

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
*CAMPUS* PALMEIRA DAS MISSÕES  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - DIURNO

Samuel Munhoz Nogueira

**ANÁLISE E DESCRIÇÃO DO SISTEMA DE CRM DA EMPRESA  
QUERO QUERO/VERDE CARD**

Palmeira das Missões, RS  
2022

Samuel Munhoz Nogueira

**ANÁLISE E DESCRIÇÃO DO SISTEMA DE CRM DA EMPRESA QUERO  
QUERO/VERDE CARD**

Relatório de estágio apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), *Campus* Palmeira das Missões, como requisito parcial para a obtenção do título de **Bacharel em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Nelson Guilherme Machado Pinto

Palmeira das Missões, RS  
2022

**Samuel Munhoz Nogueira**

**ANÁLISE E DESCRIÇÃO DO SISTEMA DE CRM DA EMPRESA QUERO  
QUERO/VERDE CARD**

Relatório de Estágio apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), *Campus* Palmeira das Missões, como requisito parcial para a obtenção do título de **Bacharel em Administração**.

Aprovado em 16 de agosto de 2022.

---

**Prof. Dr. Nelson Guilherme Machado Pinto, Dr. (UFSM)**  
**(Presidente/Orientador)**

---

**Greici Sarturi, Dr.<sup>a</sup> (UFSM)**

---

**Tiago Zardin Patias, Dr. (UFSM)**

Palmeira das Missões, RS  
2022

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, quero agradecer a Deus, pois ELE tem me sustentado em todos os momentos que me trouxeram até aqui.

Agradecer também, aos meus pais e professores, que apesar das minhas dificuldades, não desistiram de mim.

Não menos importante, quero agradecer a todos aqueles que, de alguma forma me ajudaram nessa caminhada, amigos, colegas e conhecidos.

## RESUMO

### ANÁLISE E DESCRIÇÃO DO SISTEMA DE CRM DA EMPRESA QUERO QUERO/VERDE CARD

AUTOR: Samuel Munhoz Nogueira  
ORIENTADOR: Nelson Guilherme Machado Pinto

Este trabalho buscou entender como a empresa Quero Quero/VerdeCarde está estruturada em um cenário de digitalização acentuado, em decorrência de um período pandêmico que levou as pessoas e empresas a se digitalizarem. Diante disso, principalmente no que se refere ao marketing de relacionamento, o estudo buscou analisar e caracterizar a estrutura de CRM dentro do marketing de relacionamento. Para isso, foram realizadas entrevistas com funcionários das diferentes áreas do marketing, sendo estas, o marketing de negócios e CRM. No que se refere às ferramentas utilizadas, o *Google meet* foi a principal, além disso, as entrevistas tiveram como base um questionário com perguntas sobre o CRM e seu funcionamento. Como resultado, o CRM da empresa se mostrou em fase inicial com ferramentas que ainda não estão completamente estruturadas. Ademais, foi identificado uma dificuldade no que se refere ao modelo de negócio da empresa, o qual não permite a coleta de todos os dados do relacionamento com os clientes, tendo em vista que esse relacionamento acontece, em sua grande maioria, apenas entre o vendedor e o cliente.

**Palavras-chave:** Marketing de relacionamento. Gestão. Clientes.

## **ABSTRACT**

### **ANALYSIS AND DESCRIPTION OF THE COMPANY'S CRM SYSTEM QUERO QUERO/VERDE CARD**

**AUTHOR:** Samuel Munhoz Nogueira  
**ADVISOR:** Nelson Guilherme Machado Pinto

This work sought to understand how the Quero Quero/VerdeCarde company is structured in an accentuated digitization scenario, as a result of a pandemic period that led people and companies to digitize themselves. Therefore, especially with regard to relationship marketing, the study sought to analyze and characterize the CRM structure within relationship marketing. For this, interviews were carried out with employees from different marketing areas, namely, business marketing and CRM. It does not refer to the tools used, Google meet was the main one, in addition to interviews as a basis and their questions about CRM. As a result, the company's CRM was still at an early stage with tools that are not completely structured. In addition, a difficulty was identified with regard to the business model, which does not allow the collection of all customer relationship data, given that this relationship happened, for the most part, only between the seller and the client.

**Keywords:** Marketing of relationship. Management. Customers.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA.....	9
1.2	OBJETIVOS.....	10
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>10</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	11
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
2.1	MARKETING.....	13
2.2	MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	15
2.3	CRM.....	17
<b>3</b>	<b>MÉTODO</b> .....	18
3.1	CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA.....	18
3.2	UNIVERSO DE ESTUDO E AMOSTRA.....	19
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	19
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	21
4.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	21
4.2	PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO AO CRM.....	22
<b>4.2.1</b>	<b>Objetivos e funções da área</b> .....	<b>23</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Categoria ferramentas e dados</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Dificuldades e melhorias</b> .....	<b>28</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Marketing preditivo</b> .....	<b>31</b>
4.3	PROPOSTA DE MELHORIAS NO SISTEMA DE CRM DA EMPRESA.....	32
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	34
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	36
	<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA</b> .....	39
	<b>APÊNDICE B – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS</b> .....	40

## 1 INTRODUÇÃO

O crescimento acentuado do uso das mídias digitais proporcionou maior competitividade na venda de produtos financeiros, dado a utilização de ferramentas e estratégias de divulgação que permitem o cliente ser o centro da operação. Entretanto, isso só é possível a partir de um cenário de crescimento acelerado da digitalização, o qual foi muito influenciado pela pandemia covid-19. Em decorrência disso, obter o entendimento a respeito das necessidades dos clientes para entregar algum serviço ou produto que tenha um valor percebido para eles, se tornou fundamental.

Para isso, é preciso desenvolver uma proximidade com os clientes, para entender qual é a real necessidade e, em consequência, desenvolver e entregar determinado benefício. Dessa forma, o cliente se torna a peça principal para o entendimento da demanda por um produto ou serviço. Para Las Casas (2019, p. 32), “nesta nova economia, é preciso fazer os consumidores participarem da criação de valor”. Portanto, nesse cenário de digitalização, mais do que nunca, é preciso ter o cliente próximo dos produtos, criando assim entregas mais personalizadas e com maior valor percebido pelo o cliente.

Entende-se que é necessário estar perto do cliente e ter um bom relacionamento com o mesmo e, dado um cenário ao qual a internet ganhou força, foi aumentada a capacidade de estar mais próximos dos clientes, em virtude do aumento do volume de dados gerados por eles. Dessa forma, Las Casas (2019), ressalta que a interatividade com os clientes se facilitou, em uma economia na qual a internet tem grande força, tornando-se assim um facilitador da construção de banco de dados através do contato com o cliente.

Além disso, esse processo de digitalização tem sido cada vez mais acelerado, principalmente após um cenário pandêmico, no qual forçou empresas e clientes a se digitalizarem. Esse processo gerou uma dependência na utilização dos meios digitais e, em consequência disso, obtém-se uma base de dados cada vez maior, o que proporciona uma maior capacidade de criação de ofertas de produtos e serviços, principalmente financeiros, mais personalizados.

Nesse contexto, a utilização do *Customer Relationship Management* (CRM), se faz indispensável para estruturar estratégias para os negócios. Essa ferramenta pode ser utilizada para identificar oportunidades, como a criação de um novo produto, ou até mesmo a personalização das ofertas para cada cliente em específico, em conjunto com as análises de grandes volumes de dados. Dessa forma, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) explicam que os profissionais de marketing, na última década, têm desempenhado um papel fortemente voltado



para a coleta de grande volume de dados na busca de melhorar a gestão do relacionamento com o cliente (CRM).

Diante desse cenário, de alta competitividade e de grande volume de dados gerados em decorrência da digitalização, o qual trouxe a necessidade de entender as necessidades e demandas dos clientes de forma mais personalizada, é percebido o quanto os clientes estão menos dispostos a aceitar divulgações em massa, que eram comuns, dado a utilização da divisão segmentada do público-alvo. Segundo Kotler e Keller (2012), se faz necessário que o profissional de marketing utilize das divulgações personalizadas para atingir o público-alvo, o qual não aceita mais ter uma divisão segmentada, mas sim divulgações específicas para cada indivíduo. Para isso, utiliza-se de práticas como marketing de permissão e marketing *one-to-one*.

A partir da utilização de dados e tecnologias, foi possível desenvolver uma nova estratégia de marketing, sendo essa de “um a um”. Dessa forma, aquele “marketing de interrupção” não tem mais um efeito tão significativo para a conversão como o “marketing de permissão”, o qual mostra para o cliente o que ele deseja ver.

Nesse formato, as empresas acabam por aumentar o ciclo de vida do cliente dentro da organização, dado que o atendimento tende a melhorar com o passar do tempo, em decorrência do aumento de dados sobre o cliente, fator que proporciona um atendimento cada vez mais personalizado. Entretanto, para que esse processo seja efetivo e eficaz, é necessário que a empresa tenha um setor de CRM bem estruturado e que ele consiga gerenciar todos os dados coletados nos mais diversos pontos de contato com o cliente. Para Bihari (2012), é necessário que haja uma relação concreta entre as partes, empresa e consumidor, nesse sentido, o CRM é uma parte do processo, utilizando estratégias para coletar dados essenciais que revelam os desejos e condutas dos clientes.

O presente estudo tem por objetivo caracterizar e descrever o setor de CRM da empresa Quero Quero/VerdeCard dentro de uma estrutura de marketing. Dado que a comunicação personalizada para cada cliente pode aumentar a conversão, ou seja, mais clientes utilizando as soluções financeiras da empresa como, por exemplo, o cartão de crédito. Assim, foram realizadas entrevistas com gerente do marketing de negócio, que é parte responsável pela estratégia de comunicação dos produtos financeiros, e dois analistas de CRM.

Frente a isso, o trabalho está dividido em seis etapas. No capítulo inicial, a contar desta seção, apresenta-se a introdução com contextualização do estudo, trazendo o problema de pesquisa, os objetivos geral e específico e a justificativa do trabalho. Em seguida, no segundo capítulo, traz-se o referencial teórico sobre marketing, marketing de relacionamento e CRM.

Após, no terceiro capítulo, há um breve comentário sobre a história da empresa estudada no presente trabalho. A seguir, no quarto capítulo, temos os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa e, por fim, os resultados encontrados no quinto capítulo seguido das considerações finais e do referencial utilizado para a pesquisa.

## 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Tendo em vista a permanência das empresas, em um cenário de alta competitividade e com clientes cada vez mais exigentes, se faz necessário ser ágil na compreensão das necessidades dos mesmos. Segundo Siqueira *et al.* (2014), só se manterão as empresas que conseguirem entender as necessidades dos clientes e, para isso, precisam estar preparadas para mudarem de forma rápida. Isso deve-se ao cenário de alta competitividade entre as empresas, em decorrência do aumento da oferta de produtos e serviços pelos canais digitais.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), a geração Z, pessoas nascidas entre 1997 e 2009, representa, numericamente, um volume de pessoas maior do que a geração Y, pessoas nascidas entre 1981 e 1996. Ainda, os autores retratam a geração Z vem exigindo das empresas conteúdos, ofertas e experiências de consumo cada vez mais personalizadas, em decorrência da maior disponibilidade de compartilhamento das informações por parte dessa geração.

Para que seja garantida a agilidade das empresas no entendimento das necessidades dos clientes e entrega de produtos e serviços personalizados, é preciso estar próximo ao mesmo. Portanto, o processo na qual a empresa precisa ter estruturado é o gerenciamento dos dados gerados pelos clientes e, a partir disso, desenvolver estratégias de relacionamento com o mesmo. Sendo que, para Silva (2018), só é possível garantir um diferencial e atender as necessidades dos clientes, sendo uma empresa que utiliza o sistema de CRM e o marketing de relacionamento de forma conjunta. Assim, o conjunto de dados gerados pelo cliente atrelados às estratégias de relacionamento do CRM, possibilita experiências cada vez mais personalizadas com os clientes.

Percebe-se então, uma necessidade de investigar o funcionamento do CRM dentro de uma estrutura de marketing, a qual busca manter um relacionamento mais próximo ao cliente e entregar uma experiência mais personalizada para cada cliente. Além disso, é preciso entender como o CRM está atuando nesse contexto de grande volume de dados, quais as estratégias e informações estão sendo utilizadas para entregar essa experiência mais personalizada.

Ainda, observou-se certa dificuldade de comunicação entre as necessidades do marketing de negócios e as estratégias CRM. Para que fique claro, o marketing de negócio é uma área que busca entender os produtos e seus públicos-alvo juntamente com o CRM. Contudo, pode existir uma dificuldade de comunicação entre as áreas devido à alta rotatividade do setor de CRM.

