line é mensurado e analisado por empresas que estão presentes nesse ambiente, porém o ambiente on-line permite a captação de um maior volume de informações sobre o comportamento do consumidor. A análise de informações de comportamento do consumidor, considerando o ambiente on-line e off-line (quando existente) permite que as empresas conheçam o consumidor com maior detalhamento, e permite segmentações mais

refinadas, considerando não somente o comportamento de compras e, mas de interesses e comportamentos de disseminação de opiniões (redes sociais, sites de reclamação).

As tecnologias digitais permitiram que as empresas interagissem com os consumidores de forma automatizada através da utilização de *cookies* de identificação do consumidor único.

Além disso, o e-CRM permite que a empresa tenha maior conhecimento do retorno de suas comunicações, seja por recebimento, abertura e clique em comunicações diretas, como e-mail marketing e SMS.

A *digital analytics* influencia diretamente nas ações do e-CRM, pois é a partir da utilização da DA que estratégias de e-CRM são analisadas e definidas.

Devido a alta dependência de estruturação sistêmica, principalmente em relação à captação e integração de dados multicanal na visão única do consumidor, a TI se torna essencial para o desenvolvimento do e-CRM, porém outros fatores como alinhamento da empresa em relação às estratégias do consumidor e o apoio da alta direção da empresa também são fatores que impactam fortemente as estratégias do e-CRM.

As empresas entrevistadas estão em processo de reestruturação dos sistemas de informação, porém em diferentes níveis. Esse fator pode ser um indício de que cada vez mais as empresas estão percebendo o valor agregado de conhecer o consumidor e influencia-lo positivamente. Além disso, o volume de informações captadas no ambiente digital amplia o conhecimento do mercado consumidor por parte das empresas e gera novas possibilidades de geração de estratégias.

As empresas buscam cada vez mais impactar os consumidores de forma assertiva no ambiente digital, pois já identificaram que essas estratégias trazem retorno financeiro em longo prazo para a empresa, porém o consumidor pode muitas vezes se sentir frustrado e insatisfeito com a grande possibilidade de rastreamento por parte das empresas. A percepção do consumidor não foi avaliada nesse estudo e poderá ser avaliada com profundidade através de uma evolução do estudo atual.

O presente estudo buscou compreender as definições de estratégias do e-CRM diante de um consumidor ativo, através da pesquisa em empresas de diferentes segmentos. A avaliação de estratégias específicas em um único segmento não foi desenvolvida, e podem existir peculiaridades conforme o segmento de atuação da empresa.

Outra limitação existente na pesquisa é o aprofundamento em conhecimento de estratégias em empresas exclusivamente on-line e em empresas on-line e off-line.

O presente estudo contribui para a compreensão do desenvolvimento do e-CRM e sua atuação diante de um ambiente de alta colaboração entre consumidores. O estudo contribuiu para o conhecimento de geração de estratégias em uma área altamente dependente de TI e aborda os aspectos principais referentes à gestão do relacionamento com o consumidor.

O estudo é uma contribuição teórica baseada em definições de constructos que servem como um guia prático e científico para o gerenciamento do relacionamento com o consumidor no ambiente digital.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABINEE. 2014. Smathphones já representam 76% de mercado de celulares. Disponível em: <http://www.abinee.org.br/noticias/com282.htm>, Acessado em 16dez2014.

ALTER, S. Information Systems: a management perspective. Massachusetts: Addison-Wesley, 1992.

ARIWA, E. & GROVER,D. Digital marketization of e-CRM in effective delivery of financial engineering in global organizations: Trend, benefits and critical meta-dynamic issues. Verlag Berlin Heidelberg, pp276-284. 2011

BRADSHAW, D. & BRASH, C. Managing customer relationship in the e-business world: how to personalise computer relationships for increased profitability. International journal of retail & distribution management. V29, N°12, pp520-529, 2001.

BOSE, R. Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. Industrial Management & Data Systems, Vol. 108 Iss: 4 pp. 510 – 528. 2008.

