

**FERNANDO SPANÓ JUNQUEIRA DE PAIVA**

**SELEÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTA DE CRM E MEDAÇÃO DO  
IMPACTO DE CAMPANHAS**

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para obtenção do diploma  
de Engenheiro de Produção.

**São Paulo  
2014**



**FERNANDO SPANÓ JUNQUEIRA DE PAIVA**

**SELEÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTA DE CRM E MEDAÇÃO DO  
IMPACTO DE CAMPANHAS**

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para obtenção do diploma de  
Engenheiro de Produção.

Orientador:

Prof. Dr. Eduardo Senzi Zancul

**São Paulo  
2014**

## **Catalogação-na-publicação**

**Paiva, Fernando Spano Junqueira de**  
**Seleção e implementação de ferramenta de CRM e medição**  
**do impacto de campanhas / F.S.J. de Paiva. -- São Paulo, 2014.**  
**98 p.**

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade**  
**de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1. Marketing de relacionamento 2. Consumidor (Análise)**  
**I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento**  
**de Engenharia de Produção II.t.**

## **AGRADECIMENTOS**

Aos pais, Sandra e Paulo, pelo apoio incondicional e por estarem sempre dispostos a me ajudar com o que puderem para que eu alcance meus objetivos.

Ao Irmão, Eduardo, que apesar da distância, contribuiu com conversas e opiniões que foram essenciais para a elaboração deste trabalho

Às avós Adelina e Silvia, pelo carinho demonstrado de todas as formas e especialmente através de uma bela refeição.

Aos amigos do colégio, em especial Bruno, Sérgio, Dante e Gustavo pelas boas risadas que me fizeram ter foco para atingir meus objetivos.

Aos amigos da faculdade, em especial Mariana e Victor, que me acompanharam e me deram forças nos últimos meses antes da entrega deste trabalho.

Ao meu orientador Prof. Dr. Eduardo Senzi Zancul, um agradecimento especial por me ajudar durante esse período final de estudos na Escola Politécnica da USP.

Aos sócios e colegas da Empresa X, pela colaboração na realização deste trabalho.



## **RESUMO**

Este trabalho foi realizado em uma empresa nascente do setor de aplicativos móveis que tem como um de seus pilares de crescimento uma relação próxima aos os seus clientes. Com forte expansão geográfica e o rápido crescimento do número de pessoas atendidas pelo serviço, essa proximidade com os clientes estava desaparecendo. Dessa percepção surgiu a necessidade de implantação de um sistema de Gestão de Relacionamento com clientes (do inglês *Customer Relationship Marketing* – CRM) que aproximasse novamente a empresa dos utilizadores de seu serviço. O presente trabalho tem como escopo o processo de seleção e implantação do sistema de CRM da empresa e a medição do impacto de campanhas após a introdução do mesmo. A primeira parte do trabalho trata da seleção da ferramenta, apresentando quais foram os critérios usados e método para chegar à ferramenta ideal. Em seguida, descreve-se o processo de implantação e o delineamento da estratégia de comunicação a ser implementada. Por fim, são realizadas avaliações de impacto de campanhas de CRM selecionadas. Conclui-se que o resultado do projeto foi satisfatório, pois seguiu o cronograma planejado no início, conseguindo aproximar a empresa de seus clientes e comprovando, que algumas de suas campanhas em andamento têm efeito direto em seu resultado.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento; Marketing de Ciclo de vida; Marketing Direto; Estratégia de marketing.



## **ABSTRACT**

This work was conducted at a young company, in the sector of mobile application for services, which has as one of its pillars of growth a close relationship with its customers. With strong geographical expansion and fast-paced growth in the number of people attended by the service, this proximity to clients was disappearing. By this reason, it rose the need of implementing a Customer Relationship Management (CRM) system that would re-connect the company with the users of its service. In this paper, we will walk through the entire process of selection and implementation of the CRM system in the company and measure the impact of its campaigns. During the first phase of the work is presented how the tool was selected and what were the main criteria used to arrive at the ideal decision. Then it is described the process of design and implementation of the communication strategy to be implemented. Finally, the impacts of CRM campaigns are measured in order to quantitatively assess its efficiency. The result of the work is satisfactory since the project followed the planned schedule, as a consequence the firm got closer to its customers and proved that some of its in progress campaigns have a direct effect on its results .

**Keywords:** Customer Relationship Marketing; Lifecycle marketing; direct marketing; Marketing strategy.



## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Ilustração 1 – Assinaturas de telefone móvel para cada 100 habitantes .....	17
Ilustração 2 – Assinaturas de banda larga móvel para cada 100 habitantes.....	18
Ilustração 3 - Metodologia de desenvolvimento de produtos.....	21
Ilustração 4 – Etapas propostas e estrutura do trabalho .....	25
Ilustração 5 - Linha do tempo da evolução do Marketing .....	27
Ilustração 6 - A inversão do vetor de marketing .....	35
Ilustração 7 - Ciclo de CRM - Comportamento > Dados > Estímulos .....	43
Ilustração 8 - Metodologia .....	46
Ilustração 9 - Visão integrado do consumidor.....	50
Ilustração 10 - Arquitetura da solução .....	55
Ilustração 11 - Plano de aquecimento de IP .....	56
Ilustração 12 - Fluxo de um chamado de táxi com a Empresa X .....	58
Ilustração 13 - Ciclo de vida do cliente.....	59
Ilustração 14 - Ciclo de ativação e campanhas.....	61
Ilustração 15 - Ciclo de Lealdade/Engajamento e campanhas .....	62
Ilustração 16 - Ciclo de reativação e campanhas .....	63
Ilustração 17- Volume de e-mails de CRM e número de campanhas por semana .....	65
Ilustração 18 - Ligação entre objetivos estratégicos e operacionais .....	71
Ilustração 19 - Árvore de indicadores .....	72
Ilustração 20 – Campanha de Ativação I - Gráfico de Intervalos de confiança .....	79
Ilustração 21 – Campanha de Ativação II - Gráfico de Intervalos de confiança .....	80
Ilustração 22 - Campanha de Ativação III - Gráfico de Intervalos de confiança .....	81
Ilustração 23- Ciclo de Lealdade - Gráfico de Intervalos de confiança .....	86
Ilustração 24 - Ciclo de Reativação - Gráfico de Intervalos de confiança.....	92



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – A evolução do marketing rumo ao relacionamento .....	37
Tabela 2 - Cronograma de seleção e implantação a ferramenta de CRM e medição de impacto das campanhas .....	47
Tabela 3 - Soluções de CRM e suas especificações .....	53
Tabela 4 - Matriz de decisão de soluções de CRM.....	54
Tabela 5 – Campanhas escolhidas para mensuração de resultado.....	69
Tabela 6 - Parâmetros analisados em cada campanha .....	73
Tabela 7 - Dados das campanhas de ativação .....	76
Tabela 8 – Ciclo de Ativação - Conversões em grupo de teste e grupo controle .....	77
Tabela 9 - Ciclo de Ativação - Tabela de Intervalos de confiança .....	78
Tabela 10 - Dados das campanhas de lealdade.....	84
Tabela 11 - Ciclo de Lealdade - Conversões em grupo de teste e grupo controle .....	85
Tabela 12 - Ciclo de Lealdade - Tabela de Intervalos de confiança.....	86
Tabela 13 - Dados das campanhas de reativação.....	89
Tabela 14 - Ciclo de Reativação - Conversões em grupo de teste e grupo controle .....	90
Tabela 15 - Ciclo de Reativação - Tabela de Intervalos de confiança.....	91
Tabela 16 - Resultados para síntese do impacto das campanhas.....	93
Tabela 17 - Análise de custo das campanhas .....	94



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1    O contexto .....	17
1.2    A empresa.....	18
1.2.1    Oportunidade .....	18
1.2.2    Desenvolvimento da empresa.....	19
1.2.3    A relação cliente x empresa .....	20
1.2.4    Relação do autor com a empresa .....	21
1.3    O problema .....	22
1.4    Pergunta de pesquisa.....	22
1.5    Objetivo da pesquisa .....	23
1.6    Justificativa.....	23
1.7    Etapas Propostas e estrutura do trabalho.....	24
<b>2 EVOLUÇÃO DO MARKETING E A GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE .....</b>	<b>27</b>
2.1    A evolução do Marketing Tradicional .....	27
2.1.1    O surgimento da internet.....	29
2.1.2    A evolução do consumidor (Consumidor 2.0) .....	31
2.1.3    A evolução do conteúdo.....	33
2.1.4    A Inversão do Vetor de Marketing .....	35
2.1.5    Resumindo a evolução do marketing rumo ao relacionamento .....	36
2.2    Marketing de Relacionamento.....	37
2.2.1    Definição .....	37
2.2.2    Estratégias de relacionamento CRM.....	38
2.2.3    Benefícios do CRM .....	41
2.2.4    O CRM e a tecnologia.....	42
2.2.5    O e-mail como principal canal de relacionamento .....	44

<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>45</b>
3.1	Seleção e implantação da ferramenta de CRM.....	46
3.2	Medição do impacto das campanhas.....	47
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO: Seleção e implantação da ferramenta e definição da estratégia de comunicação .....</b>	<b>49</b>
4.1	Visão do CRM na Empresa X e definição do escopo do projeto .....	49
4.2	Seleção do pacote de CRM .....	51
4.2.1	Busca de ferramentas .....	51
4.2.2	Definição de requisitos essenciais .....	51
4.2.3	Matrix de decisão.....	52
4.3	Implementação do pacote de CRM.....	54
4.3.1	Fase de implantação.....	54
4.3.2	Fase de iniciação da ferramenta.....	56
4.3.3	Fase de “cruzeiro”.....	57
4.4	A estratégia de relação com o cliente.....	57
4.4.1	Fluxo de um chamado .....	57
4.4.2	Ciclo de vida do Cliente.....	58
4.4.3	Mapeamento de cada Ciclo e suas campanhas .....	60
4.5	Síntese da seleção e implementação de uma ferramenta e definição da estratégia de CRM	64
<b>5</b>	<b>ESTUDO DE CASO: Análise do impacto de campanha de CRM .....</b>	<b>67</b>
5.1	Definição das campanhas a serem analisadas .....	67
5.2	Definição de indicadores.....	70
5.3	Análise de impacto das campanhas de CRM .....	73
5.3.1	Ciclo de Ativação .....	75
5.3.2	Ciclo de Lealdade/Engajamento .....	83
5.3.3	Ciclo de Reativação .....	88
5.4	Síntese da análise do impacto e início de uma análise de eficiência .....	93

6	CONCLUSÃO .....	95
6.1	Considerações finais .....	95
6.2	Limitações .....	96
6.3	Próximos passos .....	96
7	REFERÊNCIAS .....	99

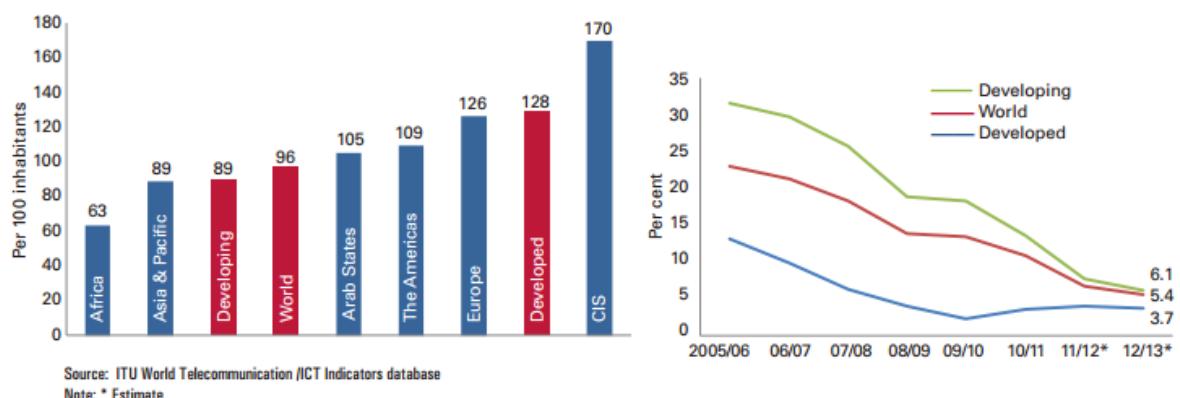


## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 O CONTEXTO

A popularização de dispositivos móveis e o avanço da tecnologia de banda larga estão revolucionando o modo como as pessoas executam atividades do dia-a-dia. Segundo relatório publicado pela União Internacional de Telecomunicações (I.T.U.) no início de 2013, o número de assinatura de telefones móveis já chegou a 6.8 bilhões em relação a uma população mundial de 7.1 bilhões (“The World in 2013 ICT Facts and figures,” 2013). Apesar do número de assinaturas não estar distribuído de maneira homogênea em todo o planeta, os países em desenvolvimento como o Brasil já possui um índice de 89 assinaturas para cada 100 habitantes. Mais informação a respeito pode ser vista nos gráficos abaixo.