A caracterização do sistema de CRM da empresa poderá ajudar a encontrar possíveis problemas na cooperação entre as duas áreas, tanto na coleta de um grande volume de dados, quanto nas estratégias que estão por trás da comunicação. Além disso, o presente estudo tem como relevância acadêmica, a comparação da teoria com a prática, podendo identificar possíveis lacunas ou comportamentos que divergem da teoria.

Em razão disso, buscou-se responder a seguinte questão: **“Como se caracteriza o sistema de CRM dentro de uma estrutura de marketing de relacionamento?”**.

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos estão classificados em geral e em específicos. Ao falar do objetivo geral, o mesmo trata-se da ideia central da pesquisa, já em relação aos objetivos específicos, os mesmos apresenta de forma mais detalhada quais são os resultados que serão buscados com a pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Caracterizar o sistema de CRM dentro de uma estrutura de marketing de relacionamento.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o funcionamento do CRM na empresa;
- b) Entender a comunicação do CRM com a área de marketing de relacionamento;
- c) Propor plano de melhoria no sistema de CRM da empresa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo justifica-se pela importância de âmbito econômico e acadêmico, visto que, cada vez mais as empresas têm adotado o sistema de gestão de relacionamento com o cliente (CRM) (KOTLER, 2019). Isso ocorre, dado um aumento da competitividade das empresas, as quais têm buscado entregar mais valor para os clientes. Para isso, cada vez mais, se faz necessário ter uma proximidade com o cliente, buscando atender suas necessidades de forma eficaz e personalizada. Diante disso, o setor de CRM tem se mostrado essencial para cumprir tal demanda exigida pelo mercado.

É percebido um movimento das empresas, no que tange a coleta dos dados gerados pelos clientes e a criação de produtos e serviços personalizados (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021). Nesse processo, há necessidade de integração entre as áreas da empresa para construir um relacionamento mais próximo dos clientes e oferecer produtos e serviços personalizados. Fator que produzirá um relacionamento de longo prazo do cliente com a empresa.

No que se refere ao contexto acadêmico, segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), é possível analisar a evolução que vem acontecendo nos objetivos do marketing, frente aos consumidores. Ainda, segundo os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), há uma abordagem do marketing digitalizado, o qual é chamado de marketing 4.0, o qual tem como objetivo estar presente nas redes sociais de forma digital e estar fisicamente presente nos pontos de divulgação para aquelas pessoas que não tem acesso à internet, contexto que é chamado de onicanal. Por fim, e mais recente, o conceito de marketing 5.0 é colocado pelos autores, o qual mostra a imensidão de dados estruturados e não estruturados que o meio tecnológico proporciona para a personalização de produtos e serviços.

Em contexto de pandemia, as empresas foram obrigadas a migrar para os canais digitais, fator que gerou uma digitalização dos clientes e empresas de forma mais acelerada (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021). Frente a isso, o número de dados gerados em decorrência desse movimento tem sido grande, e as empresas estão cada vez mais inclinadas a manipular esses dados e desenvolver campanhas, produtos e serviços mais personalizados para cada cliente. Diante do exposto, o CRM tem se mostrado parte fundamental em todo esse processo, fator que justifica o estudo da área.

Desta forma, a empresa Quero Quero/VerdeCard tem buscado aumentar a quantidade de clientes para seus produtos financeiros, principalmente no que se refere ao cartão de crédito.

Pois, somente com o cartão o cliente pode acessar todos os outros produtos e serviços como, por exemplo, empréstimo pessoal, seguros e descontos.

Na busca em aumentar a quantidade de cartões, a empresa estipula metas de cartões para as lojas. A partir disso, foi identificado que as pessoas que faziam o cartão acabavam por não ativar, ou seja, não realizavam nenhuma compra com o cartão, fator que levou muitos clientes para inatividade. Para que fique claro, a empresa possui atualmente uma base de clientes inativos maior do que a de clientes ativos.

Diante disso, a empresa buscou identificar os fatores que levaram o cliente a não utilizar o cartão. Foram testados muitos pilotos, tanto no que se refere a benefícios, como a anuidade grátis, ou até mesmo parcerias com outras empresas vendendo produtos a preço de custo, atrelados ao dinheiro que volta (*cashback*) na fatura. No entanto, não se obteve o resultado esperado, ou seja, não houve mais pessoas ativando o cartão. Assim, é possível verificar que o sistema de CRM se faz fundamental para entender o que os clientes desejam comprar e, proporcionar assim, promoções exclusivas para determinados clientes.

Após a conclusão do trabalho será possível entender possíveis problemas que estejam afetando o relacionamento com cliente e a comunicação com o mesmo. Além disso, será possível compreender como a comunicação a respeito dos benefícios do cartão está chegando até o cliente, fator de extrema relevância para a realização da ativação do cartão. Com isso, será possível identificar possíveis problemas que possam estar ocorrendo no processo de relacionamento da empresa com o cliente e, por vezes, poderá estar prejudicando o desempenho dos produtos financeiros como o cartão de crédito.

Na próxima seção será exposto os conceitos utilizados para o embasamento do trabalho e melhor entendimento do tema. Sendo composto pelos seguintes tópicos: marketing, marketing de relacionamento e a central de relacionamento com o cliente (CRM).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados e discutidos os conceitos utilizados para maior entendimento do tema. Inicialmente, é realizada uma abordagem sobre o Marketing, onde serão apresentados conceitos. Após é abordada a temática do Marketing de Relacionamento, nessa parte são apresentados ideias e discussões sobre essa área e logo em seguida uma breve contextualização sobre CRM.

### 2.1 MARKETING

O marketing é apresentado e definido pelo American Marketing Association (AMA, 2007) como “uma atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”.

Para Las Casas (2019), o marketing evoluiu a partir de um sistema de distribuição e venda para uma filosofia de relacionamento dinâmica com o cliente. Dessa forma, segundo o mesmo, no início da década de 1950, o marketing tinha como principal objetivo a geração de valor através de práticas mercadológicas buscando a satisfação de desejos e necessidades dos clientes. Contudo, o conceito evoluiu para a qualidade das experiências compartilhadas e vividas por cada cliente.

Segundo Simões (1976) em um breve relato histórico, relatou que durante o desenvolvimento de muitas civilizações, no que se refere ao comércio, desde sua antiguidade, século XX, o marketing tem sido usado como ferramenta para o desenvolvimento, o qual se mostrou significativo para o progresso dessas civilizações ao longo do tempo. Ademais, segundo Las Casas (2019), o processo de comercialização passou por várias fases, sendo que, inicialmente, não havia uma concentração de mercado. Com exceção de algumas cidades portuárias, de pequeno porte, nas quais se concentravam o maior número de pessoas, empresas e mercadorias.

Para Bartels (1988) e Oliveira (2007), o marketing tem seu início nas escolas de negócios dos Estados Unidos. Sendo que, no mesmo período, houve um crescimento acentuado da população e da renda das pessoas. Em decorrência disso, houve também um aumento do número de consumidores, fator que gerou maior complexidade na relação entre as empresas e clientes. Então surge a necessidade de compreender a relação comercial que havia com os clientes.

Não menos importante, no início, dado que o marketing se dá a partir da operação de troca, tendo em vista certo valor percebido por ambas as partes envolvidas, desenvolve-se o processo de especialização de produtos e serviços, no qual buscava se desenvolver naquilo que se tinha maior habilidade. Com isso, a sociedade, como um todo, acabou se beneficiando com a qualidade dos produtos e serviços, fator que deixou o processo de troca muito mais fácil, tendo em vista seu valor percebido (LAS CASAS, 2019).

Para Ambler (2004), o marketing sempre existiu, desde o início dos comércios, contudo, não era chamado assim. Além disso, o autor afirma que os mercadores não simplesmente compravam e vendiam determinado produto, mas sim desenvolviam um relacionamento de longo prazo com seus pares de trocas, o que seria chamado agora de equidade de marca. Como prova do “*Know how*” desses mercadores, Ambler (2004) afirma que se eles não tivessem o conhecimento de satisfazer seus pares, enquanto geram lucro, certamente não teriam sobrevivido.

Segundo Kotler e Keller (2012), uma das formas mais sucintas para se conceituar marketing é a entrega de benefício para sanar determinada necessidade com o objetivo de obter lucro durante a operação. Ainda segundo o mesmo, o conceito de marketing está em torno de suprir necessidades, podendo estas ser de cunho humano ou social como, por exemplo, respectivamente, necessidades por comida ou por um determinado “status” gerado por uma marca em específico.

Segundo Drucker (2002), um dos principais pensadores da administração, entende que o objetivo do marketing é compreender e conhecer o cliente tão bem, ao ponto de não necessitar um esforço de venda para vender determinado produto. Dessa forma, Las Casas (2019), caracteriza o marketing como uma série de técnicas e conjuntos que buscam compreender quais as formas de agregar valor para determinados indivíduos ou sociedade, tendo como objetivo o lucro.

Para Révillion (2001), o marketing vai se moldando através da sociedade, acompanhando suas tendências, podendo estas ser de convívio, consumo, pensamento, entre outros. Diante disso, Kotler e Keller (2012), mostra uma evolução do marketing, no mesmo sentido da sociedade, a qual tem evoluído em diversos aspectos, mas principalmente, tecnológico.

Nesse sentido, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), explicam uma evolução geracional, começando pelos “*babies boomers*”, passando pelas gerações x, y, z e, por fim, a geração alfa. Os autores mostram como as diferentes gerações, após a segunda guerra mundial, tem se comportado frente às novas tecnologias e como essas tecnologias têm influenciado no

comportamento das gerações. Diante disso, os mesmos autores revelam que o marketing tem se voltado para a geração Z que, numericamente, já é maior que a geração Y. Nesse cenário, dado a interação da geração Z com as redes sociais e a disponibilização, por parte desses usuários, de informações é exigido das empresas produtos, ofertas e experiências cada vez mais personalizadas para esses clientes. Portanto, é clara a identificação da evolução do marketing dado o movimento da sociedade.

Diante disso, com o objetivo do lucro, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), pontuam que o valor vitalício do cliente (CLV) ou status do cliente, é uma das camadas mais importantes no tratamento de clientes já existentes. Sendo assim, entende-se que o relacionamento com o cliente é uma parte fundamental no marketing, tanto no que se refere a custos como ao retorno financeiro gerado pelos clientes. A seguir, na próxima seção, será abordado perspectivas teóricas que baseiam o conceito de marketing de relacionamento.

## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Como exposto no tópico anterior, o marketing vem sofrendo algumas mudanças ao longo do tempo, em decorrência de determinados movimentos da sociedade. Diante disso, para Rossi *et al.* (2022), o marketing deixa de ser apenas transacional para se tornar, também, relacional. Ainda, para os autores, ambas as frentes visam o lucro, entretanto, possuem perspectivas distintas sobre a abordagem do cliente. Na qual, a transacional, se preocupa apenas com uma venda de curto prazo, tem os clientes sensíveis ao preço e possui o *market share* como indicador de satisfação. Contudo, não olha para um possível relacionamento de longo prazo e não percebe o valor do cliente ao longo do tempo.

Rossi *et al.* (2022) explica que na década de 1990 emergiu uma nova orientação do marketing, chamada de marketing de relacionamento. Esse movimento é uma consequência da especialização de produtos e serviços, a qual influenciou em um movimento de consumo acentuado dentro de um cenário inicial da globalização. Além disso, a globalização ganhava força em um mundial, em consequência, gerou consumidores mais exigentes e uma competitividade acentuada entre as empresas. Segundo, Kotler (2000) apud Rossi *et al.* (2022), as mudanças no marketing, frente a isso, se derem no seguintes esferas de atuação do marketing: “unidades de comunicação, moeda, produção cooperativa, novos mercados, tecnologias e velocidade das informações”.

Tendo em vista o entendimento do conceito de marketing, é possível observar a necessidade de satisfação de ambas as partes envolvidas no processo de troca, tanto no que se



refere ao valor percebido, como ao lucro, não somente em uma troca, mas no decorrer do relacionamento entre as partes durante o passar do tempo. Sendo assim, um dos principais pilares do marketing é o relacionamento com o cliente, o qual tem por objetivo entender as principais demandas dos clientes, dado suas necessidades (ROSSI *et al.*, 2022).

Para Bennett e Kassarian (1975), as palavras “Satisfação” e “Utilidade” são utilizadas para delimitar aquilo que os consumidores desejam maximizar. Dessa forma, ainda para os autores, pode-se utilizar a palavra ‘utilidade’ como a medida da satisfação das necessidades e desejos, ou seja, existe certo consenso no que tange a satisfação do cliente e o real benefício entre em determinado serviço ou produto.