BUTTLE, F.; MAKLAN, S.. Customer relationship management: concepts and technologies. Elsevier Butterworth- Heinemann. Amsterdan. 2009

CAPEM, 2010. Disponível em: <http://www.capem.org.br/arquivos/codigo.pdf>, Acessado em 15jan2015.

Casotti L. & Suarez M.. Relações com os consumidores: experiências brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

CIPRIANI, F. Estratégia em mídias sociais. Elsevier, 2011.

CHURCHILL, G. A. Marketing: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

CUTRONI, J. Radically Rethinking Web Analytics, 2011. Disponível em <http://online-behavior.com/analytics/rethinking>. Acessado em 05 de fev. de 2014.

DAVENPORT, T. H. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo : Futura, 1998.

DAVENPORT, T.H. & HARRIS, J.G. Competing on Analytic. Harvard Business School Press, Boston, MA. 2006.

DIGITAL ANALYTICS ASSOCIATION. Web Analytics Association Becomes Digital Analytics Association, 2012. Disponível em <http://www.digitalanalyticsassociation.org/news/85508/Web-Analytics-Association-Becomes-Digital-Analytics-Association.htm>. Acessado em 13 de maio de 2013.

E-BIT. Comércio eletrônico cresce 24% em 2014 e maior acesso aos smartphones ajuda a alavancar mobile e commerce, 2015. Disponível em:

http://www.ebitempresa.com.br/clip.asp?cod_noticia=3958&pi=1. Acessado em 20 de fevereiro de 2015.

ETZIONI, O. The world-wide web: a quagmire or gold mine?. Communications of the ACM. Nov, 1996.

FJERMESTAD, J. & ROMANO, N. Eletronic customer relationship management. V.3, Armonk, NY: ME Sharpe, 2006.

F/Nazca Saatchi &Saatchi, 2013. Disponível em:

<http://pt.slideshare.net/ConsumidoresDigitais/consumidores-digitais-o-panorama-da-internet-no-brasil>, Acessado em 12dez2014.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1996.

GREENBERG, P. CRM, customer relationship management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clients em tempo real na internet. Rio de Janeiro: Campus, 2001. Tradução de CRM at the speed of light, McGraw-Hill Companies, Inc, 2001.

GOOGLE. 2013. Nosso planeta móbile: Brasil. Disponível em: <http://services.google.com/fh/files/misc/omp-2013-br-local.pdf>, Acessado em: 16dez2014.

HENDERSON, B. D. The origin of strategy. Harvard Business Review, 67 (6), p. 139-143, 1989.

HENDERSON, J. C. & VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. IBM System Journal, v. 32, nº1, p.4-16, 1993.

IABBRASIL, 2014. Números de investimento em mídia on-line. Disponível em: <http://www.proxima.com.br/home/negocios/2014/04/15/IAB-Brasil-publicidade-digital-deve-atingir-RS-7-bilhoes-em-2014.html>, Acessado em 17set2014.

INMON, W. H. Information management: Bottom-up warehouse development. DM Review. 1998.

IBOPE, 2008. Consumidor do século XXI. Disponível em: <http://www4.ibope.com.br/Consumidor/>, Acessado em 19set2013.

JUNIOR, W. C. O papel da TI na prática do CRM. 2011. Disponível em: <http://itweb.com.br/blogs/o-papel-da-ti-na-pratica-do-crm/>. Acessado em 16 de setembro de 2013.

KAHANER, L. Competitive intelligence: how to gather, analyse and use information to move your business to the top. Copyright, NY. 1997.

KAUSHIK, Avinash. Web analytics: an hour a Day. Wiley Publishing. Indianapolis. Indiana, 2007.

KEEN, P. G. W. Information technology and management theory: the fusion map. IBM Systems Journal, 32(1), p. 17-38, 1993.

KIM, C., ZHAO, W. & YANG, K. H. An empirical study on the integrated framework of e-CRM in online Shopping: Evaluating the Relationships Among Perceived Value, Satisfaction, and Trust Based on Customers' Perspectives. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 6(3), 1-19, July-September. 2008.

KIMBALL, R.; ROSS, M.. The data warehouse toolkit: The complete guide to dimensional modeling. 2 ed. Wiley computer publishing. 2002.

KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. Tradução Bazán tecnologia e linguística. Revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados; tradução Carlos Szlak; revisão técnica Cristina Vaz de Carvalho – São Paulo: Ediouro, 2009.

KURTZ, D. L; CLOW, K. E. Services marketing. New York: John Wiley & Sons, 1998.

LAUNDON, K. C. & LAUNDON, J. P. Essentials of management information systems: managing the digital firm. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.

____. Sistemas de informação. Rio de Janeiro, LTC, 1999.

LAURINDO, F. J. B. Tecnologia da informação: Planejamento e gestão de estratégias. São Paulo: Atlas, 2008.

LINOFF, G. S.; BERRY, M. J. A. Data Mining Techniques. Wiley Publishing Inc. Indianapolis, Indiana, 2011.

LUFTMAN, J. N., LEWIS, P. R. & OLDACH, S. H. Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies. *IBM Systems Journal*, 32(1), 198-221, 1993.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: Uma orientação. Pearson education, 2004.

McKenna, R. Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the

Customer. Addison-Wesley Publishing Co., Reading, MA. 1991.

MÍDIA DADOS BRASIL. Grupo de mídia. São Paulo, 2012.

MÍDIA DADOS BRASIL. Grupo de mídia. São Paulo, 2014. Disponível em: <https://dados.media/>, Acesso em 15nov2014.

MIGUEL, P. C. A. Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações. 1ed. Rio de Janeiro, 2010.

MILLER, S. H. Competitive Intelligence – An overview. Society of Competitive Intelligence Professionals. Alexandria, VA, 2001.

MULLEN, J., DANIELS, D. Email marketing: An hour a day. Wiley Publishing. Indianapolis Indiana. 2009.

NIELSEN, 2012. Global trust in advertising and brand messages. Disponível em: <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2012/global-trust-in-advertising-and-brand-messages.html>, Acessado em 06fev2015.

O'BRIEN, J. A.; MARAKAS, G. M.. Introduction to information systems. The McGraw-Hill Companies. New York, 2010.

O'BRIEN, J. A.; MARAKAS, G. M.. Administração de sistemas de informação. The McGraw-Hill Companies. New York, 2010.

OLIVEIRA, C. L. C. Criação de valor estratégico através de digital analytics. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo - USP. São Paulo, 2013.

PAN, S. L.; LEE, J.N.. Using a e-CRM for a unified view of the customer. Communications of the ACM, Vol. 46 No. 4, Pages 95-99. 2003.

PEPPERS, D.; ROGERS, M.. Managing customer relationships: A strategic framework. John wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey. 2 ed. 2011.

PINE II, B. J.; PEPPERS, D.; ROGERS, M.. Do You Want to Keep Your Customers Forever?" Harvard Business Review. 1995.

PLAKOYIANNAKI, E.; TZOKAS, N.; DIMITRATOS, P.; SAREN, M..How critical is employee orientation for customer relationship management? Insights from a case study. J. Manag. Stud. pp. 268-293. 2008.

PRESSMAN, R. S. Software engineering: a practitioner's approach. New York: McGraw Hill, 2001.

PORTER, M. E. Strategy and the internet. Harvard Business review, p. 63-78, Mar. 2001.

REICHHELD, F. F. & SCHEFTER, P.. E-Loyalty: your secret weapon on the web. Harvard Business review, p. 105-113, Jul-Ago. 2000.

ROCKART, J. F.. Chief Executives Define Their Own Data Needs. Harvard Business Review March-April p. 81. 1979.

ROCKART, J. F.; BULLEN, C. V.. A primer on critical success factors. Sloan school of Management. 1981.

SAAD, BETH. Estratégias para a mídia digital 2.0: internet, informação e comunicação – São Paulo: Editora Senac, 2003.

SAMMON, W. L., KURLAND, M. A. & SPITALNIC, R. Business Competitor Intelligence: Methods for Collecting, Organizing, and Using Information. New York: John Wiley & Sons, 1984.

SANTOS, J. D.. CRM offline & online. Instituto superior politécnico Gaya. Vila nova Gaya. 2006.