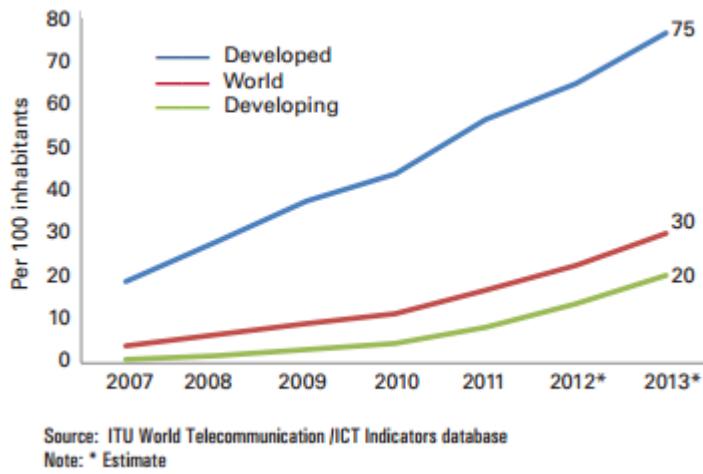
Ilustração 1 – Assinaturas de telefone móvel para cada 100 habitantes



Fonte: (“The World in 2013 ICT Facts and figures,” 2013)

Outra informação relevante ao presente estudo é o número de assinaturas de banda larga móvel que já atingiu 2.1 bilhões com um crescimento de mais 40% ao ano desde o ano de 2007 (“The World in 2013 ICT Facts and figures,” 2013). Como se pode observar no gráfico abaixo, países em desenvolvimento apresentam 20 assinaturas a cada 100 habitantes e possuem um enorme potencial de crescimento tomando como referência o índice em países desenvolvidos que já atingiu 75 assinaturas a cada 100 habitantes.

Ilustração 2 – Assinaturas de banda larga móvel para cada 100 habitantes



Fonte: (“The World in 2013 ICT Facts and figures,” 2013)

A combinação desses dois elementos, dispositivo móvel e banda larga móvel estão possibilitando o surgimento de serviços inovadores através de, por exemplo, aplicativos de celular. Praticamente tudo o que poderia ser feito através de ligações telefônicas agora está sofrendo um processo de migração para os aplicativos. Como exemplo disso, temos os serviços de rádio taxi ou mesmo de entrega delivery. A transferência do modo de comunicação entre usuário e central de atendimento nessas plataformas de serviço os torna mais atraentes já que eliminam interação humana e aumentam a qualidade e eficiência do serviço prestado. No presente estudo iremos aplicar um projeto de seleção e implantação de ferramenta de CRM e medição o impacto de campanhas a uma empresa que presta o serviço de chamadas de táxi. Essa empresa será apresentada na seção seguinte.

## 1.2 A EMPRESA

### 1.2.1 OPORTUNIDADE

No contexto descrito acima nasce a Empresa X. A mesma se coloca no mercado de serviços móveis para chamados de táxi. Sua missão é trazer maior eficiência ao mercado de táxis a partir da alocação de passageiros aos taxistas com o uso de tecnologia de ponta. O sistema funciona através de aplicativos presentes em aparelhos móveis conectados à internet que possibilita que o passageiro encontre o táxi mais perto de si com poucos comandos através de seu smartphone. Com o uso da tecnologia é possível otimizar o processo de chamada de táxis criando valor para todas as partes interessadas.

O passageiro obtém valor com:

- (i) Diminuição do tempo de chegada do táxi
- (ii) Comodidade
- (iii) Maior segurança

O taxista por sua vez obtém valor com:

- (i) Diminuição de seus custos ligados ao sistema de alocação de passageiro (custo fixo mensal para fazer uso de uma central telefônica ou serviço de rádio)
- (ii) Maior eficiência de operação (passageiros estão mais próximos e menor intervalo de tempo entre corridas)
- (iii) Maior segurança

Já o ecossistema dos transportes de modo geral obtém valor da:

- (i) Diminuição de emissões de gases estufa e poluentes durante deslocamentos de taxis sem passageiro
- (ii) Diminuição de trânsito também devido ao tráfego de taxis não embarcados

### *1.2.2 DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA*

Fundamentada nos conceitos de *Lean Start up* desenvolvidos por (Ries, 2011), a Empresa X acredita que deve se desenvolver através do ciclo virtuoso Construir, Medir e Aprender. Segundo o escritor dessa obra a produtividade de uma empresa não deve ser medida pelo número de tarefas que seus funcionários conseguem finalizar em um período de tempo mas sim pela capacidade dos mesmos em aprender. Nesse caso aprender se refere a validar as hipóteses de negócios que são os alicerces da empresa. A todo o momento, os funcionários devem estar focados em construir experimentos que os ajudem a ser guiados pelos próprios clientes. Isso significa que o caminho do crescimento é a continua adequação de um modelo de negócio às expectativas de seus consumidores.

Trabalhando com essa metodologia desde o princípio, a empresa abriu suas portas no Rio de Janeiro. Composta por quatro fundadores iniciais, ela validou suas hipóteses de negócio com o lançamento de um MVP, conceito definido por Ries como versão do produto com as mínimas necessidades funcionais para que possa ser colocado no mercado. Também parte do método *Lean Start up*, o lançamento de um MVP evita que tempo de desenvolvimento seja gasto em

funcionalidades que os clientes pode não apreciar e por isso quanto antes seu produto for testado pelo mercado melhor. Com o tempo, a empresa aprimorou seu MVP (produto mínimo viável) dando luz ao aplicativo que utilizamos hoje. No entanto, o processo de desenvolvimento da empresa não para por ai já que além de pregar o constante recomeço do ciclo Construir, Medir e Aprender, Ries também reforça que o tempo desse ciclo deve ser sempre minimizado de forma a dar agilidade para a empresa em se adequar ao mercado e continuar sua trajetória de sucesso.

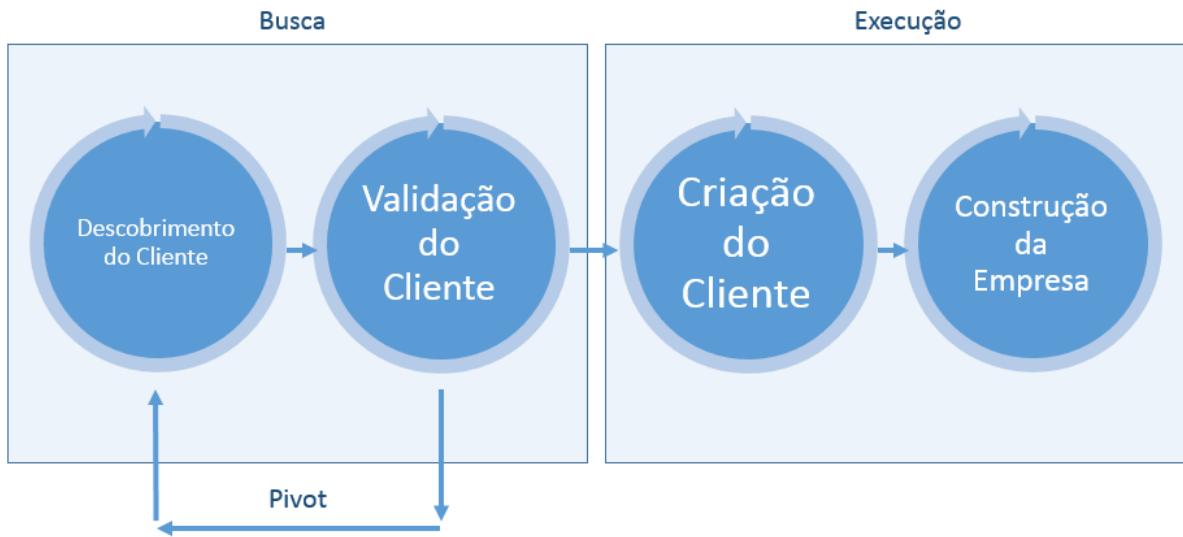
Após certo tempo de operação e sempre atenta a novas oportunidades de crescimento, a Empresa X contanto com apoio de grandes investidores decidiu que seria a hora de se internacionalizar. Começando pela a América Latina e posteriormente partindo para a Ásia, África e Oriente Médio, em menos de um ano ela abriu operações em mais 30 países e 160 cidades. Um de seus fundadores e co-CEO brasileiro declarou em entrevista que até o final do ano espera-se chegar a um total de 50 países (Gazzoni, 2014) o que provavelmente vai reforçar sua liderança como maior aplicativo de táxi em alcance geográfico do mundo.

#### *1.2.3 A RELAÇÃO CLIENTE X EMPRESA*

A partir de conversa com diretores e fundadores da empresa, é um fato que a Empresa X cresceu fundamentada por um forte relacionamento com os clientes, sejam eles passageiros ou taxistas. No início, era parte das tarefas diárias dos fundadores conversarem com cada taxista ou passageiro que se interessasse pela proposta, e com isso o produto foi sendo adaptado em constantes ciclos de Construção, Medição (feedbacks) e Aprendizagem.

Para entender melhor essa metodologia apresentamos a seguir um quadro representando a metodologia seguida para o desenvolvimento da empresa.

Ilustração 3 - Metodologia de desenvolvimento de produtos



Fonte: (Blank and Dorf, 2012) – tradução nossa

Como se pode ver a metodologia utilizada pelos fundadores é orientada ao cliente do início ao fim. Isso exige cada vez mais proximidade entre as pessoas as pessoas que trabalham na organização e os passageiros e taxistas que a utilizam. Faz parte da cultura da empresa levar funcionários de todas as áreas como Marketing, TI, Finanças para as ruas com o time de operações de modo que a percepção das necessidades se mantenha em cada um dos funcionários da empresa.

#### *1.2.4 RELAÇÃO DO AUTOR COM A EMPRESA*

O autor do presente trabalho ingressou na empresa no início de Outubro de 2013. Trabalhando diretamente com um dos co-CEOs da empresa, o estágio foi desenvolvido na área de operações e sua principal atividade consistia em prover inteligência de negócios a partir de análise de dados coletados pelo sistema. Tendo adquirido competências de programação em intercâmbio de Duplo Diploma no Politécnico de Turim, o autor demonstrou possuir capacidades de tomar decisões relacionadas ao lado tanto técnico como de negócios. Após demonstrar resultados na área em que estagiou, e devido à aderência de seu perfil com as necessidades procuradas, o mesmo foi convidado para liderar a criação da área de Gestão de Relacionamento com o cliente, o que inclui o projeto de seleção e implantação do sistema de CRM. Até início de março, trabalhou por conta própria para finalizar a os passos essenciais de preparação da ferramenta. Desde então, conta com o auxílio de mais duas pessoas: um gestor de campanhas e um gerente

de conteúdo para construir e gerir campanhas de gestão de relacionamento e lidera o projeto de automação de campanhas ligadas ao ciclo de vida do cliente.

### 1.3 O PROBLEMA

Com o crescimento rápido do número de clientes da empresa essa abordagem pessoal acabou sendo perdida. É um fato que com a partir de alguns milhares de clientes já não se consegue fazer um acompanhamento pessoal de cada experiência. A mesma técnica continua a ser empregado a cada novo mercado que a Empresa X começa suas operações, porém após certo grau de desenvolvimento a abordagem homem a homem deixa de ser eficiente e têm necessidade de ser substituída por outra estratégia.

A presença em um grande número de países e a forte competição do setor são outros fatores que exigem que a empresa tenha um estreito relacionamento com o cliente para que consigam criar laços de lealdade com o mesmo.