O marketing de relacionamento é formado por esforços das empresas em identificar, estruturar, garantir e melhorar o relacionamento, de forma individual com os clientes, no processo de troca de benefícios visando o longo prazo (BERRY, 2002; SHETH; PARVATIYAR, 2000). Ainda assim, as empresas acabam por confundir a construção de um relacionamento de longo prazo com o cliente, com ferramentas operacionais como, por exemplo, o CRM (GUMMESSON, 2002), cujo papel é dar apoio a uma cultura e estratégia previamente estabelecida pela empresa.

Tendo em vista que o marketing de relacionamento teve como enfoque principal, em sua criação, o relacionamento interorganizacional, percebe-se que, ao passar o tempo, esse enfoque volta-se também para consumidores finais. (O’MALLEY; TYNAN, 2000). Nesse movimento de transição, perdeu-se o real objetivo do marketing de relacionamento, a construção de um relacionamento de longo prazo, que começou a ser caracterizado por suas ferramentas e estratégias para criar barreiras de saídas para os clientes como, por exemplo, programas de fidelidade. Com isso, acabaram por deixar de lado a construção de vínculos emocionais com os clientes, a tentativas de conhecimento das necessidades e a orientação para o longo prazo. (BERRY, 2002; O’MALLEY; TYNAN, 2000).

Sendo assim, fica claro que não há possibilidade de alcançar o objetivo do marketing de relacionamento, dado que os clientes acabam se tornando cativos da empresa, frente às barreiras de saídas colocadas pela mesma. Dessa forma, o comportamento dessas empresas, na tentativa de realizar o marketing de relacionamento, acaba levando, no máximo, a uma paridade com a concorrência. Contudo, o estabelecimento de relacionamentos verdadeiros, é capaz de gerar grande vantagem competitiva frente à concorrência (DAY, 2000; GRUEN, 1997; ROWE; BARNES, 1998).

Para tanto, se faz necessário ter uma sinergia entre os elementos que constituem a empresa. Sendo estes: valores, conhecimentos, habilidades e entre outros recursos diversos.

(DAY, 2000). Dessa forma, os funcionários e clientes se tornam ativos da organização e, parte fundamental, do processo de construção de um relacionamento de longo prazo.

Portanto, diante do exposto, é fundamental para o desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo com o cliente, o setor de CRM, o qual buscará estratégias e meios pelos quais tornará mais factível a criação desse relacionamento. Sendo assim, no próximo tópico, será abordado uma breve descrição teórica sobre o setor de CRM.

### 2.3 CRM

A competitividade tem feito com que as empresas busquem meio de se destacar no mercado. Para isso, o marketing de relacionamento tem se mostrado uma forma efetiva de se diferenciar da concorrência. Contudo, é necessário ferramentas que colem e gerenciem os dados relevantes para o desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo. Dentro desse cenário, o CRM ajuda no gerenciamento das interações com clientes de forma efetiva, garantindo a competitividade da empresa (MISHRA; MISHRA, 2009)

Segundo Porter (1991), a vantagem competitiva está diretamente relacionada com a capacidade de realização, de forma eficiente, um conjunto de atividades que visam diminuir o custo e gerar um valor percebido diferenciado para o cliente. Segundo o estudo de Mishra e Mishra (2009), cada vez mais as empresas estão adotando o CRM como ferramenta de gerenciamento, sendo esta uma das estratégias centrais para manter a competitividade das empresas.

Payne (2006) afirma que o CRM gera oportunidade de conhecer melhor o cliente e proporcionar um valor por meio de ofertas personalizadas e gerando assim um relacionamento mais duradouro. É então necessário que a empresa possua pessoas integradas, processos e operações que desenvolvam uma visão holística, ou seja, uma visão do todo (ROSSI *et al.*, 2022).

Bretzke (2000), o CRM é um conjunto do marketing de relacionamento e a tecnologia da informação. No qual, em conjunto, buscam por meios que deixem o cliente fidelizado, visando sempre o longo prazo. Para Brent Frei apud Greenberg (2001), “CRM é um conjunto de processos e tecnologias para gerenciar relacionamentos com clientes efetivos e potenciais e com parceiros de negócios por meio do marketing, vendas e serviços, independentemente do canal de comunicação”. Portanto, entende-se que o CRM é a peça fundamental de ligação da tecnologia com os interesses de marketing voltados para o relacionamento com os clientes.

Diante disso, ainda para Greenberg (2001), existem três tipos de CRM, divisão que é composta em: CRM operacional, CRM analítico e CRM colaborativo, sendo no nível operacional onde encontra-se ligação do CRM com sistema de ERP (*enterprise resource planning*) os quais estão sendo usado para funções de cobrança, marketing de vendas, entre outras funções mais operacionais. No que se refere ao CRM analítico, trata-se de todos os conjuntos de tecnologias para coleta, armazenagem e tratamento de dados. Por fim, o CRM colaborativo é parte do sistema que gera informações de interação de diferentes canais de forma compartilhada.

### 3 MÉTODO

Para que os objetivos do presente estudo fossem atingidos, fez-se necessária a observação de procedimentos metodológicos, destacando-se as fontes usadas para se ter os dados necessários para a realização do trabalho e a forma como estes foram analisados.

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

A pesquisa pode ser classificada quanto aos objetivos, à forma de abordagem e aos procedimentos técnicos. Assim, referente aos objetivos, a pesquisa é descritiva, na qual, segundo Gil (1999), considera essa forma de pesquisa como a mais eficaz no que se refere ao detalhamento de determinado fenômeno, população ou até mesmo o estabelecimento de relações entre variáveis. Ainda, para Andrade (2010), certifica que os fatos podem ser observados, descritos, analisados, classificados e interpretados.

Com relação à abordagem, caracteriza-se como um estudo qualitativo. Segundo Malhotra (2005), a pesquisa qualitativa, traz uma melhor compreensão do problema, de um cenário específico, em que não tem grande volume de ideias supostas com relação à antecipação do resultado da investigação.

Já, em se tratando dos procedimentos técnicos, utilizados para a elaboração da pesquisa, foram bibliográficos e estudos de caso. Bibliográfica devido a utilização de materiais já publicados, seja de sites, livros e periódicos científicos. Já o estudo de caso, uma vez que, Yin (2005), relata vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Sendo nesta pesquisa utilizada a entrevista.

### 3.2 UNIVERSO DE ESTUDO E AMOSTRA

Vergara (2009) afirma que o universo amostral deve estar de acordo com os objetivos que a pesquisa busca. Desta forma, nesta pesquisa está delimitada a empresa Quero-Quero localizada na cidade de Cachoeirinha-RS. A empresa em questão é uma rede de casas e construção, a maior em número de lojas no Brasil, composta hoje por 420 lojas, localizadas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Além da linha de casa e construção, a empresa comercializa produtos financeiros, a partir da Quero-Quero VerdeCard, empresa que será abordada neste estudo.

No que se refere a Quero-Quero VerdeCard, é uma empresa que fornece cartão de crédito, nas bandeiras ELO e VerdeCard, empréstimo pessoal e seguros. Além disso, oferece uma conta digital totalmente gratuita para seus clientes.

Contudo, a empresa possui seu público-alvo bem definido, sendo estes de classe C, D e E. Os quais se localizam em pequenas e médias cidades, representando uma população de aproximadamente 128,8 milhões de habitantes, dentre os quais representam, aproximadamente, 49,7% do PIB brasileiro.

A empresa é constituída, no que se refere ao marketing, por quatro setores que trabalham juntos, em relação a comunicação da empresa com clientes, sendo estes, marketing de negócios, marketing digital, CRM e a *house* (Agência responsável pela arte das divulgações). Assim, o universo da pesquisa é caracterizado por essas três áreas, contudo, como amostras, serão selecionados, de forma aleatória, três funcionários para verificar o conhecimento dos mesmos sobre a área de CRM e sua função, visando identificar possíveis divergências entre os setores estratégicos.

### 3.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas com questões semiestruturadas, conforme apêndice A. Sendo assim, as entrevistas ocorreram através de chamadas online no *Google Meet*, com duração em média de 30 minutos, onde foi descrito o entendimento dos profissionais das diferentes áreas, buscando entender mais sobre o funcionamento do CRM.

Além disso, as entrevistas foram gravadas, descritas e analisadas por meio da análise do conteúdo (BARDIN, 2011). Não menos importante, as entrevistas ocorreram no mês de

junho de 2022. Após, com a utilização da análise de conteúdo, classificou-se os conteúdos das entrevistas em quatro grandes grupos, sendo estes: a) objetivos e funções das áreas; b) ferramentas e dados; c) dificuldades e melhorias; e, d) marketing preditivo.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa foi realizada com três entrevistas, sendo estas com analistas da área do CRM e o gerente do Marketing de Negócios das lojas Quero-Quero VerdeCard. Dessa forma, após as entrevistas utilizou-se da técnica de análise de conteúdo, que visa fazer um paralelo entre o entendimento do pesquisador, frente às entrevistas e o que foi dito.

Para Bardin (2011), a análise de conteúdo representa um aglomerado de estratégias de análise das comunicações, buscando, por meios sistêmicos e com propósito descritivos, entender com profundidade a mensagem, fator que propicia a indução de conhecimento. Para isso, é necessário que o pesquisador tenha criatividade e disciplina, para analisar de forma clara e objetiva as mensagens.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo apresentam-se os resultados e as discussões dos dados coletados através das entrevistas realizadas. Inicialmente, destaca-se o perfil dos entrevistados e, posteriormente, descreve-se a percepção quanto ao CRM de cada um dos mesmos, visando analisar e caracterizar o setor de CRM.

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Na busca de caracterizar o perfil dos respondentes e melhor caracterizar e explicar o funcionamento do sistema de CRM, buscou-se pessoas de diferentes áreas do marketing e CRM e com diferentes tempos de empresas. Dessa forma, encontrou-se as respostas apresentadas no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Perfil dos respondentes

ENTREVISTADOS	CARGO	FORMAÇÃO	TEMPO DE EMPRESA
<b>R1</b>	Analista de CRM Sênior	Publicidade e propaganda	7 Meses
<b>R2</b>	Trainee Corporativo (Estruturação da área de CRM analítico)	Engenheiro mecânico	1 ano e 6 meses
<b>R3</b>	Gerente de Marketing	Engenheiro Químico	3 anos e 9 meses

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O perfil dos respondentes é distinto, tanto no que se refere ao cargo como ao tempo que estão na empresa. Além disso, há uma divergência acadêmica nas formações de cada um, sendo que o respondente 1 é formado em publicidade e propaganda, o respondente 2 é formado em engenharia mecânica e o respondente 3 em engenharia química. Tais diferenças proporcionam uma visão holística da área, mostrando diferentes perspectivas da mesma estrutura. Não menos importante, o cargo que os entrevistados ocupam, ajuda a entender, a nível operacional e estratégico, como está funcionando o sistema de CRM dentro da estrutura de marketing e como o mesmo está lidando com o cenário de digitalização acelerada.

No que se refere ao respondente número 1, sua formação é em publicidade e propaganda e sua função é de analista sênior no CRM. Em suma, seu trabalho é direcionado para as plataformas digitais da empresa, tais como site do e-commerce, aplicativo, e-mail marketing e todo tipo de marketing direto (SMS e PUSH). Sendo assim, sua função está mais direcionada para a parte da execução e gerenciamento das ações de marketing. Isso torna a respondente parte fundamental nas ações desenvolvidas pelo marketing, tanto no mercantil quanto nos serviços financeiros.

O respondente número 2 é um trainee corporativo, possui formação acadêmica em engenharia mecânica e está há um ano e seis meses na empresa. Sua função está direcionada para a parte analítica, na qual busca coletar dados e transformá-los em informações que auxiliem nas ações de marketing tendo em vista as ações de captura de novos clientes e o relacionamento com clientes já pertencentes à empresa. Ademais, esse respondente é responsável também por algumas inovações, no CRM, relacionadas a utilização de inteligência artificial para melhorar a performance das ações da empresa.

Por fim, e não menos importante, o respondente 3 é o gerente de marketing, possui formação acadêmica em engenharia química e está atuando nas empresas há 3 anos e 9 meses. Sua trajetória começa como estagiário, depois trainee e, agora, gerente de marketing. É responsável pela parte gerencial do setor de marketing de negócios, o qual tem como função estabelecer e organizar ações e estratégias para captar novos clientes e melhorar o relacionamento com os clientes atuais. De forma mais operacional, há um trabalho em conjunto das áreas, contudo, o marketing de negócio é um elemento principal para o estabelecimento de estratégias a serem executadas.

## 4.2 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO AO CRM

Com o intuito de compreender a percepção dos colaboradores em relação ao CRM da empresa, analisou-se as entrevistas realizadas com eles com base nas seguintes categorias: a) objetivos e funções das áreas; b) ferramentas e dados; c) dificuldades e melhorias; e, d) marketing preditivo. Sendo assim, apresenta-se em seguida os resultados obtidos e as discussões.