SEM, A.; SINHA, A. P. IT alignment strategies for customer relationship management. Elsevier. 2011.

SERASA, 2014. Facebook é líder entre redes sociais em julho no Brasil, De acordo com Hitwise. Disponível em: <http://noticias.serasaexperian.com.br/facebook-e-lider-entre-redes-sociais-em-julho-no-brasil-de-acordo-com-hitwise/>. Acesso em 16out2014.

SHETH, Jagdish N.; SISODIA, Rajendra S.. Feeling the Heat: Making Marketing More Productive. Marketing Management. 1995.

SOUSA, R. Case research in operations management. Ecen Doctoral Seminar on Research Methodology in Operations management. Bruxelas, 2005.

STOREY, V.C.; STRAUB, D.W.; STEWART, K.A.; and WELKE, R.J. A conceptual investigation of the e-commerce industry. Communication of ACM 43, 7. July, 2000.

SWIFT, R.. CRM: Customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com os clientes. Rio de Janeiro. Elsevier, 2001.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. D.. Wikinomics: How mass collaboration changes everything. Copyright. 2011.

UMREZ, M. A study on digital marketing opportunities and challenges. International Journal of Marketing and Technology. p. 136-143. 2014.

YANAZE, M. H. Gestão de marketing: avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2006.

YIN, R. K. Estudo de caso - Planejamento e método. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZAÏANE, O.. *Resource and Knowledge Discovery from the Internet andMultimedia Repositories*, Ph.D. thesis, School of Computing Science, Simon Fraser University. Canada, 1999.

WAA, 2007. Disponível em: http://c.ymcdn.com/sites/www.digitalanalyticsassociation.org/resource/resmgr/PDF_standards/WebAnalyticsDefinitionsVoll.pdf?hhSearchTerms=web+and+analytics, acessado em 12ago2013.

APÊNDICES

Apêndice A

Roteiro de pesquisa qualitativa – Estudo de caso

- Explicar sobre o estudo e os objetivos de pesquisa.
- Informar que o nome da empresa e do entrevistado não é divulgado.
- Informar que qualquer informação que seja considerada confidencial, o entrevistado não precisa responder.

Parte 1 – Informações gerais da empresa

- 1.1 Nome da empresa (apenas para controle):
- 1.2 Setor econômico:
- 1.3 Número de funcionários (para dimensionamento de tamanho da empresa):
- 1.4 Origem de capital? Multinacional?
- 1.5 Tempo de desenvolvimento/implantação do CRM?

Parte 2 – Gerenciamento do relacionamento

CRM é o gerenciamento do relacionamento com o consumidor. A ideia central é construir um relacionamento mutuamente satisfatório entre empresa e consumidor. Para isso, existem alguns pilares que serão abordados nas próximas questões.

- 2.1 Você é capaz de definir o targuet dos seus consumidores? Existe uma estrutura suficiente/eficiente para obter essa informação?
- 2.2 Como são definidas as ações de comunicação? O perfil do consumidor é considerado relevante?
- 2.3 Quais são os fatores considerados relevantes para uma seleção de clientes em campanhas?
- 2.4 Existe mensuração das respostas? De que forma?
- 2.5 Existe oferta de produtos com avaliação de coss-sell e up-sell? (explicar conceitos se necessário)
- 2.6 O suporte ao cliente tem acesso às informações do cliente? As informações disponíveis atendem de forma satisfatória? Existem informações relevantes e que não estão disponíveis?
- 2.7 Outras áreas como vendas e serviços possuem acesso às informações dos clientes?

(estas áreas tem alguma orientação do CRM sobre tratamento/relacionamento com o consumidor?)

2.8 Programas de retenção e fidelidade são desenvolvidos? Existe recompensa para o consumidor?

2.9 Como foram definidas as recompensas? Pensando que o consumidor deve ter uma recompensa atrativa, mas que não gere prejuízo para a empresa.

Parte 3 – Sistemas de Informação

Pensando em CRM que é baseado em informações, a TI passa a ter um papel importante e relevante para o desenvolvimento do CRM. Para isso, gostaria de entender um pouco mais sobre as necessidades e uso da TI.