Ao mesmo tempo, a atividade de Marketing de Relacionamento, assim como qualquer outra área da empresa, possui um orçamento, que, por sua vez, compete com orçamentos de outras áreas com base em indicadores de retorno. É comum que cada área acompanhe o ROI (“*Return on Investment*”) de seus projetos para a alocação de recursos financeiros.

O problema surge quando o resultado derivante das atividades gera valores intangíveis ou de difícil rastreamento. Com a ajuda da tecnologia os dirigentes cada vez mais se inclinam a tomada de decisões orientada a dados o que cria a necessidade de as áreas exercerem um esforço significativo para justificarem seus orçamentos com base em dados de desempenho.

Ao nosso conhecimento, não se sabe o impacto do CRM em aplicativos no setor de serviço por aplicativo de celular (*mobile*). Um dos motivos é a dificuldade em se medir o impacto do CRM por meio de rastreamento direto (cenário diverso de outros empreendimentos de base tecnológica como sites de e-commerce, por exemplo)

### 1.4 PERGUNTA DE PESQUISA

A partir do problema descrito acima percebemos que a pergunta de pesquisa pode ser dividida em três partes:

- (i) Qual a ferramenta será utilizada para CRM na Empresa X?
- (ii) Como implementar um sistema de CRM na Empresa X?

(iii) Qual o impacto das campanhas de CRM para Empresa X?

#### 1.5 OBJETIVO DA PESQUISA

Selecionar uma ferramenta de CRM e definir um plano de implantação de um sistema de CRM que seja adequado ao estágio de desenvolvimento atual da Empresa X. Junto a isso, é de extrema importância aferir o impacto das ações de CRM na retenção de clientes e recorrência de uso do aplicativo da Empresa X. Com a implementação do projeto, pretende-se resgatar o relacionamento próximo aos clientes que é o alicerce de crescimento da empresa.

#### 1.6 JUSTIFICATIVA

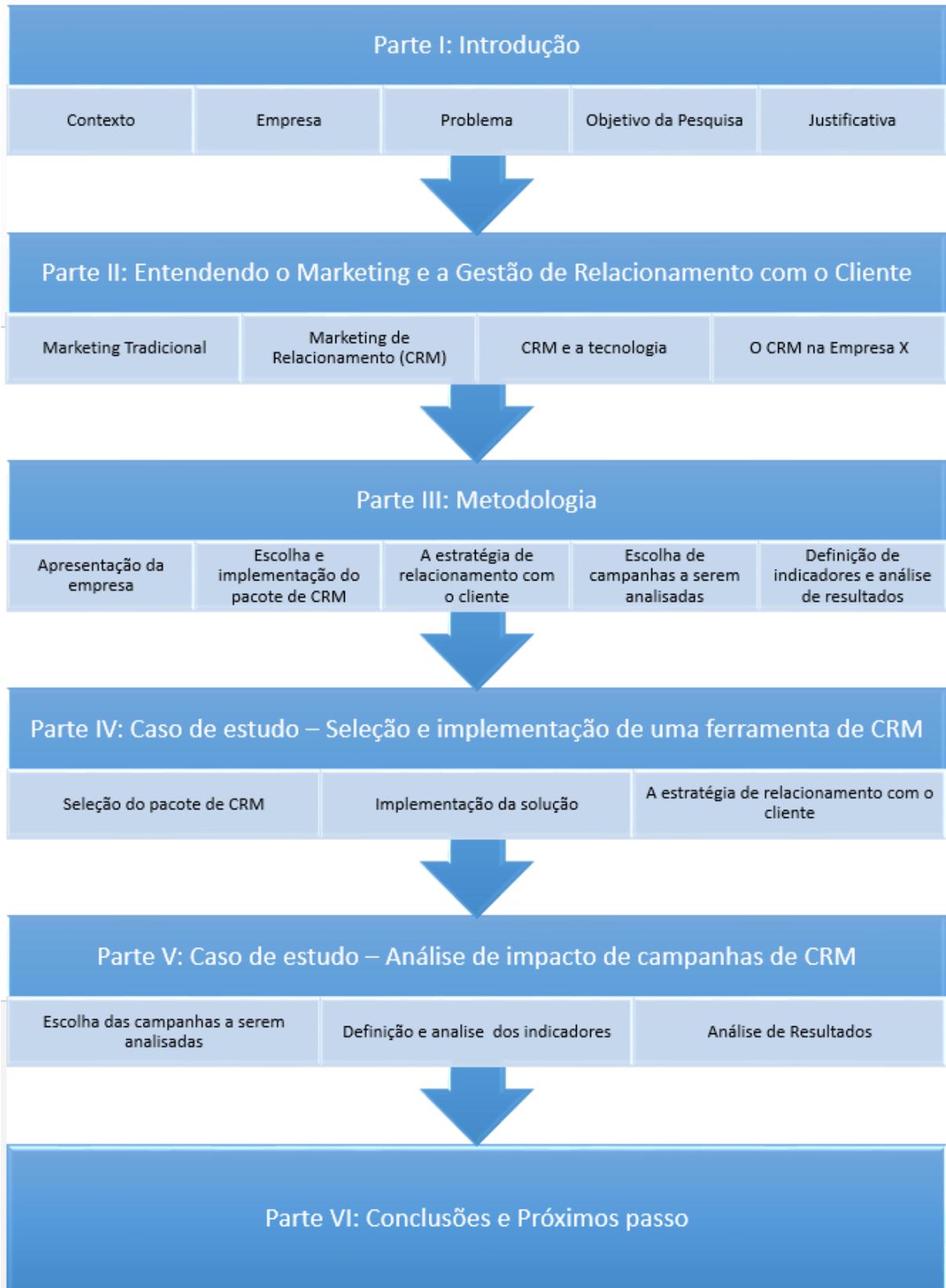
Manter um relacionamento com o cliente tem se mostrado essencial para conseguir se diferenciar em um mercado competitivo e manter clientes leais e de longo prazo. O mercado em que a Empresa X atua, ou seja, dos serviços móveis para a chamada de táxis, é um mercado aquecido e com muitos competidores. Devido a sua agressiva expansão global a Empresa X enfrenta competidores diferentes em cada uma das regiões do mundo em que está presente. Nesse contexto o bom relacionamento com o cliente se torna uma maneira imprescindível para lutar contra a comoditização do serviço a falta de lealdade do consumidor moderno.

Sob a ótica de alocações de recursos no interior de uma empresa, o CRM, como qualquer outra atividade empresarial, representa um centro de custos para a empresa que deve ser justificado com base em seus impactos diretos. Dessa forma pretende-se, através de análises quantitativas medirem o impacto de cada uma das campanhas executadas.

## 1.7 ETAPAS PROPOSTAS E ESTRUTURA DO TRABALHO

Após a introdução sobre o tema do trabalho, é importante deixar claro quais serão os passos seguidos durante o seu desenvolvimento. Na tabela abaixo vemos cada uma das partes do trabalho e também os blocos que os constituem. Dessa maneira, com a visualização de apenas uma tabela conseguimos entender o que será discutido em cada um dos capítulos aqui escritos.

Ilustração 4 – Etapas propostas e estrutura do trabalho



Fonte: elaborado pelo autor

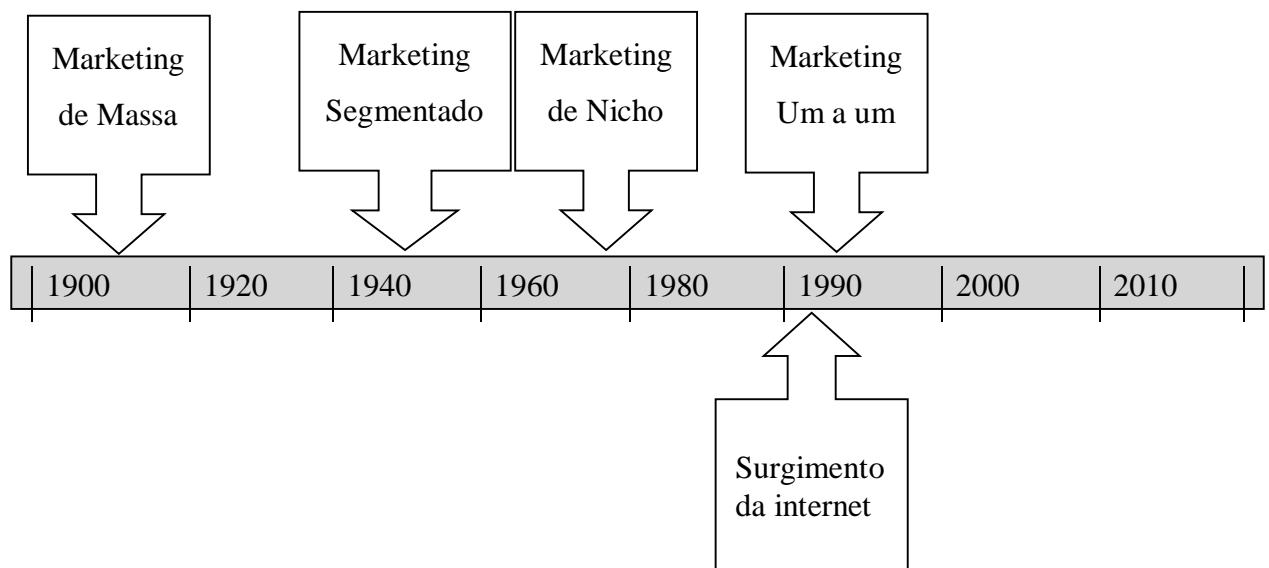
Com a estrutura do trabalho bem definida, podemos passar para as próximas etapas do trabalho. A seguir faremos a revisão bibliográfica que procura nos guiar pela evolução do marketing durante o século XX.

## 2 EVOLUÇÃO DO MARKETING E A GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Esse capítulo irá discorrer sobre a mudança no cenário do marketing trazido pela era da tecnologia. Passaremos brevemente pelas mudanças ocorridas no Marketing Tradicional até a década de 90. Mostraremos que quando o marketing surgiu, ele visava atingir um grande número de pessoas com uma mensagem padronizada (Marketing de Massa) e então com o seu amadurecimento passa a ser substituído pelo marketing personalizado que leva em conta o contexto em que cada cliente é abordado. A partir dos anos 90, no entanto, surge a internet que constitui um ponto inflexão importante para toda a economia mundial, nesse ponto será apresentado como a evolução da internet aumentou o poder do consumidor e então como essas mudanças requerem novas estratégias por parte das empresas para alcançar seus clientes. Cada vez mais os consumidores têm controle sobre aquilo que veem e, além disso, eles são bombardeados por milhares de comunicações através praticamente todos os canais de comunicação que utilizam, desde o telefone e SMS a Facebook e e-mail. Nesse contexto, “conteúdo certo na hora certa” são essenciais para chamar a atenção do consumidor, que tem cada vez menos tempo e paciência para propagandas. Por fim, percorreremos o conceito de CRM e sua relação com o presente estudo.

### 2.1 A EVOLUÇÃO DO MARKETING TRADICIONAL

Ilustração 5 - Linha do tempo da evolução do Marketing



Fonte: Adaptado de (Azevedo and Pomeranz, 2004); (Rapp and Collins, 1987)

De modo sucinto e simplificado vamos definir o marketing tradicional como o marketing que vem sendo praticado pela maioria das grandes organizações desde o início do século XX até o começo da década de 90.

Essa época pode ser categorizada em alguns períodos bem definidos. O primeiro se inicia com o surgimento das grandes indústrias nos Estados Unidos. No início de dos anos 1900 o mercado consumidor pode ser caracterizado por baixa oferta e uma alta demanda (Azevedo and Pomeranz, 2004) Esse cenário favorece o poder as indústrias que apresentam menor preocupação com a concorrência e praticam o marketing orientado à produto. Um exemplo clássico dessa época seria a produção do Ford T que chegou vender cerca de 15 milhões de unidades apesar de ser um produto sem qualquer diferenciação para os usuários.