#### 4.2.1 Objetivos e funções da área

Com relação a como o entrevistado 1 descreve a principal função do CRM, constatou-se que o CRM como parte do marketing de relacionamento, tem por objetivo entregar, de forma personalizada, produtos e serviços para os clientes que já possuem cadastro nas bases da empresa. Para Bretzke (2000), o CRM é um conjunto de marketing de relacionamento e tecnologia da informação, que é estruturado com objetivo de auxiliar na fidelização dos clientes. O respondente número 1 coloca ainda que, a partir da coleta de dados, busca-se entregar o produto certo no momento exato, fator que facilita a venda, dado que é possível identificar uma necessidade e vender um benefício.

Drucker (2002) aponta que o objetivo do marketing é conhecer o cliente ao ponto de não necessitar de esforço para vender algum produto ou serviço. Sendo assim, percebe-se que o CRM, como parte fundamental na construção do relacionamento, possibilita esse conhecimento do cliente e facilita o processo de venda.

O entrevistado 2 confirma que o trabalho do CRM está atrelado aos clientes que já estão, de alguma forma, cadastrados nas bases da empresa. Comenta ainda que é analisado os perfis dos clientes, para identificar os melhores canais de comunicação. Além disso, é possível observar que as ações são, em grande parte, de marketing direto dado a necessidade de uma divulgação mais individualizada, o qual foi estudado e discriminado por Das (2009) como instrumento nas empresas.

Diante disso, Kotler e Keller (2012), explicam que a coleta de dados possibilitou a criação do marketing “um a um”, ou seja, possibilitou a geração de comunicações cada vez mais personalizadas, o que é cada vez mais essencial no atual cenário. Ainda, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), lembram que esse nível de marketing citado pelo entrevistado é apenas o nível um. Os autores explicam que existem três níveis diferentes no marketing sob medida, sendo o primeiro o marketing informativo, o segundo marketing interativo e o marketing imersivo. No primeiro nível, o profissional de marketing proporciona a oferta exata para o cliente, escolhendo produtos ou promoções de preços, no segundo, o profissional tem uma comunicação de via dupla na qual há uma interação com o cliente e, por fim, o marketing imersivo em que o profissional tem um relacionamento profundo com o cliente em experiências sensoriais.

Já o entrevistado 3 coloca que o CRM é responsável por todas as ações, nas mais diferentes mídias, as quais podem ou não possibilitar uma divulgação personalizada e individualizada. Ressalta ainda que, além da comunicação com o cliente, o CRM possui



inteligência para averiguar quais mensagens fazem mais sentido para serem enviadas para determinado cliente ou segmento. Por fim, o entrevistado 3, comenta sobre a demanda de tempo para as ações específicas e a suas taxas de conversão, na qual as ações específicas possuem uma taxa de conversão maior, mas, em contrapartida, exigem maior tempo para serem realizadas. No que se refere às ações segmentadas, possui uma taxa de conversão menor, mas também exige menos tempo para ser criada.

Quando se fala que o CRM é responsável por toda a comunicação, percebe-se uma unanimidade no conceito de marketing de relacionamento e CRM. Contudo, Bretzke (2000), ressalta que CRM é uma ligação do marketing de relacionamento com a tecnologia da informação. Diante disso, Frow e Payne (2009), diferenciam marketing de relacionamento e CRM, sendo que o marketing de relacionamento está ligado a todos os stakeholders da empresa e, o CRM, está ligado apenas ao gerenciamento do relacionamento com o cliente utilizando a tecnologia.

Com relação ao gerenciamento do relacionamento com o cliente, proposto pelo CRM, e amparado pela tecnologia, percebe-se o marketing direto como principal meio de chegar ao cliente de maneira individualizada. Portanto, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), ressaltam que o marketing direto, hoje, no que se refere a e-mail e outras plataformas de contato direto está diretamente ligado ao marketing de permissão, na qual o cliente assina ou aceita determinada comunicação para receber possíveis ofertas e promoções.

É possível observar assim, que o CRM possui como função a análise, a coleta de dados e geração de informações a respeito dos clientes (PAYNE, 2006). Nesse sentido, as informações podem ser usadas para avaliar mensagens e criativos, buscando aqueles que fazem mais sentido para determinado público, podendo ser utilizadas para realizar uma comunicação específica com condições especiais para determinado cliente ou para uma divulgação em massa, ou seja, segmentada. Ainda, ambos os entrevistados comentaram que as comunicações personalizadas só podem ser realizadas mediante a um cadastro já feito pelo cliente, o qual gerou dado e foi armazenado nas bases de dados da empresa.

Desta maneira, pode-se observar pontos em comum com a literatura, principalmente no que refere a utilização do marketing permissivo nos canais de marketing direto. Contudo, quando observado o funcionamento das áreas, percebe-se certa dificuldade na distinção sobre qual é a função do CRM e qual a função do marketing de relacionamento, não havendo delimitação das funções, fator que leva a uma unanimidade entre marketing de relacionamento e CRM, o que, segunda literatura, pode ser um problema, pois não são sinônimos, mas se complementam.

Foi indagado aos entrevistados sobre os principais objetivos a serem perseguidos na área de CRM. Nesse sentido, percebe-se que a área de CRM tem objetivos bem definidos e alinhados com o marketing, no entanto, é possível observar que há alguns objetivos que são mais específicos de cada departamento das áreas, contudo, no geral, áreas estão alinhadas sobre seus objetivos.

De forma mais departamentalizada, percebe-se que o entrevistado 1 tem uma perspectiva mais direcionada para o digital, mas especificamente no site, por mais que ainda não o utilize para obtenção de dados. Segundo ele, "*o principal objetivo do CRM está no e-commerce, apesar do site de vendas já existir, não utilizamos ele como ferramenta para obter dados e melhorar a comunicação*". Esse é um exemplo mais claro de um objetivo específico da área que, de alguma forma, estará ligado aos objetivos mais gerais do setor no longo prazo.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), esse fator é explicado pelo aumento acelerado da digitalização, que levou muitas empresas a se digitalizarem e desenvolverem novos meios para atingir o cliente de maneira digital. Ainda os autores ressaltam que, mesmo após o cenário pandêmico, as empresas nunca mais seriam as mesmas, até mesmo grandes setores que haviam dependência de interações físicas foram obrigados a se digitalizar.

O entrevistado 2, ressalta as principais frentes de trabalho que estão alinhadas com o marketing, sendo estas as de clientes novos, ativos e reativados. Dessa forma, o entrevistado descreve as ações que são realizadas para atingir esses objetivos. O mesmo comenta que se pode utilizar indicadores de conversão e ticket médio para avaliar a efetividade dos acionamentos a partir de um grupo controle.

Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), há uma grande vantagem nos modelos de campanhas digitais, sendo uma delas o rastreamento e análise das campanhas. Os mesmos relatam que a taxa de conversão pode ser tanto prevista como medida através das chamadas à ação (CTA) e que, ao longo do tempo, o algoritmo que prevê a efetividade da campanha através da taxa de conversão pode ser melhorado pelo seu próprio aprendizado.

No que se refere ao entrevistado 3, observa-se certa clareza quanto aos objetivos macros das áreas, às quais acabam trabalhando em conjunto. Contudo, o mesmo ressalta que os principais objetivos do CRM estão direcionados para deixar o cliente mais contente e fidelizado com a marca, nas palavras dele: "*já no CRM, o principal desafio é tornar as pessoas que já são clientes e já estão identificadas, mais felizes com a marca e aumentar a conversão dos mesmos*". No marketing, o objetivo principal seria trazer novos clientes, contudo, não só trazer, mas mantê-los. Dessa forma, os objetivos acabam por se alinhar.

Com isso, pode-se entender que o CRM possui alguns objetivos mais específicos das áreas, relacionado a algum ponto de contato com o cliente como por exemplo, o site. Entretanto, esse objetivo específico acaba fazendo parte do objetivo maior da área, dado que a área está em um contexto de digitalização acentuada. Além disso, os objetivos de marketing e CRM se mostram alinhados, tendo em vista as respostas dos três entrevistados, percebe-se três frentes, sendo estas à frente de novos clientes, à frente de clientes ativos e reativados. Além disso, percebe-se dois objetivos claros, sendo este a captura de clientes novos e a fidelização da base de clientes atual.

#### 4.2.2 Categoria ferramentas e dados

A tecnologia se mostra importante no relacionamento com o cliente, dado que permite a coleta, armazenagem e tratamento de dados que geram informação para o cliente (KARKOTLI, 2008). Rossi *et al.* (2022) afirma que a tecnologia pode ser um diferencial competitivo, por mais que haja certa dificuldade de estabelecimento dessas vantagens de forma sustentável.

Diante disso, há uma clara divisão entre ferramentas pagas e ferramentas de código aberto. Além disso, existe uma separação nas tecnologias de armazenamento, coleta e tratamento dos dados. Dessa forma, cada entrevistado colocou as ferramentas que costuma utilizar no dia a dia. Sendo assim, o primeiro entrevistado, fala sobre a ferramenta *infinity*, a qual é uma ferramenta de mercado que auxilia a gestão de sites, fornecendo informações estruturadas do comportamento do usuário. A partir disso, é possível entender o que está sendo realmente efetivo e o que pode ser melhorado dentro do site. Essa é uma ferramenta completa, pois coleta, armazena e trata os dados dentro dela. Entretanto, é uma ferramenta nova e seus recursos não estão sendo utilizados em decorrência de dificuldades encontradas na utilização da ferramenta pela a equipe.

O segundo entrevistado divide as tecnologias em tecnologias de coleta, tecnologias de armazenamento e tecnologias de tratamento dos dados. Contudo, as bases dessas tecnologias são o Python e SQL e suas derivações. Além disso, existem algumas outras derivações que estão atreladas às redes neurais. No que se refere às visualizações, é utilizado o *excel* e o *power BI*.

Por fim, o terceiro entrevistado confirma a utilização dessas ferramentas e complementa citando o nome da base de dados a *warehouse*. Ademais, ele cita algumas ferramentas de execução de envio das ações de marketing direto. Dessa forma, observa-se que

a rápida aceleração possibilita às empresas terem um diferencial, tendo em vista que aquelas que primeiro dominarem esses sistemas e construírem informações, estarão na frente. Contudo, há certas dificuldades quanto à variedade de tecnologias que conversam entre si, o que exige do profissional de CRM um conhecimento vasto sobre programação e suas linguagens, fator que pode ser um empecilho na estruturação de novas ferramentas de forma sustentável.

Foi possível observar que há muitos pontos de contatos com clientes, fator que leva a empresa a possuir várias ferramentas e tecnologias diferentes para coletar, armazenar e analisar os dados e mais ferramentas para visualizar qualquer informação proveniente dos mesmos. Dito isso, observa-se que o Python, ferramenta de *open-source*, está presente em grande parte da estrutura de compartilhamento de dados, tendo em vista que sua plataforma possibilita trabalhar com grande quantidade de bibliotecas para programação, fator que possibilita a conversação entre diferentes tecnologias de armazenamento. Além disso, tem-se ferramentas mais básicas como, por exemplo, o *excel*. No que se refere a visualização de informações comentou-se sobre o Power BI.

Contudo, deve-se lembrar que o CRM não é um software. Segundo Rossi *et al.* (2022), o CRM é qualquer estrutura que armazena os dados do cliente e, a partir disso, realiza alguma forma de contato personalizado. Lembrando que pode ser uma anotação, uma planilha ou qualquer forma de armazenagem desses dados, não menos importante, os autores ressaltam que é característico do CRM ter esses dados sempre atualizados nas bases.

Constatou-se também que a empresa possui um sistema próprio de PDV, o qual é fonte da grande maioria dos dados coletados, tendo em vista que os modelos de negócio da empresa ainda se dá muito em loja física, e em suma, antes de qualquer compra ou simulação, o cliente é logado no sistema, fator que deixa rastros que podem ser utilizados pelo time CRM. Além disso, o aplicativo e o site se mostram de grande importância quando se fala de segmentação de perfil, tendo em vista a utilização dos dados gerados por essas plataformas, em cruzamento com informações dos clientes como os cookies de navegação. A partir disso, a empresa pode compartilhar os dados gerados pelo site e pelo app com plataformas de anúncios digitais como, por exemplo, a empresa meta ou *google*. Nesse sentido, o compartilhamento dessas informações possibilita as plataformas a terem uma maior assertivas quanto aos consumidores que serão impactados pelos anúncios nelas divulgados.