3.1 A empresa possui diversos canais de obtenção de informação? Existe o gerenciamento das entradas?

3.1 Existe um sistema de informações onde é possível coletar dados, processar e gerar informações? Qual a relevância desse sistema para o gerenciamento do CRM?

3.2 Existe uma visão única do consumidor? (integração de informações)

3.3 Essa visão única é compartilhada para outras áreas da empresa? (vendas, serviços tem a informação de cliente único para melhor atendê-los?)

3.3 As informações atendem às necessidades para o desenvolvimento do CRM? (Existe a gestão da informação? Qual a relevância? De que forma auxilia no CRM?)

3.4 Existe um software amigável para o CRM utilizar estas informações? Existe uma área específica que atenda às necessidades de informações (IT/DBM)?

3.5 Analisando esse sistema/software como você avaliaria em relação a:

- Complexidade: variáveis, interfaces e acesso.
- Padrão de erros: Erros no sistema.
- Compatibilidade: incompatibilidade com algum software, SO ou aplicativo.
- Adaptabilidade: adaptar a mudanças tecnológicas e organizacionais.
- Custos: aquisição, implantação, operação.
- Atrasos: defasado em termos de atualidade tecnológica.

- Capacidade: volume de dados, processamento, número de usuários.
- Confiabilidade: confiança nas respostas produzidas pelo sistema de informação.
- Eficiência: “fazer bem as coisas”.
- Eficácia: “fazer as coisas certas” - resultados.

Parte 4 – Estratégias

4.1 Como você avalia a velocidade na tomada de decisão no CRM? (Se for insuficiente, qual é o principal motivo?)

4.2 Existe um alinhamento de estratégias entre as áreas? Existe entendimento sobre as estratégias do CRM? E com TI?

4.3 Existe uma análise da carteira de clientes, em relação a segmentações, CVC, avaliação de clientes valiosos? (segmentação geográfica, demográfica, psicográfica, comportamental, RFV).

Se existe – essas informações são consideradas importantes na tomada de decisão?

4.4 Fontes externas de informação são levadas em consideração? Qual a relevância?

4.5 Existe um processo para a geração de conhecimento? (ciclo de IC – planejamento do estudo, coleta de informações, análise de dados, disseminação da informação, apresentação de resultados, uso e relevância).

4.6 Como você avalia a gestão da informação? É suficiente para a gestão do CRM? Quais são os pontos considerados mais críticos? Quais os fatores mais importantes?

4.7 Existem três fatores considerados importantes para o sucesso do CRM (estratégico, tecnológico e humano). Você considera que possui recursos suficientes e eficientes nestes três níveis (pontos críticos) e qual a importância de cada um?

Estratégico: preparação prévia da empresa em relação à estratégia de negócios focalizando as necessidades do cliente (ambiente competitivo, prever riscos e retornos, disposição para agir)

Tecnológico: sistemas, informação, gestão, alinhamento de TI

Humano: Envolvimento da alta direção no projeto, dos funcionários e a preparação dos funcionários para lidar com mudanças.

4.8 O que a empresa desenvolve de DA? Publicidade digital (banners, search), sites, mobile, redes sociais, e-mail marketing.

4.9 Existe avaliação destas ações? (visão do consumidor sobre a comunicação)

4.10 A TI é essencial para a implantação e desenvolvimento do ambiente digital. A TI entende as necessidades de marketing nesse ambiente?

(é a mesma TI que gerencia o sistema de CRM? Se não, existe um alinhamento entre as duas TI?)

4.11 Existe uma avaliação do comportamento do consumidor no ambiente digital? (qualitativa e quantitativa – visão única).

4.12 Existe uma avaliação do *feedback* do consumidor? (se sim, são tomadas ações pensando na satisfação do consumidor?)

4.13 Em sua opinião, de que forma o ambiente digital contribui para o CRM?

Parte 5 – Modelo de Henderson e Venkatraman

Entender como ocorre o alinhamento.

Compreender a interação estratégica de negócios e da TI.

Como é atualmente a ligação entre negócios e tecnologia?

Qual a melhor ligação entre negócios e tecnologia?