Na segunda metade do século (década de 50 e 60), a indústria se voltou para o crescimento orientado a produtos e extensão da rede de distribuições de modo que conseguisse atingir um maior número de pessoas. Nessa época houve o um forte desenvolvimento do mercado de varejo. A estrutura desse tipo de mercado era constituída pelas indústrias que direcionavam suas produções para alguns distribuidores e que, por sua vez, utilizavam revendedores até que o produto chegassem a mãos ao consumidor final. Desse modo era possível ter canais de vendas distribuídos e pulverizados pelo território geográfico, atingindo um grande número de consumidores que não eram atingidos anteriormente. A estratégia de marketing predominante da época se caracterizava pela mídia de massa e o merchandising (Azevedo and Pomeranz, 2004).

Em terceiro momento da história, percebeu-se que não se podia mais tratar o mercado como uma massa homogênea de pessoas e então tomou-se o primeiro passo rumo a segmentação. Um fato que começava a mostrar o descontentamento das pessoas pelo bombardeio de anúncios e propagandas é já pode ser visto na década de 70. Devido ao surgimento dos VCR a possibilidade de escolha por entretenimento sem interrupções fez com que diminuisse a audiência a programas televisivos tradicionais. O aumento do número de canais possibilitava também que as pessoas mudassem de um canal para o outro, durante os intervalos, evitando assim, as propagandas que antes lhes eram impostas por falta de opção. O mercado, então, começa a perceber a importância de mudar a maneira como ele se direciona a seus consumidores

dividindo a população em grandes blocos e iniciando a transição para um marketing mais personalizado.

Percebeu-se, no entanto, que o processo de segmentação leva a divisões cada vez mais específicas. Isso acontece, pois se percebeu que ao trabalhar com médias da população para definição de alvos, muitas vezes pode levar a comunicações que não atendam a nenhum dos subsegmentos que a compõe. Um exemplo dessa época de transição é citado por (Rapp and Collins, 1987). Na década de 70 a definição clássica de uma família americana era constituída por pai, mãe e 2.4 filhos, no entanto o censo de 1980 revelou que só 7% das 82 milhões de famílias se encaixavam nesse perfil.

Por fim a década de 90 consolida o pensamento de que vivemos em um novo paradigma, o do sistema econômico um-para-um. Segundo esse conceito, cada indivíduo é único e, portanto cada produto deve da mesma forma ser único e personalizado para esse cliente. Uma colocação interessante de Peppers and Rogers (1998) diz que não existirá mais o termo *Market-share* já que a meta das empresas será competir por cada consumidor um a um (Peppers and Rogers, 1998). Essa evolução só se tornou possível graças ao avanço da tecnologia, não só no sentido como ela transformou os consumidores, mas também como ela possibilitou as empresas a responderem essa demanda de personalização de seus clientes. Em seguida, falaremos um pouco sobre a evolução da internet e em qual foi o impacto desse acontecimento nos consumidores de hoje.

### 2.1.1 O SURGIMENTO DA INTERNET

Na tentativa de demostrar brevemente a evolução do marketing tradicional rumo ao marketing de relacionamentos é importante dar destaque a influência causa pelo aparecimento e evolução da internet. A seguir passaremos sucintamente por alguns estágios conceituais de evolução da rede que são importantes para o entendimento da evolução do consumidor e por consequência do modo como as empresas se comunicam com os mesmos.

No início da década de 90 foi criado o que era chamamos de Web 1.0 ou Internet das Empresas. No início do surgimento da internet voltada para o público, apenas grandes empresas tinham a capacidade de se inserir no cenário da tecnologia e criar suas páginas na rede. A internet se apoiava na tecnologia de conexão baseada em modems dial-up com velocidade média de 56kbps e era também conhecida como internet “somente leitura” (internet *read-only*) em que se podia apenas ler e interagir com websites e nada era personalizável (Reid, 2008).

Em um segundo momento houve uma expansão e maior democratização do espaço ocupado na internet. A chamada Web 2.0 ou internet das Pessoas é marcada pelo crescimento do poder de cada indivíduo na rede. Devido a avanços na tecnologia a velocidade de conexão passa a alcançar 1mbps de velocidade de conexão. Conhecida como autoestrada da informação essa época possibilitou o download de maior quantidade de dados o que abriu as portas para streamings de vídeo por exemplo. Mais importante que isso, porém a Web 2.0 deu um passo adiante no quesito interatividade possibilitando que os usuários compartilhassem conteúdo próprio (internet *read and write*) (Reid, 2008).

Como último estágio dessa evolução tem a Web 3.0 ou Internet das Coisas em que a rede não é mais somente utilizada para expandir a comunicação entre pessoas, mas também como um canal de comunicação entre máquinas (M2M ou *machine-to-machine*). O fato de as “coisas” terem a possibilidade de conectar-se à internet e de poderem trocar informação de modos estruturados irá revolucionar o modo como vivemos devido ao aumento considerado da capacidade de capturar e analisar dados. Segundo um relatório publicado pela CISCO sobre o assunto já existem ao menos 12.5 bilhões de objetos conectados a internet e a previsão é que esse número chegue a 50 bilhões em 2025 (Evans, 2011). Ainda no começo de sua existência a web 3.0 tem como conceito chave a Web Semântica segundo o qual sites terão a capacidade de ler outros sites e entender significados. É composta de uma série de tecnologias e paradigmas dentre eles: Computação em Nuvem, web móvel, API’s abertas.

Segundo Tim Berners-Lee, o criador da internet, a internet está ganhando estrutura e significado e deverá deixar de ser a internet “idiota” com a qual estamos acostumados para se transformar em algo que consiga entender o contexto das nossas interações de modo a interagir de forma mais eficiente com seus usuários (Bradburry, 2009). Essa terceira geração da web terá grandes impactos no modo como fazemos marketing no futuro. Já é um consenso que a utilização de dados ajuda na otimização do marketing e com a possibilidade de armazenar, integrar e analisar quantidades cada vez maiores de informação trará novos modelos de negócio para o ecossistema de ferramentas de marketing. Já se pode notar o surgimento de mercados e distribuidores de dados como DataMarket ou então plataformas que juntam não só base dados mas também aplicativos como BlueKai que foi comprada pela Oracle no início do ano<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> [http://www.marketwatch.com/story/oracle-buys-bluekai-2014-02-24-8173543?reflink=MW\\_news\\_stmp](http://www.marketwatch.com/story/oracle-buys-bluekai-2014-02-24-8173543?reflink=MW_news_stmp)

Para concluir, podemos dizer que a democratização da internet está criando uma economia e transferindo grande parte da economia off-line para que ela trafegue através da rede. Quanto mais pessoas fazem parte e estão presente online, mais fácil é oferecer a esses clientes em potencial o mesmo produto/serviço que ele utilizada fora da internet e isso muitas vezes consegue ser feito com mais eficiência e qualidade do que no mercado off-line devido à enorme quantidade de dados que hoje é coletada no mundo online. Um exemplo disso é o próprio caso da Empresa X do presente estudo. Através da conexão móvel presente nos celulares de passageiros e taxistas ela oferece o mesmo serviço que cooperativas de táxi oferecem pelo telefone, mas por se alavancar na internet das coisas que acompanha a localização exata de toda sua rede de taxistas ela consegue oferecer o taxista disponível mais próximo ao seu cliente gerando eficiência e qualidade de serviço.

#### *2.1.2 A EVOLUÇÃO DO CONSUMIDOR (CONSUMIDOR 2.0)*

Como podemos ver a internet tem evoluído muito nas últimas décadas mudando o comportamento de pessoas e gerando uma revolução nas comunicações. Da mesma forma que a internet mudou o acesso a informação ela também alterou o comportamento das pessoas e assim temos o surgimento de novos tipos de consumidores.

A publicação de “The Cluetrain Manifesto” no fim do século XX enumera 95 teses a respeito das mudanças trazidas pela internet. Organizado em forma de um manifesto, ele é visto como um chamado para as organizações presentes para repensar o modo como se as empresas se relacionam com seus clientes e empregados. Em outras palavras, seu conteúdo tem o intuito de examinar o impacto da revolução da informação causada pela internet no modo como as empresas devem se comunicar com seus clientes (Levine *et al.*, 1999).

Dentre as teses que tem maior importância no manifesto estão: (Levine, Locke, Searls, & Weinberger, 1999, tradução nossa):

Tese 1: Os mercados são diálogos<sup>2</sup>

Tese 4: ‘Quando comunicando informação, opiniões, pontos de vista, argumentos contrários ou observações engraçadas, a voz humana é tipicamente aberta, natural, sincera’<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Thesis 1: ‘*Markets are conversations*’

<sup>3</sup> Thesis 4: ‘*Whether delivering information, opinions, perspectives, dissenting arguments or humorous asides, the human voice is typically open, natural, uncontrived*’

Tese 6: ‘A Internet está permitindo o diálogo entre seres humanos que simplesmente não eram possíveis na era da mídia de massa’<sup>4</sup>

Tese 14: ‘As empresas não falam na mesma voz que os novos diálogos em rede. Para os seus públicos-alvo on-line, as empresas parecem ocas, lisas, literalmente inumanas’<sup>5</sup>

Dessa pequena amostra de teses expostas no livro pode-se perceber qual é a sua essência e o quanto ela é atual.

Em um artigo escrito por Brunetti, (2003) pode-se captar a essência transmitida por esse texto. As empresas devem se aproximar de seus consumidores, se comunicar de igual para igual e assim construir um relacionamento sincero com eles. Ganhar dinheiro com um negócio só é possível se a empresa conquistar sua confiança e demonstrar o valor criado para o cliente, caso contrário o consumidor terá plena opções de escolha para encontrar o que ele precise em outros negócios.

Mas desde publicação deste livro em 1999 o que mudou? A resposta para essa pergunta foi dada pelos próprios autores 10 anos depois do seu lançamento e os números são impressionantes. O acesso à internet que nos Estados Unidos era de 34% da população saltou para 75%. Sendo que 55% desses últimos fazem uso de internet de alta velocidade. A escala dos dados em que o número de websites se multiplicou em mais de 1000 vezes, de alguns bilhões para trilhões de web sites. Mesmo com a velocidade de crescimento assustadora os autores dizem que ainda temos muito potencial de inclusão no campo da usabilidade (voltada para pessoas de idade) e também no aumento do alcance da internet em outras partes do mundo (Levine *et al.*, 2009).

Os efeitos previstos pelo Manifesto podem ser vistos com a expansão do número de blogs e outros meios de comunicação descentralizados que falam sobre produtos e serviços e fogem ao controle das grandes empresas. Os consumidores online geram cada vez mais conteúdo relacionado à sua compra em sites de opinião e as próprias plataformas de comércio eletrônico incentivam essa prática já que a leitura de opiniões de clientes verdadeiros está se tornando parte do processo de compra de um consumidor médio.

---

<sup>4</sup> Thesis 6: ‘The Internet is enabling conversations among human beings that were simply not possible in the era of mass media’

<sup>5</sup> Thesis 14: ‘Corporations do not speak in the same voice as these new networked conversations. To their intended online audiences, companies sound hollow, flat, literally inhuman’

Outro meio comum de difusão de opinião são as mídias sociais. Desde meados dos anos 2000, quando o número de pessoas que acessam redes sociais começou a crescer de modo relevante, começou-se a notar a importância da presença de pessoas jurídicas nas comunidades online. As empresas devem encontrar seus consumidores através dos canais de preferência dos mesmos e não estar presente em um momento de crise pode significar uma grande perda para a marca. Dessa maneira hoje em dia é comum que as empresas monitorem o que está sendo falado sobre elas em redes como Facebook e Twitter e interajam com seus consumidores de modo estreitar os laços de relacionamento e direcionar problemas mais graves para outros canais de atendimento. Essa última função é importante, pois não é saudável para a empresa usar as redes sociais como canais de atendimento ao consumidor.

No contexto brasileiro, surge outro importante canal de relacionamento com o consumidor. O Reclame Aqui é um portal online que pretende centralizar reclamações de clientes contra as empresas e se tornou uma interface de contato para resolução de problemas. Com indicadores que pretendem avaliar a empresa em termos de qualidade de atendimento o Reclame Aqui deu força ao consumidor que consegue expor a reputação de uma empresa antes escondida em serviços de atendimento ao consumidor demorados e ineficientes.

Se o consumidor 2.0 pudesse ser resumido em duas palavras poder-se-ia dizer que ele é curioso e exigente. Antes de consumir ele sabe que pode escolher entre inúmeros concorrentes e toma suas decisões através uma extensa pesquisa na internet eu incluem pesquisas em sites de busca, sites de comparação de preço, e principalmente leitura de comentários de antigos clientes (fóruns, comentários em lojas virtuais, blogs entre tantos outros canais disponíveis). É comum que ele durante o pós-venda relate suas opiniões e satisfação com o produto em rede de modo a influenciar futuros compradores em suas decisões.