Diante disso, compreende-se que há uma coleta de dados no PDV, site e aplicativo. Contudo, hoje a grande parte dos dados são provenientes do PDV. Além disso, foi possível observar algumas ferramentas que são utilizadas para coleta, comunicação entre as bases de dados e análise dos dados coletados, podendo estas ser de código aberto, ferramentas pagas,

ferramentas de desenvolvimento próprio e ferramentas de plataformas terceirizadas que utilizam os dados da empresa.

Tendo em vista uma comunicação *omnichannel*, a empresa tem buscado desenvolver a comunicação com diversas plataformas, como citado acima. Diante disso, para Rossi *et al.* (2022), há efetividade no *omnichannel* quando o cliente não vê diferença entre os canais de atendimento, podendo esses ser online ou offline. Para isso, se faz necessário uma boa comunicação entre as tecnologias dos diferentes pontos de contato, dessa forma, as ferramentas que a empresa usa são fundamentais para a efetividade do padrão de qualidade entre os canais.

#### **4.2.3 Dificuldades e melhorias**

De acordo com os entrevistados, a área de CRM, na empresa, ainda é muito recente e, em decorrência disso, muitas das ferramentas ainda não estão funcionando em sua total efetividade. Diante disso, a área como um todo está em uma constante evolução, sendo que hoje se encontra em uma fase de melhoria dos processos analíticos os quais, segundo o entrevistado 2, deixará a área muito mais robusta.

O entrevistado 1 confirma que a área, na empresa, é nova e tem passado por mudanças significativas durante o período em que ele está na empresa. Contudo, apesar das mudanças e melhorias na área, ainda há certa dificuldade de entendimento do momento em que o cliente deve ser contatado. Entretanto, o mesmo acredita que isso está melhorando, dada a melhor estruturação da área.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), explicam que há uma grande diferença nos consumidores do mercado, o que torna cada um deles único. Ainda os mesmos autores, lembram que o ponto de partida do marketing sempre será a segmentação e a seleção do mercado alvo e, a partir disso, quanto mais micro for a comunicação maior será a dificuldade de execução da ação.

O entrevistado 2 ressalta que as ferramentas utilizadas no CRM, em sua grande maioria, ainda são muito novas, fator que impossibilita a utilização dessas ferramentas em sua capacidade máxima, nas palavras dele: “como muitas dessas ferramentas estão sendo implementadas e são muito recentes, a gente tende a não conseguir alcançar o total potencial da área de CRM”. Comenta ainda sobre o nível de análise dos dados coletados e a avaliação das ações que, segundo ele, estão abaixo do que o mercado concorrente vem praticando. Contudo, a área está em processo de evolução e implementação de novas ferramentas, que, segundo ele,

no mínimo 50% dessas ferramentas são novas, e a área está em processo de aprendizado em relação ao funcionamento dessas ferramentas

Para Rossi *et al.* (2022), é necessário que as empresas estejam preparadas para armazenar e gerenciar todos os dados dos clientes. Para isso, os autores ainda citam três elementos para realizar tal ação, sendo estes: ferramentas, treinamento e cultura.

O entrevistador 3 começa sua fala relatando algumas dificuldades no que se refere ao modo de conduzir a gestão de relacionamento, a qual, segundo ele, está muito dependente de pessoas, nas palavras de: “mas hoje eu vejo que a gente depende muito das pessoas, pois o nosso modelo é muito voltado para cidades menores [...]”. O mesmo acredita que isso se deve ao modelo de negócio da empresa, a qual está voltada para cidade de pequeno porte, nas quais existe um contato muito próximo dos funcionários da empresa e os clientes. Ademais, o entrevistado relata que a inteligência desenvolvida pelo CRM é fornecida para o vendedor melhor atender o cliente, contudo, isso tem seus pontos positivos e negativos.

Para Rossi *et al.* (2022), as informações que são geradas do relacionamento do cliente com o funcionário são da empresa e não do colaborador. Nesse sentido, Brandão (2016), explica que esses dados, quando armazenados, estão salvos. Dessa forma, a empresa não os perderá caso o colaborador venha a se desligar da empresa.

Portanto, entende-se que há uma dificuldade de estruturação dos dados de relacionamento do cliente com o vendedor. Em decorrência disso, muito do valor que o cliente deixa no relacionamento acaba se perdendo no momento em que a empresa não possui algum meio de coletar essas informações.

Entretanto, o entrevistado, acredita que esse contato humano e próximo ao cliente gere um diferencial para a empresa, dado que outros varejos não possuem essa proximidade por estarem em centros maiores. Contudo, no que se refere a digitalização temos alguns pontos negativos, dado que os dados do cliente ficam exclusivamente com o vendedor que é uma ativo da empresa, mas esses dados não podem ser analisados, pelo menos no momento da pesquisa, isso deixa a empresa vulnerável no sentido de não conseguir estruturar o relacionamento gerado entre o cliente e vendedor.

Ainda segundo o entrevistado 3, há um movimento de mercado muito forte no rastreamento de informações dos clientes para gerar relacionamento e isso acaba se facilitando em modelos que são completamente digitalizados. Dessa forma, acredita-se que será, cada vez mais, essencial a geração de um relacionamento voltado a marca e não somente para o vendedor. Isso faz com que a inteligência do CRM possua uma efetividade maior, tendo em vista que não depende somente do bom trabalho do vendedor, dado que o cliente poderá ser acionado nos

mais diversos pontos de contato. Além disso, a estruturação de um relacionamento digital possibilita a coleta e análise de todos os dados de relacionamento, o que não ocorre hoje pois essas informações acabam ficando somente com o vendedor.

Diante disso, entende-se que gerar um relacionamento próximo é humano é essencial para captar informações que geram mais proximidade com o cliente como, por exemplo, o time que o cliente torce ou sua cor favorita. Contudo, é necessário que, de alguma forma, essas informações sejam coletadas e, após, analisadas e utilizadas como estratégias para alcançar determinado público e vender produtos e serviços. Sendo assim, o entrevistado sugere alguns meios de fazer isso pelo vendedor, mas ressalta que não conseguiria atingir a mesma quantidade de dados gerados de um aplicativo, por exemplo.

Observa-se que há grandes dificuldades nos três níveis, conceitual, tático e operacional. Sendo que essas dificuldades estão, respectivamente, atreladas ao meio de contato com o cliente durante o relacionamento, a forma como os canais são priorizados e, no nível operacional, encontra algumas dificuldades no que se refere à força computacional.

O entrevistado 1, relata que há uma dificuldade quanto aos canais nos quais a empresa utiliza para se comunicar com os clientes. Sendo que, mesmo com a migração das pessoas para meios digitalizados, a empresa ainda continua com seu foco em telemarketing, o qual não se mostra tão efetivo quanto outros meios de contato (ROSSI *et al.*, 2022). Como já comentado anteriormente, acredita-se que esse movimento da empresa se deve ao fato de o modelo de negócio priorizar cidades menores e, por vezes, com menor digitalização.

O entrevistado 2 relata uma dificuldade no âmbito operacional, na qual não há poder de computação suficiente para treinamento de modelos de recomendação. Sabe-se que não basta coletar dados, é preciso classificá-los e tratá-los, para que possam então gerar alguma informação que ajude a conhecer mais o cliente e ter uma conversão em decorrência disso (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021).

O entrevistado 3, relata uma dificuldade também já abordada anteriormente, a questão do vendedor ser o principal elo entre a empresa e consumidor. Nesse sentido, dada a incapacidade de coleta e estruturação dos dados de relacionamento entre cliente e vendedor, o entrevistado sugere uma espécie de aplicativo do vendedor, no qual seria capaz de colher essas informações e, após colocar alguma inteligência em cima para tratar esses dados.

#### 4.2.4 Marketing preditivo

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), a análise preditiva é a capacidade de avaliar comportamentos passados, buscando entender possíveis comportamentos futuros, o quais podem ajudar o profissional de marketing a estar na frente das ações dos clientes. Diante disso, o profissional de marketing utiliza-se desses meios para identificar clientes potenciais e melhor atendê-los, tendo em vista um comportamento passado, o qual foi analisado por máquina e identificar possíveis padrões.

Durante a entrevista observou-se diferentes tipos de predição, um nível mais relacionado ao digital como, por exemplo, site, e-mail, entre outros. O segundo nível é mais direcionado para o mercantil e as estratégias que o CRM utiliza para comunicar os clientes sobre as propensões que se adaptam em cada score. No terceiro nível, pode-se observar algo mais holístico, que determinará principalmente a segmentação de clientes novos, não identificados nos mais diferentes canais de mídias como, por exemplo, no *facebook* ou *google ads*.

O entrevistado 1, comenta sobre a predição das preferências dos clientes frente a um determinado comportamento que é analisado pelas ferramentas por eles utilizadas. Futuramente há uma previsão de ligar essas informações das ferramentas dentro do score de cada cliente. Gerando assim, ofertas mais personalizadas e assertivas.

O entrevistado 2, ressalta o funcionamento dos modelos preditivos diante dos modelos estatísticos gerados através das informações dos clientes. Além disso, comenta como a base é dividida nos grupos mais propensos e como isso afeta no CAC (Custo de Aquisição do Cliente). No que se refere à questão financeira é comentado que há possibilidade da utilização do CLV (Customer Lifetime Value) para filtrar pela quantidade de lucro que o cliente pode gerar na empresa ao longo do tempo, visando maximizar os lucros com aqueles clientes que podem deixar mais lucro na empresa.

Diante disso, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), explica que o CLV é diferente para cada cliente e, aqueles clientes que deixarem mais lucro na empresa, terão acesso a uma comunicação mais elaborada e, por vezes, mais cara. Diante disso, no que se refere a empresa, o entrevistado comenta que há um filtro baseado no CLV de cada cliente, podendo este estar no grupo dos ativos, inativos ou reativados. A partir desse filtro algumas decisões de campanha são tomadas visando maximizar o lucro.



#### 4.3 PROPOSTA DE MELHORIAS NO SISTEMA DE CRM DA EMPRESA

Diante dos problemas colocados pelos entrevistados, sendo estes a dificuldade de utilização das ferramentas, falta de processamento computacional e uma relação do cliente muito restrita ao vendedor, o presente trabalho propõe algumas melhorias. Para isso, serão abordados pontos da esfera conceitual, tática e operacional.

Do ponto de vista conceitual, entende-se que, frente ao aumento da digitalização, se faz necessário a criação de uma perspectiva unificada entre vendedor e loja, na qual o cliente não compra apenas um produto, mas também, a marca que está por trás dele (LEVY, 1959). O cliente precisa olhar para a empresa buscando por produtos nos mais diversos pontos de contato, buscando assim um atendimento *omnichannel*.

Para isso, propõe-se um ajuste no modelo de negócio, o qual deve manter o contato com os clientes de maneira mais acentuada, tendo em vista a atualização de cadastro e maior nível de interatividade com o mesmo via chatbot. Segundo Rossi *et al.* (2022), os chatbots foram criados para ajudar o cliente de maneira mais eficaz, visando a praticidade, dessa forma, o cliente pode ser entendido a qualquer momento de forma automática. Diante disso, os autores complementam que os chatbots são softwares que podem ou não ter inteligência artificial, sendo que sua principal função atender os clientes a qualquer momento de forma rápida e prática.

Na perspectiva tática, sugere-se a reavaliação da utilização dos meios de contato com os clientes, tendo em vista sua baixa eficiência frente a outros pontos de contato como o digital. Segundo Rossi *et al.* (2022, p. 122), o contato por telefone que foi citado na entrevista, possui alguns pontos de atenção: “algumas pessoas podem considerá-las invasivas. Os *cold calls*, que são as ligações que oferecem produtos a pessoas que nunca demonstraram interesse pela empresa, são ineficazes e inconvenientes; São eficientes apenas para entrar em contato com pessoas que já conheçam a empresa e que de alguma forma já estejam interagindo com ela”.

Além disso, ainda no nível tático, a empresa apresenta certa dificuldade na utilização das novas ferramentas, fato que foi relatado durante as entrevistas. Diante disso, propõe-se a criação de treinamentos internos entre os colaboradores, tendo em vista que alguns deles já possuem domínio das ferramentas.

Por fim, no nível operacional, sugere-se a criação de uma área de venda do mercantil dentro do aplicativo Quero-Quero Pag. Caracterizando assim, o aplicativo em um super app. Segundo Gardner e Davis (2013), o super app é um aplicativo caracterizado com diversas funcionalidades que melhoram a vida do usuário. Tendo em vista que grande parte da população

acessa o celular para fazer compras, a criação de um aplicativo de vendas torna a empresa física e digital mais próxima.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo caracterizar o sistema de CRM dentro de uma estrutura de marketing de relacionamento. Diante disso, observou-se questões relacionadas aos objetivos do marketing e do CRM. Ademais, foi verificado como as áreas interagem entre si para alcançar determinados objetivos. No que se refere ao CRM, foi analisado e descrito o seu funcionamento no sentido conceitual, tático e operacional.

Quando se iniciou o trabalho tinha-se um problema de ativação de cartões na empresa Quero Quero/VerdeCard, no qual muitos clientes não realizavam nenhuma compra com o cartão e isso fazia com que a empresa possuísse uma quantidade de inativos muito grande. Diante disso, surge a ideia de entender como o relacionamento com os clientes estava funcionando, tendo em vista um aumento da digitalização gerado durante a pandemia.

Portanto, buscou-se entender e caracterizar o CRM dentro de uma estrutura de marketing de relacionamento, tendo em vista que o mesmo é parte fundamental dessa, sendo responsável por atrelar o marketing com a tecnologia da informação. Após, identificou-se, através da literatura, alguns movimentos do marketing junto à evolução da sociedade, a qual passou por um processo de digitalização acentuado em decorrência da pandemia. Diante disso, as empresas que possuem uma comunicação personalizada com seus clientes diferenciam-se, dado que os clientes estão menos propícios a receber apenas comunicações em massa, mas estão mais abertos a receber uma comunicação personalizada, “um a um”.

Sendo assim, na busca de caracterizar e descrever o funcionamento do CRM, foram categorizadas as entrevistas nas categorias: a) objetivos e funções das áreas; b) ferramentas e dados; c) dificuldades e melhorias; e, d) marketing preditivo. Diante disso, no que se refere aos objetivos e funções, percebeu-se certa dificuldade na diferenciação do CRM e marketing de relacionamento, dentro de um contexto conceitual, contudo, na prática possuem suas funções e objetivos bem definidos e de acordo com a literatura. Ademais, no que se refere as funções, não se encontra uma linha estratégica clara, fator que dificulta o trabalho em conjunto do marketing com o CRM.

No que se refere a ferramentas e dados, a empresa está caminhando para um setor muito robusto no qual será capaz de trabalhar com estratégias que envolvam grande volume de dados de maneira eficaz. Contudo, já entrando na categoria de dificuldades e melhorias, percebe-se certa dificuldade de utilização dessas ferramentas, dada a falta de treinamento sobre a utilização das mesmas, em consequência disso, muitos das ferramentas não estão sendo utilizadas na sua capacidade máxima. Por fim, quando a empresa estiver com essas ferramentas

totalmente estruturadas será possível entregar ofertas e recomendações para os clientes, através do vendedor, de compras de forma mais efetiva e ágil, as quais serão geradas a partir de comportamentos passados de clientes com perfis semelhantes, dessa forma praticando o marketing preditivo.

Dessa forma, constata-se que o objetivo do trabalho foi atingido, o qual analisou e caracterizou o funcionamento do CRM dentro da empresa em questão. Ainda, tinha-se como objetivo específicos, além de caracterizar o CRM, entender como ele se comunicava com o marketing de relacionamento e propor melhorias para o sistema. Diante do exposto, todos os objetivos específicos foram alcançados, pois descreveu-se e analisou-se o sistema de CRM dentro da estrutura de marketing de relacionamento, por meio de entrevistas, após, foram identificados os pontos de dificuldade e, por fim, foram propostas algumas sugestões de melhorias.

No que se refere à metodologia, o estudo foi realizado a partir de entrevistas virtuais, a qual contava com perguntas semiestruturadas. Em relação aos entrevistados, foram escolhidos aleatoriamente, sendo dois desses do CRM e um deles do marketing de negócios. Na análise dos dados, utilizou-se da análise de conteúdo, para avaliar e analisar os dados das entrevistas.

Contudo, o estudo se limita no sentido da baixa quantidade de pessoas entrevistadas. Além disso, ficam como sugestões para as próximas pesquisas uma análise do marketing de relacionamento com outras partes interessadas no processo de venda, principalmente o *pricing*.

## REFERÊNCIAS

- AMBLER, T. The new dominant logic of marketing: Views of the elephant. *In*: LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. **The Service-Dominant Logic of Marketing**: dialog, debate, and directions. Routledge, 2014. p. 304-313.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BENNETT, P. D.; KASSARJIAN, H.H. **O Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Atlas, 1975.
- BERRY, L. L. Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000. **Journal of relationship marketing**, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.
- BIHARI, S. C. CRM is all about bringing people, processes & technology together-a case study of banking sector in India. **Romanian Journal of Marketing**, n. 1, p. 50-56, 2012.
- BRANDÃO, M. **A importância da tecnologia no relacionamento com o cliente**. 2016. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2016/06/20/importancia-da-tecnologia-no-relacionamento-com-o-cliente/>. Acesso em: 24 jul. 2022.
- BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAS, K. Relationship marketing research (1994-2006): an academic literature review and classification. **Marketing intelligence & planning**, v. 27, n. 3, p. 326-363, 2009.
- DAY, G. S. Managing market relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 24-30, 2000.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- FROW, P.; PAYNE, A. Customer relationship management: a strategic perspective. **Journal of Business Market Management**, v. 3, p. 7-27, 2009.
- GARDNER, W.; DAVIS, K. **Generazione App: la testa dei Giovani e il novo mondo digitale**. Milano: Feltrinelli, 2013.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GREENBERG, Paul. **CRM na velocidade da luz**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GRUEN, T. W. Relationship marketing: the route to marketing efficiency and effectiveness. **Business Horizons**, v. 40, n. 6, p. 32-38, 1997.

GUMMESSON, E. Relationship marketing in the new economy. **Journal of relationship marketing**, v. 1, n. 1, p. 37-57, 2002.

KARKOTLI, G. **Marketing para iniciantes**. Curitiba: Camões, 2008.

KOTLER, P. **Os 10 pecados mortais do marketing**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LEVY, S. Post-encephalitic behavior disorder; a forgotten entity: a report of 100 cases. the american Journal of Psychiatry, v. 115, n. 2, p. 1062-1067, 1959.

MALHOTRA, N. K.; ROCHA, I.; LAUDISIO, M. C.; ALTHEMAN, E.; BORGES, F. **M. Introdução à pesquisa de marketing**. 2005.

MISHRA, A.; MISHRA, D. Customer Relationship Management: perspectiva do processo de implementação. **Acta Polytechnica Hungria**, v. 6, n. 4, p. 83-99, 2009.

O'MALLEY, L.; TINAN, C. Relationship marketing in consumer markets—rhetoric or reality?. **European Journal of marketing**, v. 34, n. 7, p. 797-815, 2000.

PAYNE, A. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer management**. Oxford: Elsevier, 2006.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic management journal**, v. 12, n. S2, p. 95-117, 1991.

ROSSI, J. C.; STRASSACAPA, R. M.; SACCOL, T.; OLIVEIRA, C. K.; FERREIRA, M. A. S.; CUCOLO, M. C.; NUNES, N. C. R.; TREVISAN, N. M.; ALMEIDA, W. S. Marketing de relacionamento. Porto Alegre: SAGAH, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556903378/>. Acesso em: 04 jul. 2022.

ROWE, W. G.; BARNES, J. G. Relationship marketing and sustained competitive advantage. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, n. 3, p. 281-297, 1998.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. **The domain and conceptual foundations of relationship marketing**. Handbook of relationship marketing, p. 3-38, 2000.

SIMÕES, R. **Marketing Básico**. São Paulo: Saraiva, 1976.

SIQUEIRA, D. M. R.; LEÃO, M. M.; DALTRO, O.; BIANCHI, E. GIMENEZ, I. G. A Pesquisa e análise de satisfação como ferramenta de gestão do relacionamento com o consumidor. **Revista Faipe**, v. 1, n. 4, p. 12-18, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – ENTREVISTA

NOME:

CARGO:

FORMAÇÃO ACADÊMICA:

TEMPO DE EMPRESA:

- 1) Como você descreveria a principal função do CRM?
- 2) Diante da função do CRM, quais são os principais objetivos a serem perseguidos pela área? Estes objetivos estão alinhados com o Marketing?
- 3) Quais ferramentas são utilizadas para coletar os dados dos clientes?
- 4) Qual sua opinião sobre a gestão de relacionamento com o cliente (CRM) na empresa?
- 5) Quais as principais dificuldades encontradas na utilização do sistema de CRM?
- 6) Quais métodos/ferramentas são utilizados para a manipulação dos dados coletados?
- 7) Existe algum modelo de marketing preditivo como, por exemplo, propensão de compra?  
Se sim, como funciona?



## APÊNDICE B – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS

<b>1 - COMO VOCÊ DESCREVERIA A PRINCIPAL FUNÇÃO DO CRM?</b>	
<b>RESPONDENTES</b>	<b>RESPOSTAS</b>
<b>R1</b>	O CRM tem como principal objetivo coletar e agrupar dados para melhor entender os desejos dos clientes. Após, tentamos entregar a oferta certa no momento mais propenso e para as pessoas mais propensas.
<b>R2</b>	Garantir que os clientes permaneçam ativos, ou seja, comprando conosco. Não trabalhamos com clientes que nunca compraram da gente, trabalhamos apenas com aqueles clientes que têm algum tipo de cadastro em nossas bases, como e-mail, telefone, entre outros. A partir disso, utilizamos dos diversos canais de marketing direto como, PUSH, SMS, e-mail marketing, entre outros, para acionar os clientes e “casar” o tipo de oferta com o tipo de clientes, podendo estas ser do setor financeiro ou mercantil. Além disso, a ideia é oferecer produtos e serviços com condições especiais para cada cliente. Claro que atrelamos isso com os canais nos quais os clientes mais se adaptam, para isso, é analisado os perfis de cada um deles e avaliamos se o cliente é mais digitalizado ou não, um cliente que é mais velho ou mais novo... isso molda a forma como eu vou fazer as ofertas que eu vou mostrar para eles e a maneira que eu vou alcançar eles.
<b>R3</b>	O CRM é responsável por todos os contatos que a gente faz direto para um cliente, ou seja, quando a gente faz contato para um cliente identificado. Temos nosso banco de clientes, mas nem todas as mídias que usamos para fazer divulgações de marketing conseguimos direcionar para um cliente específico. Então temos as mídias que são identificadas, as quais realizamos contatos diretos e as mídias que não são identificadas. O CRM fica responsável por todos os contatos identificados, ou seja, o que temos de possibilidade de fazer hoje é o e-mail marketing, o qual é consigo direcionar identificando quem é a pessoa para quem eu estou enviando o e-mail, um SMS, PUSH, mensageiro via <i>WhatsApp</i> e ligação. Sempre que eu consigo saber o nome do meu cliente e faço disparos a partir dessa informação e consegue ser individual e isso fica a cargo do CRM. Sendo assim, a principal função do CRM é a parte de comunicação. Além disso, há outras frentes que servem para ajudar a definir qual tipo de comunicação vai ser melhor para aquele cliente e como conseguir personalizar a comunicação a nível de cliente. Então, existe toda uma estrutura antes que revela qual mensagem faz mais sentido para determinado cliente, existindo assim sempre um jogo entre personalização, que me demandará tempo, dados e informações e, por outro lado temos um disparo massivo, que eu consigo fazer com menos tempo, mas que tem uma conversão menor. Então, por exemplo, se eu conseguir acertar exatamente qual a cor da geladeira que a pessoa está precisando no dia em que ela está prestes a comprar a geladeira ou no dia que quebrou a geladeira dela, isso será o contato mais efetivo de todos. Mas aí tem um peso entre fazer dessa forma, só que eu vou conseguir impactar menos pessoas, mesmo que minha conversão seja mais alta, talvez isso não seja o ideal. Sempre estamos analisando o peso entre essas duas coisas, volume e a personalização, buscando sempre mais conversão e recorrência de compra. Então, o ponto principal para mim, é a comunicação, o resto acaba otimizando essa comunicação.