#### *2.1.3 A EVOLUÇÃO DO CONTEÚDO*

A internet evoluiu, o consumidor se transformou junto com ela e cada vez mais as pessoas estão ocupadas 24 horas por dia. Quais são as consequências diretas desse novo paradigma para o marketing? Vivemos hoje o que pode ser chamado de Economia da Atenção, as pessoas têm cada vez menos tempo livre durante o dia e isso faz com que as influências do marketing tradicional tenham cada vez menos efeito sobre elas. Assim as empresas devem disputar a pequena parcela de atenção que o consumidor ainda possui para divulgar suas marcas e

produtos. Um exemplo desse tipo de comportamento pode ser entendido se perguntarmos quantas pessoas ainda prestam atenção a outdoors enquanto estão andando pelas ruas?

O consumidor jamais teve tanto poder sobre o modo como ele consome informações. Isso inclui não somente o canal de comunicação seja ele e-mail, SMS, mensagens de Push Notifications (através dos aplicativos em celulares), Mídias sociais, call centers, como também formato de mídia que podem ser imagens, escritos, vídeos, slides, entre outros (Reid, 2013).

O primeiro ponto que devemos destacar é a importância do contexto, como na economia da atenção estamos expostos a hiper informação se a comunicação parecer fora do contexto em que nos inserimos não haverá dúvida de não prestaremos atenção ao que está sendo comunicado. Para contextualizar uma comunicação precisa-se de dados e informações e devemos nos preocupar principalmente com as dimensões de: conteúdo, tempo.

Começando pelo primeiro ponto, um simples exemplo de contextualização de conteúdo pode ser observado em e-mails que seguem a estratégia de ciclo de vida do cliente. A cada estágio de amadurecimento do consumidor a empresa terá algo importante para ser comunicado e que o guiará a estabelecer um relacionamento de modo mais rápida e eficaz. Assim se um consumidor ao tentar executar alguma ação em um produto online recebe instruções de ajuda sobre como executá-la da maneira correta, não ele ficará agradecido como provavelmente continuará utilizando o serviço. O conteúdo comunicado está dentro do contexto de uma pessoa que tentou executar algo, mas não foi bem sucedida. Em casos mais avançado, podemos citar o uso de conteúdo dinâmico, ou seja, que seja capaz de se adaptar à realidade do indivíduo de acordo com os dados atrelados ao seu cadastro e e-mail.

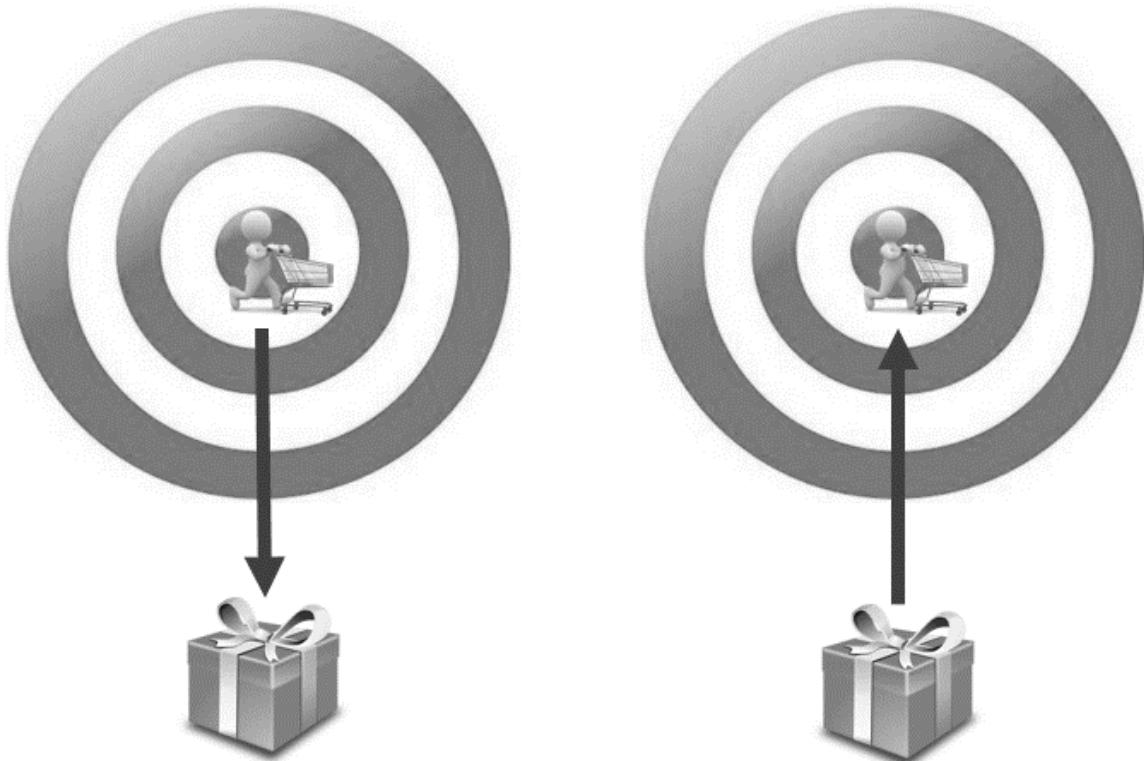
Além do conteúdo, devemos sempre estar atentos ao tempo, entendido aqui como data e hora em que faremos a comunicação. Tomando novamente o exemplo acima como referência, qual seria o impacto no consumidor se ele recebesse um e-mail de instruções para uma ação incompleta em uma plataforma online após um mês do seu acontecimento? Provavelmente, ele não se lembraria de mais ou já estaria usando uma solução alternativa. Ou seja, assumindo que devemos esperar algumas horas para ter certeza que o cliente realmente não conseguiu realizar uma operação por falta de conhecimento ou habilidade com a plataforma, o tempo certo para que o cliente receba esse tipo de mensagem é no máximo após um dia do evento. O horário que ele vai receber também é relevante para que a mensagem esteja dentro de contexto. Com o potencial de expansão global de empresas de internet isso ganha maior importância já que as

mensagens devem ser enviadas em horários otimizados em hora local. Para finalizar o assunto, podemos assumir que uma comunicação com ajudas de uso estaria em contexto se fosse enviada no dia seguinte ao ocorrido e dentro do horário comercial da localidade em que o evento aconteceu.

#### 2.1.4 A INVERSÃO DO VETOR DE MARKETING

Dentro do contexto resumido acima podemos dizer que neste início de século estamos vivendo um fenômeno chamado de “Inversão do Vetor de Marketing”. Dado aumento de poder do público possibilitado pelo aumento da facilidade de comunicação e de sua descentralização podemos perceber uma inversão no processo de marketing. O marketing Tradicional tem um viés centrado no produto e que se expande em direção ao consumidor enquanto a nova era é marcada pelo caminho oposto em que as empresas devem construir os produtos de acordo com as necessidades e percepções do consumidor e então chegar de alguma maneira chegar até eles com a abordagem personalizada e no momento certo. Essa inversão pode ser facilmente representada pelas figuras abaixo:

Ilustração 6 - A inversão do vetor de marketing



Fonte: elaborado pelo autor

Com essa inversão também surgiram designações para os tipos de abordagem ao consumidor. O marketing de interrupção vem sendo gradualmente substituído em termos de importância pelo marketing de permissão. Como se pode perceber o primeiro, estreitamente ligado ao marketing centrado em produto se tratava da exposição de conteúdo de marketing diretamente ao consumidor e de forma a interromper o conteúdo ao qual ele estava acompanhando. Um exemplo desse tipo de abordagem são as propagandas de TV durante filmes ou programas televisivos. Esse método tem perdido cada vez mais força à medida que os consumidores começam a ter mais força em relação ao conteúdo a eles exibido. Um exemplo desse fenômeno é o aparecimento de serviços de streaming de vídeo em que o consumidor assiste ao conteúdo e horário que quiser, sem qualquer interrupção. Já o segundo tipo de abordagem citado, tenta chegar ao consumidor de modo menos invasivo. O marketing de permissão tenta estabelecer um grau de relacionamento mais estreito com o consumidor de modo a não se tornar inconveniente para o mesmo. É comum durante a assinatura de newsletters, o pedido para envio de propaganda relacionada novos produtos, eventos, etc. Com a possibilidade de passar informações de interesse do consumidor a equipes de marketing lhes dá a possibilidade de serem menos invasivos e de enviar somente conteúdo de relevância para seus consumidores. Essa característica é muito importante se voltar a pensar no conceito de Economia da atenção em que somente materiais de alta relevância serão notados por nossos recebedores.

Devido a essas mudanças surge a necessidades de gestão do relacionamento dos consumidores através do chamado marketing de relacionamentos.

#### *2.1.5 RESUMINDO A EVOLUÇÃO DO MARKETING RUMO AO RELACIONAMENTO*

Como síntese dessa primeira parte de revisão bibliográfica sobre marketing, foi criada uma tabela que permite a visualização de conceitos chave que descrevem a evolução do marketing com o passar do tempo.

Tabela 1 – A evolução do marketing rumo ao relacionamento

Período	Cenário	Abordagem de Marketing	Consumidores	Tipo de comunicação exigida
Decada de 20 a 60	Baixa oferta e demanda latente	Massa	População homogênia	Massa
Decada de 70	Expansão da oferta	Segmentação	Grupos homogêniros de consumidores	Segmentada
Decada de 80	Expansão da oferta	Nicho	Grupos menores com necessidades específicas	Por nicho
Decada de 90 - hoje	Alta oferta e exigências específicas de cada consumidor	Cliente	Individuos com desejos e necessidades singulares	Um a um

Fonte: Adaptado de (Azevedo and Pomeranz, 2004; Rapp and Collins, 1987)

## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Enfim chegamos ao último estágio de desenvolvimento do marketing. O marketing de relacionamentos tem como objetivo estreitar o relacionamento entre empresa e cliente. A razão da existência de uma empresa é a de servir seus clientes cumprindo seus objetivos estratégicos descritos em sua missão e propósito. Dessa forma nada mais natural que estar o mais próximo possível deles.

### 2.2.1 DEFINIÇÃO

O CRM é um campo de pesquisa amplo e com definições nem sempre alinhadas entre si. Devido a esse problema buscou-se na literatura existente, alguns dos principais autores sobre o assunto para comparar como é definido o conceito que chamamos de gestão de relacionamento com o cliente ou o acrônimo em inglês CRM.

Conceito segundo Pomeranz (2004): "Marketing de Relacionamento é a disciplina de comunicação que planeja e cria ações de comunicação individuais e personalizadas, com o objetivo de obter uma resposta direta do consumidor e manter com ele um relacionamento de longo prazo. Sua função é maximizar o retorno com a marca."(Azevedo and Pomeranz, 2004)

Já para Kotler (2012): “Gestão de Relacionamento com o Cliente é o processo global de construção e manutenção de relacionamentos lucrativos cliente, oferecendo valor e satisfação superior ao cliente. Ela lida com todos os aspectos de aquisição, manutenção e crescimento de clientes”<sup>6</sup> (Kotler and Armstrong, 2012).

Por fim, para Payne and Frow (2005) o CRM é definido como “uma abordagem estratégica que se preocupa com a criação valor para o acionista por meio do desenvolvimento de relações adequadas com os principais clientes e segmentos de clientes. CRM une o potencial das estratégias de marketing de relacionamento e de TI para criar relacionamentos rentáveis e de longo prazo com clientes e outras partes interessadas. CRM oferece oportunidades aprimoradas para o uso de dados e informações tanto para compreender os clientes como para a co-criação de valor com eles. Isso exige uma integração interfuncional de processos, pessoas, operações e recursos de marketing que é ativado por meio de informações, tecnologia e aplicações.”<sup>7</sup> (Payne and Frow, 2005)

Das três definições acima, podemos ver que o CRM realmente se trata de um conceito muito amplo. A definição de Pomeranz é a mais específica e centrada no planejamento e execução de comunicações enquanto que a de Payne & Frow abordam o aspecto estratégico e mudança de processos empresariais de modo que a empresa tivesse todas as suas funções orientadas ao consumidor. Também se pode perceber que o CRM engloba conceitos muito presentes na literatura e que já vem sendo publicados desde a década de 80 como Marketing de base de dados e Marketing Direto (Rapp and Collins, 1987).