<b>2 - DIANTE DA FUNÇÃO DO CRM, QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS OBJETIVOS A SEREM PERSEGUIDOS PELA ÁREA? ESTES OBJETIVOS ESTÃO ALINHADOS COM O MARKETING?</b>	
<b>RESPONDENTES</b>	<b>RESPOSTAS</b>
<b>R1</b>	O principal objetivo do CRM está no e-commerce, apesar do site de vendas já existir, não utilizamos ele como ferramenta para obter dados e melhorar a comunicação. Sobre os objetivos que estão alinhados com marketing de negócio, temos como principal objetivo em comum o aumento da base de contatos e ações de marketing direto feitas em conjunto com a área de criação.
<b>R2</b>	<p>Olhamos muito para os clientes a partir de uma estratificação de clientes novos, ativos e reativados. Então, a ideia é que dos clientes novos, devemos abordar a maior parte possível, isso permite uma análise da base para verificação da porcentagem de clientes que conseguimos atingir de alguma forma ao longo do tempo, de certa forma isso está atrelado com o objetivos de marketing que é garantir a presença de marca, garantir que os clientes estejam cientes que a empresa está ali para ajudar eles e assim por diante. Outras coisas que a gente acaba acompanhando, por exemplo, qual o impacto que esses acionamento geram nos nossos clientes? e para responder isso, utilizamos diversos artificios que permitem calcular esse tipo de impacto, então a agente executa experimentos fazendo grupos de controle e estimulando os cliente para verificar quanto a mais esses estímulos converteram e, em cima dessa base, analisamos quanto os clientes gastaram a mais em compras, qual foi o aumento do ticket médio deles após esses impactos, então, acompanhamos tanto a conversão das nossas ações, o quanto eu fiz esses clientes gastarem a mais em termos de ticket, o quanto isso tudo gerou de receita e qual o percentual da base impactada atuamos.</p> <p>No que se refere a definição de quais dados estratificar das bases é definido pelo time de CRM. Muitas vezes partimos de uma proposta de uma das áreas de negócios como, por exemplo, o desejo de ofertar algum produto ou serviço. E o próprio CRM desenvolve qual que é o perfil base que vamos utilizar para mandar determinado tipo de oferta. Por exemplo, vamos escolher clientes pelo ticket, todos aqueles que tenham ticket até tanto e tenham um determinado perfil de renda, de gênero, que costuma comprar tais tipos de itens, que tem certo nível de escolaridade. Então, a definição dessas regras de negócio, atualmente, é definida pelo CRM.</p>
<b>R3</b>	Hoje, no geral, os principais objetivos estão alinhados com o marketing. Mas ainda há uma separação quando se fala dos principais. Então, o principal objetivo do marketing, como um todo, é trazer novos clientes e manter os clientes que já possuímos. Já no CRM, o principal desafio é tornar as pessoas que já são clientes e já estão identificadas, mais felizes com a marca e aumentar a conversão dos mesmos. Então, se tivesse que separar, eu diria que a diferença está aí, como no CRM eu não consigo fazer ação com quem não é meu cliente ainda, no CRM é muito mais sobre deixar meu cliente feliz, aumentar a conversão, no ponto que o marketing em si tem sua principal função atrelada a trazer novos clientes, o que não impede de ajudar a manter os atuais. De forma mais resumida, o objetivo do marketing seria trazer novos clientes e o do CRM seria manter os clientes na empresa. Para exemplificar, podemos pensar em um funil de clientes, no qual o marketing é responsável por trazer mais clientes e, ali dentro, seria a função do CRM em manter esses clientes.

3 - QUAIS FERRAMENTAS SÃO UTILIZADAS PARA COLETAR OS DADOS DOS CLIENTES?	
RESPONDENTES	RESPOSTAS
R1	Além das informações já disponibilizadas pelos clientes durante o cadastro, temos outros dados de outras áreas que já estão prontos como, por exemplo, informações de compras. No que se refere a ferramentas, utilizamos Python, Standard Query Language (SQL), Oracle Responsys (Essa ferramenta é utilizada tanto na coleta de dados quanto no disparo de ações), <i>Infinity copy</i> e <i>monday</i> .
R2	Para facilitar o entendimento, vou dividir em três grupos de ferramentas, ferramentas utilizadas para capturar informações na ponta (Consumidor), grupo de ferramentas que vai ficar responsável por armazenar e analisar essas informações e outro grupo que vai ficar responsável por gerar o acionamento dos clientes nesses diferentes canais. Então, no primeiro grupo, a gente tem em grande parte um sistema de cadastro da verde, o verdesys, esse sistema de cadastro permite que o vendedor colete informações como telefone, e-mail de contato com esse cliente. A partir desse momento a gente precisa fazer o registro dessa informação em alguma base analítica, então, temos um estrutura, um banco de dados específico para isso e, além desse banco de dados, temos ferramentas para analisar esses dados, estou falando agora totalmente dentro do segundo grupo que eu mencionei, o grupo de análise e de guardar a informação. E o que a gente utiliza de ferramentas para analisar é basicamente o <i>python</i> e o <i>excel</i> . Em termos de visualização, utilizamos tanto <i>excel</i> quanto power BI. Além dessas ferramentas, temos as ferramentas do terceiro grupo, que são o Oracle Responsys, que é uma ferramenta especificamente feita para organizar os envios de e-mail, envio de SMS, montar esses e-mails e destinar isso para uma base de clientes. Então, eu diria, que essa são todas as ferramentas, tanto analíticas quanto de captura das informações e de envio das ações.
R3	Utilizamos softwares próprios para capturar os dados dos clientes nas mais diferentes plataformas, claro que utilizamos neles alguns acessórios de mercado que utilizam os nossos dados coletados. Contudo, o maior volume de dados gerados é no PDV (Ponto de Venda), então, quando o cliente vai ser atendido a primeira coisa é fazer um cadastro o qual identifica o cliente. A partir disso, a coleta de dados é feita pelo sistema de venda interno da empresa, o CliQQ. Nesse sistema todo o fluxo já é feito com o cliente identificado, então eu tenho ali vários logs gerados pelo vendedor que está operando o sistema com o cadastro do cliente. A partir desses logs, é possível entender quais produtos foram adicionados no carrinho do cliente como, por exemplo, em uma simulação, onde o cliente pede para fazer uma simulação de um produto como uma geladeira. Durante essa simulação o cliente descreve as características que ele deseja na geladeira e, como ele está cadastrado na plataforma, esses dados são salvos. Após esses dados são tratados, e são verificados como, por exemplo, o desconto dado pela mesa, talvez, se tivesse um desconto maior teríamos fechado a compra? Isso é tratado como um abandono de carrinho e, com isso, utiliza essa informação para fazer uma comunicação e tentar converter esse cliente no futuro. Então, a principal coleta de dados acontece no ponto de venda das lojas físicas. No segundo ponto, mais atrelado aos serviços financeiros, que é o aplicativo Quero Quero pag, o qual é desenvolvido internamente pela empresa, ele também tem o mesmo sistema, contudo, a pessoa precisa estar logada nele para gerar logs do que ela está fazendo, se ela simulou empréstimo ou se ela abre muito ou pouco o aplicativo, enfim, algumas informações geradas pelo app que mostram o comportamento dela e nos ajudam a acionar a pessoas em alguma ação. No e-commerce ocorre o mesmo funcionamento, são gerados os dados dos clientes após a utilização do site, entretanto, não sabemos mais o nome do cliente, temos apenas um IP. Mas, existe uma vantagem que é o compartilhamento dos cookies gerados pelos clientes, então eu posso segmentar isso e fazer uma campanha no <i>facebook</i> , por exemplo, somente com homens que acessam meu aplicativo ou meu site. Isso torna uma a ação mais barata, pois, diferente dos dados do PDV que não podem ser compartilhados, esses dados do app e site podem ser compartilhados e cruzados com preferências dos clientes, a única desvantagem é o fato de não sabermos o nome desses clientes. Isso ocorre com maior frequência no site, dado que a maior parte das seções não necessitam de login, pois a maior parte dos sites são assim, só logamos quando realmente é necessário pode ser,

	<p>por exemplo, para finalizar uma compra. Isso gera muitos dados que podem ser usados pelo marketing, mesmo sem o cliente se identificar, isso gera campanhas não identificadas. Então, possuímos esses três canais de coleta de dados dos clientes, app site e PDV. Existe também uma estratégia onde o CRM ajuda o marketing a encontrar novos clientes baseado em clientes que já possuímos, pois quando eu falo em novos clientes são todas as pessoas do mundo que não são clientes da Quero Quero, e isso é muita gente. Então, tem algumas pessoas que serão, mais facilmente, clientes da Quero Quero do que outras e o CRM pode ajudar determinando esses perfis e ajudando o marketing, sobre quem devemos impactar. Vou dar um exemplo, não é bem o que acontece, mas para ficar fácil o entendimento serve. Se o CRM descobrisse a partir de um cruzamento de dados que as pessoas que mais compram com dados demográficos, entre outros e cruzasse isso com pessoas que assistem às novelas globo nos horários x, y, z e chegassem a conclusão que os clientes que mais compram assistem a novela das 18h, então isso é uma informação que ajuda o marketing a decidir em qual horário irá colocar o comercial de TV. Aí vamos decidir se vamos manter ali o comercial ou se vamos trocar, tendo em vista que está muito saturado. Então, toda essa parte de inteligência o CRM consegue ajudar o marketing a descobrir quem provavelmente será meu novo cliente pois é mais provável que uma pessoa parecida com meus clientes venha a se tornar um futuro cliente do que as pessoas que diferem totalmente.</p>
--	---

<b>4 - QUAL SUA OPINIÃO SOBRE A GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM) NA EMPRESA?</b>	
<b>RESPONDENTES</b>	<b>RESPOSTAS</b>
<b>R1</b>	<p>Está em processo de melhoria, percebi isso a partir da comparação do momento atual com o momento em que entrei na empresa, é possível ver uma melhoria no que se refere a estruturação da área, principalmente por não ser uma área tão antiga na empresa. Contudo, ainda temos problemas no que se refere a quando o cliente deve ser contatado, mas tem sido melhorado, a estrutura de CRM da empresa tem melhorado.</p>
<b>R2</b>	<p>Como muitas dessas ferramentas estão sendo implementadas e são muito recentes, a gente tende a não conseguir alcançar o total potencial da área de CRM. Quando comparamos com outras varejistas, seja do tipo varejistas de modas ou varejistas mais tradicionais que comercializam eletro, etc, a gente ainda está um pouco abaixo em termos analíticos das informações que extraímos dos clientes, quanto em termos de resultado das ações. Pois ainda estamos em processo de aprendizado de como quantificar muita coisa. Então eu diria que essa nova fase do CRM vai tornar ele muito robusto. Até 6 meses, um ano atrás, não tínhamos 50% dessas ferramentas. Então, a gente ainda está em evolução e estamos em um início de um projeto que pode fortalecer bastante a área.</p>
<b>R3</b>	<p>Eu creio que, no geral, é bom. Mas hoje eu vejo que a gente depende muito das pessoas, pois o nosso modelo é muito voltado para cidades menores, e acabamos passando muita responsabilidade para o contato com o vendedor, isso é uma coisa boa, pois mantemos um relacionamento mais próximo e é característico do nosso modelo de negócio e a gente aqui usa a inteligência do CRM para dar autonomia para o vendedor e ajudar a manter esse contato com o cliente. Isso tem seus lados positivos e negativos, pois isso acaba sendo uma questão para a empresa uma voltagem pois poucas empresas possuem esse olhar, mas olhando no sentido da concorrência e da digitalização de tudo, hoje a gente está muito na mão da relação que o vendedor tem com o cliente, creio que poderíamos ter mais uma relação entre o cliente e a marca. Nessa perspectiva, o CRM faz muita coisa, mas creio que os pontos de contatos poderiam estar mais na mão do CRM do que na mão do vendedor. Hoje, muitos dos contatos estão em lojas físicas, dada a característica do modelo de negócio, isso faz com que dependemos muito do bom contato entre o vendedor e cliente. Esse é o principal ponto negativo, dado que os principais investimentos que as empresas concorrentes vêm fazendo, é dar esse contato e esse poder</p>

	<p>para a marca mais do que deixar isso na mão dos vendedores. Isso pode ser visto no movimento feito pelas empresas para que as pessoas baixem os aplicativos, pois o aplicativo é o grande cara que vai te permitir virar o jogo, então hoje se faz muitos investimentos para trazer a pessoa para dentro do app, pois você tendo a pessoa dentro do aplicativo, todas as interações que ela tiver contigo vão ser, necessariamente logadas, além disso, possibilita envio de PUSH de forma gratuita. Então, conseguir manter o cliente no aplicativo é uma forma de manter o cliente mais próximo da empresa e hoje, na Quero Quero, não temos esse esforço para ter um aplicativo para o mercantil que traria a pessoas para próximo da empresa. Claro que, dado o modelo de negócio, realizamos isso pelo vendedor. Contudo, não é possível gerar a mesma quantidade de dados que são gerados no app com o vendedor, isso faz com que fiquemos limitados, pois todas as informações de relacionamento estão na cabeça do vendedor. Como exemplo disso, podemos citar a Amazon, que possui esse relacionamento com a marca, onde não há vendedores.</p>
--	---

<b>5 - QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS NA UTILIZAÇÃO DO SISTEMA DE CRM?</b>	
<b>RESPONDENTES</b>	<b>RESPOSTAS</b>
<b>R1</b>	<p>Muito focada em ligação e pouco focada no e-commerce. Isso justifica nossa movimentação em tentar trazer a empresa para o site. Acaba que a empresa está muito bem estruturada para dar esse apoio ao vendedor quando ele realiza ligações, contudo, não é algo tão significativo frente a outros meios digitais. Gostaríamos que esses contatos mais específicos acontecessem por e-mail, por notificações dentro do app (PUSH) e canais digitais como um geral. Creio que esse processo ainda está meio travado e seja uma das dificuldades, entretanto, estamos melhorando isso.</p>
<b>R2</b>	<p>Hoje encontramos uma grande dificuldade na manipulação de dados, por mais que a gente utilize certas ferramentas, possuímos uma limitação de hardware para processamento de grande volume de dados e, por vezes, isso atrasa tanto análises que a gente tem que realizar quanto ideias novas que a gente quer gerar. Então, tornando isso mais palpável, a gente está tentando desenvolver um sistema de recomendação que faça o mapeamento de acordo com o cliente que eu recebo, quais itens eu deveria ofertar para ele de forma mais automatizada de forma dinâmica e rápida. Temos certas ideias do tipo, vou pegar lá no sistema de ponto de venda e colocar lá embaixo, sempre que o cliente for logado, já apareça uma relação de itens ofertados para ele que seja de acordo com o perfil de outro clientes similares que já compram aqueles itens, mas aquele cliente que está logado ainda não comprou. Isso seria um uso prático de um sistema de recomendação, eu acoplo esse sistema diretamente no PDV e hoje estamos sentindo certas limitações pois não temos ainda um hardware que permita a gente treinar esses modelos de forma adequada e rápida. Estamos fazendo estudos, levantando quais são as necessidades de fato, para colocarmos isso de pé e, aí sim, estruturar essa frente, que é algo muito comum quando a gente olha para empresas de e-commerce e outras varejistas que são mais desenvolvidas nessa parte digital. Essas empresas utilizam muito desses artifícios de recomendação e esse é um dos pontos que estamos tentando implementar e estamos tendo certas dificuldades do ponto de vista do hardware.</p>
<b>R3</b>	<p>A principal dificuldade é a questão do modelo de negócio, como transformar o relacionamento em uma propriedade da empresa. Não existe uma maneira simples de resolver esse problema, dada a forma com que o modelo é estruturado e como ele coloca o vendedor como um elo muito importante para o relacionamento da empresa. No momento, a melhor forma de resolver é manter os vendedores com a gente, transformando em uma coisa só, a marca e o vendedor na perspectiva do cliente. Nesse sentido, o vendedor se torna um ativo da empresa e, com isso, temos outras dificuldades em manter esse vendedor/ativo na empresa. Parece que não estamos falando de CRM,</p>

	<p>mas tem tudo a ver, tendo em vista que esse é o caminho para execução de toda a inteligência gerada no CRM. Agora, falando do CRM como área, temos grandes dificuldades na manipulação e coleta de dados, dado que a maior parte de informações de relacionamento ainda está com o vendedor, não havendo estruturação das informações de relacionamento, fator que impossibilita a colocação de qualquer inteligência em cima para tratar esses dados. Se tivéssemos algo com uma ficha do cliente em que o vendedor, que é o ponto de contato, conseguisse fazer o papel do “aplicativo do vendedor” e ele fosse coletando esses dados como, por exemplo, o cara tem uma filha, torce para determinado time, o cliente me pediu alguma coisa pelo <i>WhatsApp</i>. Se, de alguma forma, conseguíssemos captar essas informações e, após, pudéssemos utilizá-las para tomar decisões. Contudo, montar essa estrutura é um grande desafio. Mas, de forma resumida, a grande dificuldade está em capturar esses dados de relacionamento, o que é uma desvantagem frente às empresas que são 100% digitalizadas. Na Quero Quero, eu chutaria que apenas uns 10% é deixado de rastro nas operações que os clientes realizam, o resto do rastro está totalmente no vendedor, que é o intermediário entre as duas partes, marca e cliente.</p>
--	---

6 - QUAIS MÉTODOS/FERRAMENTAS SÃO UTILIZADOS PARA A MANIPULAÇÃO DOS DADOS COLETADOS?	
RESPONDENTES	RESPOSTAS
R1	<p>Onde eu estou atuando, a principal ferramenta é a <i>infinity</i>, a qual é uma ferramenta destinada para sites. Essa ferramenta funciona a partir de <i>Tags</i> que, a partir delas, conseguimos entender todo o comportamento do cliente como, por exemplo, qual URL chamou a atenção do cliente, quanto tempo ele ficou na página, onde ele clicou no site. A partir disso, conseguimos entender qual a propensão de compra do cliente, quais botões chamam mais atenção dentro do site, qual motivo levou o cliente a clicar em um lugar e não em outro. Além disso, podemos mandar web PUSH para o cliente, apesar de não usarmos. Consigo saber também quantas pessoas estão no site agora e quando elas fecharam e saíram da página. Contudo, no momento, não estamos realizando nenhuma ação, mas, em um futuro próximo, estaremos fazendo ações com esses dados.</p>
R2	<p>Utilizamos muito, em termos de linguagens, SQL, que é uma linguagem feita especificamente para manipulação de informações e retirada de informações que estão presentes em bancos de dados. Posteriormente à extração, a gente manipula essas informações de forma livre usando python, utilizando bibliotecas como panda, entre outras. Em termos de modelagem, especificamente modelagem estatística, utilizamos bibliotecas que estão integradas ao python, soul flow que está mais focado na parte de redes neurais e também o <i>Keras</i> que é um Framework baseado no <i>TensorFlow</i> que torna muito mais fácil a implementação dessas redes neurais. Então, a gente ainda usa com mais foco o SQL, basicamente “evangelizado” em todo time do CRM desde dos analistas que não estão ligados ao CRM analítico, estagiários e até mesmo o meu papel que é muito focado nessa parte analítica. Pandas e python é utilizado por pelo menos metade dos analista de negócio do CRM e eu utilizo diariamente, enquanto SQ learning nós temos uma certa familiaridade, mas a parte de CRM analítico é quem usa mais, enquanto a parte de redes neurais especificamente (<i>Queras</i> e <i>tensor flow</i>) está sobre o meu escopo, não tendo outras partes do time que dominam isso e eu também estou em processo de dominar essas ferramentas, ter um melhor domínio delas, estamos estudando e treinando para isso. Eu diria que, de forma geral, essas são as ferramentas para manipulação e criação de modelos e, juntos com isso, mais recentemente, estamos utilizando o Power B.I para realizar o cruzamento e visualização de dados dinâmicos para facilitar as análises. Nesse sentido, o <i>power B.I</i> tem ferramentas como <i>Nakis</i> que facilitam esses cruzamentos, ou seja, eu consigo fazer cálculos dinâmicos de maneira muito mais ágil utilizando essa estrutura do <i>power B.I</i>, pois ele separa as estruturas, ele separa as estruturas em entidades de vendas, de clientes e afins. Permitindo o cruzamento acelerado entre essas entidades.</p>

	Eu diria que esse é todo o arcabouço de ferramentas que utilizamos, tanto em manipulação quanto modelagem, quanto visualização.
<b>R3</b>	Temos algumas plataformas de bancos de dados e algumas ferramentas para utilização para manipular esses dados. Algumas das ferramentas de análise de dados são de fonte aberta e outras são pagas. Como banco principal temos a <i>warehouse</i> , além disso, temos outros bancos com tecnologias diferentes, o que gera um desafio para comunicação entre esses bancos. Então, para cada um dos meios de contato tem uma base que salva esses dados de maneira diferente. No que se refere às ferramentas, temos ferramentas que fazem esses bancos conversarem e temos ferramentas de análise. Nas ferramentas de análise o CRM utiliza muito Python e ferramentas de código aberto e algumas ferramentas de mercado que ajudam a realizar o cruzamento dos dados. Não menos importante, temos algumas ferramentas de contatos, que são utilizadas para fazer disparos de SMS, e-mail marketing, gestor de contato (APP interno para envio de mensagens que devem ser enviadas via <i>WhatsApp</i> do vendedor), e as ferramentas que fazem a conversação com o time de televendas.

<b>7 - EXISTE ALGUM MODELO DE MARKETING PREDITIVO COMO, POR EXEMPLO, PROPENSÃO DE COMPRA? SE SIM, COMO FUNCIONA?</b>	
<b>RESPONDENTES</b>	<b>RESPOSTAS</b>
<b>R1</b>	Sim, como comentamos, temos as ferramentas que eu comentei, principalmente o <i>responsys</i> , que ajuda a entender o perfil do cliente e a sua propensão de compra. Isso ocorre principalmente nas informações referente aos e-mails marketing, os quais temos informações de abertura, tempo que o cliente ficou no e-mail, se a data em que o e-mail foi enviado faz alguma diferença, entre outros indicadores que nos ajudam a realizar uma predição sobre uma possível propensão de compra. Essa propensão é chamada de <i>Score</i> , que cada cliente tem, o qual direciona o cliente para determinado setor como, por exemplo, a construção. No futuro, a ideia é anexar esses dados das ferramentas novas nesse <i>Score</i> . Além do <i>Score</i> , é de fundamental importância a utilização desses dados para entender quais gastos fazem mais sentido, ou seja, quais trazem mais resultados. Não menos importante, caso desejarmos alguma outra informação que não esteja disponível nessas ferramentas, podemos desenvolver.
<b>R2</b>	Vou separar em blocos, começando por modelos de propensão. O que a gente faz aqui? A gente identifica de um cliente comprar no próximo mês em um determinado departamento, então digamos que a gente tenha 18 departamentos, são treinados 18 modelos cada um olhando para seu departamento específico. Sendo que esses modelos usam variáveis que determinam esse cliente como, por exemplo, qual é o ticket médio desse cliente em cada um dos departamentos, qual a idade do cliente. Todas essas variáveis são utilizadas para treinar cada um desses modelos. Então esses seriam os modelos de propensão e, em termos de utilização, optamos por estimular um grupo de clientes de acordo com seus scores e nossas promoções. Ou seja, esses Scores são uma probabilidade de compra de um cliente frente ao estímulo que será dado. Para a realização do envio do estímulo, utilizamos uma classificação dos scores da base a partir dos DCI, que basicamente ordena a base em grupos de 10%, sendo que, os grupos são gerados a partir score e o resultado dessas seleção possibilita a redução dos custos, dado que não é necessário utilizar a base inteira para o envio, mas sim somente os mais propensos. Esse modelo interfere diretamente no CAC dos clientes. Além disso, no segundo bloco, no que se refere ao CLV, calculamos o valor que o cliente vai deixar na empresa nos próximos 12 meses, em termos de lucro bruto no mercantil mais juros que vem de serviços financeiros e empréstimo pessoal.
<b>R3</b>	No que se refere ao CRM, ele tem uma grande capacidade de calcular vários indicadores e chegar em um granularidade a nível de cliente individual para determinar qual é a

	<p>próxima compra dele. No que se refere ao marketing, até conseguimos granular até o nível de cliente, contudo, se não tivermos braço para fazer uma comunicação específica para cada cliente não será efetivo esse cálculo. Nesse sentido, precisamos analisar as mídias que estamos utilizando como, por exemplo, no comercial de TV só consigo chegar ao nível de seleção do lugar onde eu vou veicular, se será no jornal do almoço, no jornal nacional, fantástico e faustão. Sendo assim, a segmentação é bem baixa e, além disso, eu preciso passar a mesma mensagem nos diferentes horários e programas com pessoas diferentes assistindo. Já em outros canais como SMS, posso utilizar o CRM para mandar uma mensagem específica para um cliente, com uma mensagem de um produto específico para ele. Sendo assim, os modelos de predição no marketing são bem menos complexos do que no CRM, pois não teria utilidade algo tão específico tendo que o marketing busca novos clientes e os canais que são utilizados não permitem uma divulgação tão personalizada. Então, meus modelos de predição estão muito mais voltados para ações que deram certo no passado para um determinado grupo de pessoas, o mais avançado deles está no marketing digital, no qual eu não consigo o nome da pessoa, mas eu consigo grupos de segmentação bem menores. Para isso, utilizamos as próprias plataformas das redes sociais para alcançar esses grupos, ou seja, compartilhamos nossos modelos de clientes com eles e temos grupos segmentados a partir disso como exemplo, podemos citar: <i>google</i>, <i>facebook</i>, entre outros. Nessas plataformas podemos configurar qual é o objetivo, se é alcançar mais pessoas, vender mais tudo com o menor custo possível. Dessa forma, o robô dessas plataformas sabe para quem mostrar determinada divulgação e maximizar o resultado e diminuir os custos. O que temos de inteligência preditiva própria é o auxílio do software dessas plataformas, tanto no que se refere às configurações que eu faço quanto na parte de limitação dos públicos.</p>
--	--