## 2.2.2 ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO CRM

Tendo como referência Pomeranz (2004), existem diversas estratégia pensadas sob a ótica do relacionamento com o cliente que se pode utilizar em favor de melhorar a satisfação de seus clientes e os resultados da empresa. Abaixo daremos uma breve explicação de cada uma delas.

---

<sup>6</sup> “Customer Relationship Management (CRM) is the overall process of building and maintaining profitable customer relationships by delivering superior customer value and satisfaction. It deals with all aspects of acquiring, keeping, and growing customers” Kotler (2012)

<sup>7</sup> “CRM is a strategic approach that is concerned with creating improved shareholder value through the development of appropriate relationships with key customers and customer segments. CRM unites the potential of relationship marketing strategies and IT to create profitable, long-term relationships with customers and other key stakeholders. CRM provides enhanced opportunities to use data and information to both understand customers and co-create value with them. This requires a cross-functional integration of processes, people, operations, and marketing capabilities that is enabled through information, technology, and applications.” Payne & Frow (2005)

**“Prospect Relationship Marketing” (PRM):** essa estratégia se baseia nos passos necessários para que um cliente prospectado seja convertido em cliente. Primeiramente devemos expor que existem diversos estágio de relação com uma marca, são eles (i) conscientização, (ii) consideração, (iii) conversão e (iv) pós-venda. O estágio que define um novo cliente é o número iii conversão portanto qualquer outro relacionamento que se encontre antes desse estágio é considerado como parte da estratégia comentada. No caso da empresa X serão montadas algumas campanhas que se enquadram nesse tipo de estratégia e pretendem ganhar a confiança do consumidor para que ele então se converta em um real cliente.

**“Member get member”:** todos os atuais clientes da empresa possuem pessoas com as quais eles se relacionam. Tendo essa afirmação como base, a estratégia se estrutura em 5 passos: (i) identificar influenciadores, (ii) identificar os melhores mecanismos que promovam o processo dos consumidores influenciarem os seus grupos de contato, (iii) identificar os melhores mecanismos que façam com que os grupos de contato atinjam outros segmentos e continue se propagando por mais pessoas continuamente, (iv) criar a comunicação com a mensagem apropriada, desenvolver ferramentas que facilitem a indicação de novas pessoas e iniciar o programa, (v) analisar os resultados e refinar futuras ações. Um exemplo desse tipo de estratégia é a utilizada pelo Dropbox, na qual o usuário ganha espaço extra caso indique um amigo para se inscrever no serviço e assim por diante.

**Fidelização:** essa estratégia tem como principal objetivo manter os clientes atuais da empresa. Para isso a estratégia de fidelização se utiliza de mecanismos como cartões de usuários para promover algo diferenciado para clientes assíduos. Os incentivos para deixar os clientes satisfeitos são normalmente concedidos na forma financeira, ou seja, em descontos, mas também podem ter outro formato como comodidade, qualidade de produto/serviço, etc. Um exemplo desse tipo de estratégia são as milhas de companhias aéreas ou os pontos acumulados em cartões de compra.

**Customização:** todas as pessoas se sentem diferentes ao serem tratadas de forma diferenciada entre si. Cada pessoa tem interesses, valores e hábitos distintos e portanto quanto mais alinhado uma empresa estiver ao perfil de seu consumidor maiores são as chances de este consumidor se tornar um cliente. A customização é uma estratégia que se preocupa é uma estratégia que estava se perdendo em negócios com o ganho de escala e o atendimento de milhares de consumidores diferentes, porém, recentemente, com o avanço da tecnologia, ela está voltando a ser um dos principais diferenciais entre empresas competidoras.

**Conveniência:** todo cliente gosta de contar com um atendimento organizado e conveniente. Uma maneira eficiente, mas não simples de manter um cliente fiel é garantir que em todos os seus pontos de contato com a empresa ele vai estar se relacionando com a empresa, de uma maneira fácil e otimizado. Apesar de fácil de explicar essa estratégia é muitas vezes difícil de ser implementada já que exige grande suporte de sistemas de informação integrados em uma plataforma central.

**Percepção da marca:** essa estratégia consiste em construir uma imagem satisfatória da empresa, pois isso é uma das maneiras de manter um cliente fiel. Apesar de não apresentarem resultados diretos campanhas que promovem a imagem da marca são importantes e influenciam positivamente no relacionamento com a empresa. Exemplos de campanhas desse gênero são as campanhas de aniversário ou datas festivas.

**Criação de Comunidades:** essa estratégia consiste em criar e manter ambientes nos quais a empresa consiga manter seu relacionamento com os clientes. Através grupos é possível obter feedbacks dos clientes a qualquer momento e analisar conversas entre consumidores de um mesmo produto/serviço de modo a entendê-lo melhor. Um exemplo desse tipo de estratégia são os grupos formados atualmente em redes sociais e que permitem com que os consumidores continuem se relacionando de modo continuo com a marca desejada. Se por um lado a criação de comunidades tem grande papel no estreitamento do relacionamento com a empresa, por outro eles demandam grande cuidado na implementação e manutenção. Iniciativas como essas não devem ser descontinuadas em estágio iniciais e por permitir o contato entre consumidores é fundamental que o relacionamento seja transparente. No contexto da internet deve-se preocupar também em como reagir para casos de crise ou verbalização de conteúdos que gerem impacto negativo.

**Venda cruzada (“cross-selling”) e Upgrade:** um consumidor fiel que tenha esteja satisfeito com um ou mais serviços de uma marca tem maior propensão de estender os seus gastos a outros produtos ou serviços dessa mesma marca. Assim, a venda cruzada consiste em identificar e se comunicar com os clientes que podem consumir outros produtos do portfólio de uma empresa e, portanto ter relações mais fortes com a marca e aumentar o seu valor. Já o upgrade consiste em oferecer produtos mesmo que iguais, mas que estejam em categorias de maior valor. Pode-se entender a venda cruzada como uma expansão horizontal no portfólio de produtos enquanto o upgrade configura uma expansão vertical no portfólio de produtos.

**Retenção e recuperação:** segundo Pomeranz (2004), a diminuição nas taxas de abandono dos consumidores rentáveis podem corresponder a grandes aumentos nos lucros da empresa. Sabe-se que todo consumidor tem um tempo médio de relacionamento com uma marca e após esse tempo ele tende a começar a deixá-la. Isso acontece por diversas razões, sejam elas endógenas ou exógenas à empresa. Porém para evitar esse comportamento a empresa pode criar campanha que entendam as razões do cliente e tentem prolongar o seu tempo médio na empresa. Para isso é necessário que dentre o grupo de clientes, (i) a base seja segmentada, (ii) seja selecionado o grupo de clientes mais importantes para a empresa, (iii) analisar período de latência, ou seja, intervalo de tempo entre as interações com a empresa e identificar partes do grupo com aumento da latência, (iv) descobrir o porquê do aumento da latência para alguns consumidores, (v) neutralizar as razões do abandono, quando possível, (vi) comunicar de maneira direta e personalizada os novos procedimentos aos membros do grupo , demonstrando a preocupação da empresa com eles, (vii) avaliar a performance financeira das alterações implementadas (viii) escrever os modelos de sucesso que permitam associar os consumidores aos programas de retenção para justificar os investimentos de marketing nessa área.

### 2.2.3 *BENEFÍCIOS DO CRM*

Mas, e então? Já entende-se do que se trata o CRM e como a evolução do marketing tradicional nos levou nessa direção. Chegou a hora de enumerar alguns do seus principais benefícios (Swift, 2000):

- i) Menor necessidade de aquisição de novos clientes para manter um volume constante do negócio
- ii) Menor custo de vendas
- iii) Maior lucratividade por cliente
- iv) Maior lealdade e retenção de clientes

Esses benefícios podem ser explicados dado que sabemos que as métricas de um negócio são uma composição dos resultados trazidos por novos clientes com os resultados de clientes mais antigos. O intuito de manter um bom relacionamento com os clientes é diminuir a taxa de abandono de seu produto/serviço e também estimular o seu uso com mais frequência. Assim dividimos o motor do crescimento em duas áreas distintas, a primeira encarregada de se preocupar em prospectar novos clientes e o segundo, através do marketing de relacionamento de assegurar que os clientes trazidos estão se tornando fieis e assíduos da empresa em questão.

Isso se torna mais importante já que sabemos que os custos de aquisição de clientes são normalmente muito mais altos que os custos de manutenção dos mesmos. (Azevedo and Pomeranz, 2004)

#### **2.2.4 O CRM E A TECNOLOGIA**

Tecnologia e mudanças sociais são interdependentes. A evolução da tecnologia de produção desde o fim da década de 80 possibilitou as empresas a customizar cada vez mais os seus produtos. Essa tendência fez com escolhas disponíveis para o consumidor crescerem vertiginosamente desde então, agravado mais ainda com a recente internacionalização das empresas e desaparecimento das fronteiras em mercados de tecnologia. Algumas consequências disso são apontadas por McKenna (1988) ainda no começo do fenômeno chamado por ele de “A era da Diversidade” entre elas estão: menor percepção de diferenciação entre produtos, perda de lealdade da marca. Dentre as sugestões do autor para enfrentar essa situação estão: produtos integrados a serviços, exploração de nichos de mercado como oportunidade de crescimento, desenvolvimento de produto orientado as necessidades do cliente e diferenciação por qualidade de serviço como fonte de vantagem competitiva sustentável (McKenna, 1988). Cada um desses pontos tem ligação com as possibilidades que um sistema de CRM bem planejado pode oferecer. A automatização ou semi-automatização do contato e suporte ao cliente possibilita a empresa a oferecer um serviço de qualidade focado na customização necessária para cada indivíduo de modo escalável e organizado.

##### **2.2.4.1 Comunicação orientada a dados (Database Marketing)**

Como anunciado por Miriam Bretzke em 1992, estava começando a Era dos Clientes. Devido à crescente diversidade de produtos e serviços, ao crescimento da concorrência internacional, a segmentação de mercados, declínio de lealdade as marcas, entre outros fenômenos que marcam os mercados nesse período, o marketing deverá ser cada mais personalizado e individualizado para cada tipo de cliente existente (Bretzke, 1992).

O conceito mais aceito pela literatura é de que o “*database marketing* é uma ferramenta do Marketing e consequentemente um novo Marketing Direto, que se formou pela integração da Tecnologia de Banco de Dados e do conhecimento dos Sistemas de Informações”(Bretzke, 1992).

O auxílio dos dados na identificação do cliente e personalização do conteúdo cria valor para a empresa e é uma importante fonte de vantagem competitiva frente a outras empresas que acabem não incluindo seus clientes em uma comunicação.

A seguir será apresentado o ciclo de iteração que ilustra o ‘*database marketing*’ em ação na Empresa X que é composto por 5 estágios: (i) consumidor usa o aplicativo (ii) dados de comportamento são armazenados em um banco de dados, (iii) análise dos dados, (iv) gatilhos de comunicação são acionados (v) consumidor é estimulado.

Ilustração 7 - Ciclo de CRM - Comportamento > Dados > Estímulos



Fonte: elaborado pelo autor

Como reforçado por Rapp & Collins (1987), é muito importante que esse processo em loop tenha foco em resultados. É muito importante mensurar a resposta de cada um dos indivíduos para os quais você quer vender ou já vendeu algo.

- Essas respostas vão te dizer se você acertou no segmento alvo de sua comunicação

- As respostas podem fornecer um índice para a eficiência comparativa de: (i) diferentes meios de comunicação, (ii) diferentes imagens ou benefícios de produtos, (iii) diferentes modelos de ofertas.
- A técnica de alocar mais orçamento de publicidade para canais com maior performance depende primeiro de obter uma resposta deles.
- As respostas são a fundação para um banco de dados interno de clientes potenciais

### *2.2.5 O E-MAIL COMO PRINCIPAL CANAL DE RELACIONAMENTO*

Apesar de não se encontrar material de fonte científicas sobre o uso do e-mail, pesquisas empíricas de empresas de tecnologia como a Extreme Network<sup>8</sup>, citam o e-mail como o meio de comunicação digital mais utilizado ainda nos dias de hoje. De acordo com os dados do estudo, dentre todos os meios de comunicações pesquisadas, o e-mail é de longe o meio mais usado tanto para comunicações relacionadas a negócio como para comunicações pessoais. No quesito negócios 99% dos entrevistados declararam acessar seus e-mails ao menos uma vez ao dia enquanto esse número ficou em 70% para o uso pessoal. Em segundo lugar e terceiro lugar aparecem meios como mensagem de texto e o próprio telefone.

---

<sup>8</sup> [http://www.mediabistro.com/alltwitter/is-email-dying\\_b52162](http://www.mediabistro.com/alltwitter/is-email-dying_b52162)

### 3 METODOLOGIA

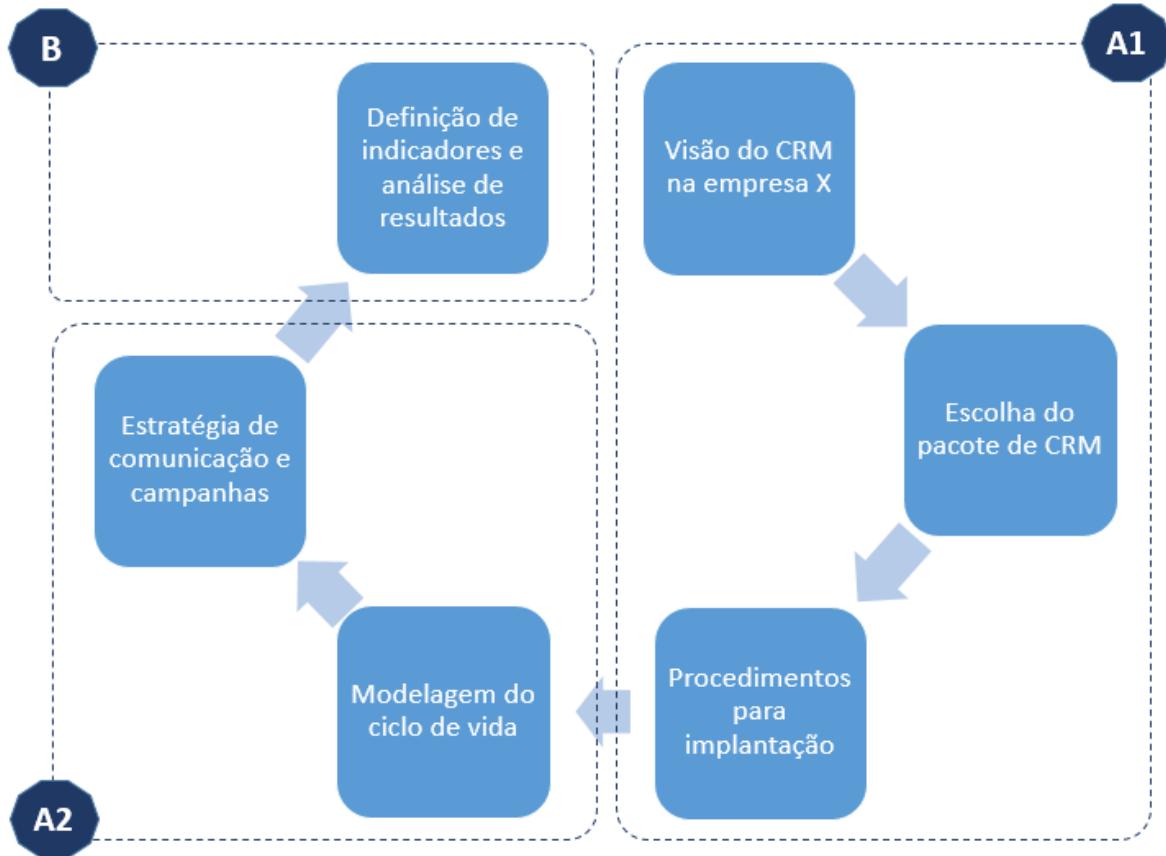
Neste capítulo, será apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente trabalho. Antes de apresentá-la, no entanto, vale recapitular as perguntas de pesquisa definidas no início do trabalho:

- (i) Qual a ferramenta de CRM será utilizada pela Empresa X?
- (ii) Como implementar um sistema de CRM na Empresa X?
- (iii) Qual o impacto das campanhas de CRM para Empresa X?

Considerando os objetivos propostos anteriormente e a revisão da literatura existente sobre o assunto, utilizou-se um método qualitativo para responder as duas primeiras perguntas de pesquisa e um método de estudo de caso com análises quantitativas para mensurar o impacto das campanhas de CRM. Isso permitiu que este trabalho fosse desenvolvido de forma lógica e estruturada.

O método utilizado pode ser visualizado na ilustração a seguir e será desenvolvido separadamente em “Seleção e implantação da ferramenta de CRM”, que compreende os blocos A1 e A2, e posteriormente “Medição do impacto das campanhas”, que é representado pelo bloco B.

Ilustração 8 - Metodologia



Fonte: elaboração pelo autor

### 3.1 SELEÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA DE CRM

Delimitou-se o caso de implementação de CRM em uma empresa start up inserindo-a em seu contexto. No contexto (A1) tratou-se da contextualização da empresa no âmbito do CRM, escolha do pacote de CRM coerente com o estágio de desenvolvimento da empresa, e procedimentos para implementação do mesmo. A apresentação da empresa tem objetivo de contextualizar a cultura empresarial e os fatores que influenciaram na definição das dimensões de análise das ferramentas de CRM disponíveis. Definidas as dimensões de comparação e com uma lista de ferramentas em mão, a fase de escolha da ferramenta utiliza o método de matriz de decisão para escolher o produto definitivo. A partir desse ponto, um projeto de implantação foi aberto entre a Empresa X e a Empresa fornecedora do Software para que esta fosse implantada na empresa e entrasse em funcionamento. Todos os passos anteriores foram liderados e formulados pelo autor do presente trabalho durante toda sua extensão.

Finalizada a primeira parte do projeto e antes que possamos ter dados para analisar, seguimos para o início da (A2) implementação das campanhas de CRM. Esse estágio envolve a modelagem da interação do produto com o cliente, a apresentação do ciclo de vida, elaboração de estratégia de comunicação e implementação de campanhas.

O método foi aplicado seguindo o seguinte cronograma montado durante o planejamento do projeto.

Tabela 2 - Cronograma de seleção e implantação a ferramenta de CRM e medição de impacto das campanhas

	15/dez	30/dez	14/jan	29/jan	13/fev	28/fev	15/mar	30/mar	14/abr	29/abr	14/mai
Escolha da ferramenta de CRM											
Implantação da ferramenta											
Definição da estratégia de CRM											
Automação das campanhas											
Medição do impacto											

Fonte: elaborado pelo autor.

Implementadas as campanhas, seguimos adiante para a (B) definição de indicadores e análise de resultados. Nessa seção, as campanhas que compõe a estratégia de comunicação foram analisadas uma a uma com auxílio de ferramentas estatísticas como será discutido em mais detalhes na próxima seção.

### 3.2 MEDIÇÃO DO IMPACTO DAS CAMPANHAS

Para avaliar se as campanhas tiveram efeito sobre o consumidor iremos usar testes de hipótese para comparação de proporções de duas amostras. Para isso os segmentos alvos das campanhas de CRM serão divididos em dois grupos com números iguais de clientes e somente metade deles serão expostos a comunicação por e-mails. Da diferença de conversões entre os dois grupos usaremos o método quantitativo descrito abaixo de modo a aferir se a variação tem significância estatística ou se pode ter ocorrido apenas por acaso. Em seguida serão descritas as assunções necessárias para poder fazer esse tipo de análise assim como as formulas utilizadas para os cálculos dos valores que estarão presentes nas tabelas de resultados.

Primeiramente, devemos assumir que a proporção de pessoas que converteram o recebimento do e-mail em um chamado de táxi segue uma distribuição binomial de média  $p$  e variância  $\frac{p(1-p)}{n}$ . Dado que a distribuição binomial tende a distribuição normal para grande amostras o teste de significância e intervalos de confiança usarão a tabela z (Oliveira Costa Neto, 2002).

Foi feita a escolha pela utilização de intervalos de confiança para a análise das campanhas pois esse método possibilita análises entre campanhas de maior valor. Essa estratégia de análise é superior a estudos que analisam campanhas apenas usando testes de Newman-Pearson (N-P) já que possibilitam uma comparação em mais detalhes das campanhas e a construção de conhecimento acumulado. Devido a visualização dos resultados das diversas campanhas com o mesmo objetivo, é possível identificar tendências mesmo que parte dos resultados não sejam estatisticamente significativos (Hubbard and Armstrong, 2006).

Fórmulas usadas para distribuição binomial:

$$\text{Média} = p$$

$$\text{Variância } (S^2) = \frac{p(1-p)}{n}$$

$$\text{Desvio padrão } (S) = \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$$

Fórmulas usadas para comparação de proporção entre duas amostras:

$$\text{Média da diferença de duas proporções} = p_1 - p_2$$

$$\text{Variância da diferença é a soma das variâncias} = \frac{p_1(1-p_1)}{n_1} + \frac{p_2(1-p_2)}{n_2}$$

Fórmula usada para intervalo de confiança das proporções a 95%:

$$\text{limite superior} = (p_1 - p_2) + 1,96 * S$$

$$\text{limite inferior} = (p_1 - p_2) - 1,96 * S$$

Na próxima seção do trabalho o método descrito será aplicado a Empresa X de modo que saberemos em mais detalhes como foi selecionada a ferramenta de CRM, quais foram os passos necessários para sua implementação e funcionamento e finalmente, se as campanhas de CRM executadas estão trazendo retorno esperado.

Para concluir, os resultados estatísticos de cada campanha foram analisados e então novas melhorias foram propostas para que se siga o ciclo de otimização de campanhas.

## 4 ESTUDO DE CASO: SELEÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA E DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

Nesta seção serão apresentados os módulos A e B1 apresentados na metodologia.

### 4.1 VISÃO DO CRM NA EMPRESA X E DEFINIÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO

A empresa X, por ser uma empresa de base tecnológica e com um modelo de negócios em expansão possui uma imensa base de clientes. Da interação dos milhões de clientes com o aplicativo, ela coletou uma extensa base de comportamental. A junção desses dois fatores traz a oportunidade da aplicação do Marketing de Relacionamentos orientado a dados. Como visto anteriormente esse tipo de marketing pretende oferecer interações customizadas e automáticas com seus clientes de modo a criar relacionamento e fidelizar seus clientes.

Um conceito importante para qualquer organização que pretende ter um bom relacionamento com seus clientes é chamada visão integrada do cliente. Ou seja, ao comunicar-se com um cliente a empresa tem que levar em conta todo o relacionamento já estabelecido através de outros canais de marketing e relacionamento. Ao falar com uma atendente pelo telefone o cliente não pode ter a sensação e que a sua relação com a empresa está começando a partir daquele ponto, ou seja, o atendente deve estar informado de todos os contatos anteriores aquela ligação para conseguir se colocar no contexto de relacionamento daquele determinado cliente. Como consequência disso, clientes leais e recorrentes merecem maior atenção e dedicação mesmo para a suporte em pequenas dificuldades enquanto que clientes menos leais podem acabar em uma fila de espera por mais tempo.

Para o caso da Empresa X uma visão integrada do consumidor pode ser demonstrada com a ilustração abaixo em que se vê o cliente localizado ao centro e rodeado de todos os possíveis pontos de contato que ele pode ter com a empresa. Como se pode ver os canais são usados por diferentes funções dentro da própria empresa. Na ilustração apresentamos canais de marketing usados para aquisição de clientes, canais utilizados para relacionamento, suporte ao consumidor e também suas interações com o próprio produto.

Ilustração 9 - Visão integrado do consumidor



Fonte: elaborado pelo autor.

Logicamente um sistema que permita a empresa a ter essa visão do cliente é complexo. Normalmente, cada canal de comunicação possui seu próprio banco de dados isolado e a centralização de todas essas fontes em único Armazém de Dados envolve um desafiante trabalho e organização entre todas as funções da empresa.

Assim, no presente projeto, decidimos nos concentrar em dois pontos de contato com o cliente. São eles o e-mail e o uso do produto. Essas duas interfaces de entre cliente e empresa são importantes já que englobam o serviço central da organização, ou seja, o serviço de promover o encontro entre passageiros e taxistas juntamente um canal de comunicação que ainda possui muita importância para a população em geral como foi visto durante a revisão bibliográfica.

Tratando-se de uma Start-up, que comumente enfrentam limitações de recursos humanos, financeiros e principalmente de tempo para a execução, ficou decidido em reunião com os diretores da Empresa X que, em termos de mão de obra, todo o processo seria feito com recursos internos. Para isso, o autor do presente trabalho foi designado a executar todo o projeto que consistia em: fazer o levantamento das melhores ferramentas de CRM existentes no mercado, definir um método para seleção de uma dessas ferramentas e implementá-la na empresa. Esse processo foi executado com uma visão de negócios no sentido em era preciso saber quais as necessidades mínimas das campanhas a serem desenvolvidas para atingir os objetivos da empresa ao mesmo tempo exigia um olhar técnico ao ser necessário uma avaliação e escolha o método de implementação mais adequado que estivesse de acordo com a estimativa de tempo e esforços para implantação.

#### **4.2 SELEÇÃO DO PACOTE DE CRM**

A tarefa de seleção do pacote de CRM a ser implantado na Empresa X levará em conta, tanto as restrições de curto prazo, ou seja, a limitação do tamanho da equipe ou recursos necessários para ter uma integração mais robusta entre ferramentas de comunicação e fontes de dados, como outros elementos que fazem parte da visão de longo prazo da empresa, ou seja, o projeto foi um primeiro passo na construção de um sistema que tenha potencial para evoluir e melhorar continuamente. As etapas definidas para a seleção do pacote são:

- (i) Definição de requisitos essenciais;
- (ii) Busca de ferramentas;
- (iii) Elaboração de uma matriz de decisão.

##### *4.2.1 BUSCA DE FERRAMENTAS*

Nesta etapa foi feita uma extensa pesquisa de soluções de e-mail marketing que poderiam compor a primeira etapa na implementação de um sistema de CRM para a Empresa X. Foram consideradas empresas de todos os portes desde que cumprissem os requisitos necessários. A busca foi feita através de ferramentas de pesquisa na internet e também através de conversas com encarregados de CRM de outras Start Up e empresas de tecnologia.

##### *4.2.2 DEFINIÇÃO DE REQUISITOS ESSENCIAIS*

A Empresa X se encontra em um momento de rápida expansão que é caracterizada pela escassez de recursos humanos para implementação de grandes projetos. Dessa maneira, toda e qualquer solução proposta deve ser pensada através de sua escalabilidade e rapidez de implantação. Portanto, a solução escolhida deve estar rapidamente disponível para uso e deve suportar o aumento do número de clientes impactados sem que seja necessária a alocação de maior quantidade de recursos humanos. Levando em conta essas considerações definiu-se que entre os requisitos essenciais para a escolha de um pacote de CRM, deveriam constar:

1. Integração por arquivo com a base de dados
2. Recursos de automação

Como se pode perceber o primeiro quesito está relacionado a rapidez de implementação da solução. A integração por arquivo da solução, significa que a plataforma é capaz de absorver dados através de importações de arquivos “.csv” (*comma separated value*) por um protocolo de FTP. Apesar de não muito bem visto por profissionais de TI já que não se trata de uma integração em tempo real, a integração por arquivo tem a vantagem de ser rapidamente configurada e de ser muito flexível em relação a mudanças dos campos de dados a serem integrados. Outro ponto importante em relação a escolha desse tipo de integração é a dependência de outras funções da Empresa X para prosseguimento do projeto. Como dito anteriormente a rapidez de implementação está entre as prioridades para a escolha e o envolvimento de outras funções da empresa, em especial a de TI, que em uma empresa de tecnologia está sempre com sobrecargas em seus recursos, teria feito com que tivéssemos o tempo de projeto estendido.

Já o segundo item, tem relação com a capacidade de escalar o trabalho feito pelo time de CRM de modo que, seguindo o conceito de escalabilidade, o número pessoas atingidas pelas campanhas possa crescer sem que a quantidade de recursos humanos alocados deva crescer de maneira diretamente proporcional (ganhos de escala consideráveis para aumento do número de pessoas atingidas). Dessa forma os recursos de automações disponíveis nas ferramentas encontradas serão estudados a fim de determinar qual o potencial de cada uma delas em alavancar o trabalho de CRM.

#### **4.2.3 MATRIX DE DECISÃO**

Todas as soluções encontradas foram listadas em uma matriz de decisão, esse procedimento nos ajudará a escolher a solução ideal através de duas etapas de filtragem das opções. Na primeira filtragem, serão eliminadas as soluções que não cumprem os requisitos essenciais definidos anteriormente.

Em seguida, as soluções que apresentam os requisitos essenciais serão comparadas em suas outras dimensões com uma nota que varia em uma escala de 1 a 5, sendo 1 a nota mais baixa e 5 a nota de maior adequação da dimensão avaliada em relação a visão de CRM da Empresa X. Junto a isso serão atribuídos diferentes pesos em uma escala de 1 a 3 para cada uma das dimensões analisadas que refletirão o quanto aquele quesito é valorizado do ponto de vista da empresa. A partir do cálculo de uma nota final para cada uma das soluções será escolhida aquela que se adequa melhor às necessidades de CRM.

Na primeira tabela, mostrada abaixo, vemos que a solução D foi eliminada na primeira filtragem, ou seja, não possui uma das características essenciais procuradas nas ferramentas.

Tabela 3 - Soluções de CRM e suas especificações

Nome genérico	Modelo de Preço	CPM (R\$/1000 e-mails)*	Usabilidade	Nível de Recursos de Automação	Integração por arquivo	Possibilidade de canais de comunicação
Solução A	Contrato anual por volume de e-mail	1,6	Boa	Alto	Sim	Email
Solução B	Pós pago por volume de e-mail	1,2	Ruim	Alto	Sim	Email, Push
Solução C	Contrato anual por volume de e-mail	1,39	Boa	Alto	Sim	Email, Push e Mídias Sociais
Solução D	Pós pago por tamanho de lista	1,01	Muito boa	Baixo	Não	Email

Fonte: elaborado pelo autor.

Na etapa seguinte levaremos em conta a pontuação de cada uma das ferramentas em dimensões como modelo de preço e CPM, Usabilidade, Nível de recursos de automação e possibilidade de canais de comunicação. O resultado desse segundo momento de filtragem pode ser visto na tabela abaixo que revela a Solução C como vencedora dado os critérios de seleção apresentados. Escolhida a solução podemos passar para a fase seguinte.

Tabela 4 - Matriz de decisão de soluções de CRM

Nome genérico	Modelo de Preço	CPM (R\$/1000 e-mails)	Usabilidade	Nível de Recursos de Automação	Integração por arquivo	Possibilidade de canais de comunicação	
Peso	3	3	2	3	3	2	Total
Solução A	4	2	4	5	5	2	60
Solução B	5	4	2	3	5	3	61
Solução C	4	3	4	4	5	4	64

Fonte: elaboração própria

#### 4.3 IMPLEMENTAÇÃO DO PACOTE DE CRM

A implementação do pacote de CRM foi dividida em três partes, sendo primeira a (i) fase de implantação da solução, (ii) inicialização da plataforma, e (iii) fase de cruzeiro. A primeira se trata de configurar a plataforma web de envio de e-mails para que esteja preparada para fazer os envios com bases de e-mails dos clientes já integrados de forma automática. A segunda, faz parte do procedimento para início de campanhas de alto volume de disparos. Sendo uma ferramenta de envio de e-mails de massa com IP dedicado, a plataforma deve passar por um procedimento chamado de aquecimento de IP para que este não seja marcado pelos provedores de e-mail (“Internet Service Provider” - ISP’s) como SPAM e com isso deixem de cair na caixa de entrada dos clientes. E por último, a fase de cruzeiro em que começarão a ser automatizadas as campanhas definidas pela Empresa X.

##### 4.3.1 FASE DE IMPLANTAÇÃO

A fase de implantação é constituída de três etapas principais. O (i) levantamento de requisitos (ii) planejamento da arquitetura da solução e em seguida (iii) a execução, que não será apresentado no presente trabalho.

###### 4.3.1.1 Requisitos para implantação

Os requisitos técnicos citados abaixo foram adquiridos durante cursos e projetos feitos na universidade.

Conhecimentos técnicos necessários:

- SQL

- Linha de comando Linux
- Utilização de ferramenta de integração continua

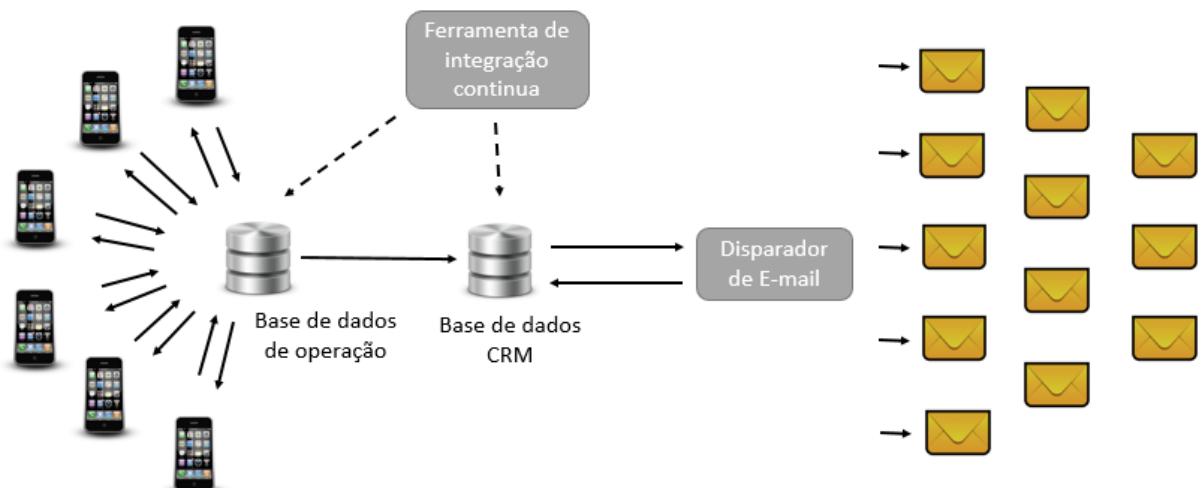
#### 4.3.1.2 Arquitetura da solução

A arquitetura da solução pode ser melhor visualizada com auxílio da ilustração abaixo. Como dito durante no início do estudo de caso começaremos a implantar o CRM na Empresa X através de uma integração entre dois pontos de contato com o cliente. O primeiro se trata das interações transacionais com o produto e o segundo do disparador de e-mail.

Para essa tarefa foi criada uma base de dados comum que contivesse todos os dados necessários. Para garantir o abastecimento de informação da base de dados de operação para a nova base de CRM foi utilizada uma ferramenta de integração contínua. Essa ferramenta é um aplicativo instalado em um servidor em nuvem que executa scripts de sincronização de acordo com horários pré-estabelecidos. Dessa maneira é possível garantir que o banco de dados de CRM esteja sempre com as informações atualizadas antes de ser usado para consultas e disparos de e-mail.

Da mesma forma, ou seja, usando a ferramenta de integração contínua, conectamos o disparador de e-mails a base de dados central. Dessa maneira, temos em um só silo de informação, detalhes transacionais dos clientes e informações de suas interações através das comunicações por e-mail.

Ilustração 10 - Arquitetura da solução



Fonte: elaborado pelo autor.

#### **4.3.1.3 Execução**

A execução das integrações não será relatada em detalhes por conter de scripts de propriedade da Empresa X. Durante esse procedimento foram escritos scripts em linha de comando Linux encarregados de assegurar a transferência de informação entre as plataformas. A automatização dessa parte do processo é de extrema importância já que as campanhas definidas mais a frente farão uso desses dados para segmentação e disparo de campanha com objetivos bem definidos e mensagens localizadas tanto no sentido geográfico (país para o qual a campanha será disparada) como de contexto (conteúdo é intimamente ligado ao segmento focado). Com o uso da ferramenta de integração contínua os scripts acima descritos são agendados para serem executados na frequência necessária para atualização das bases.

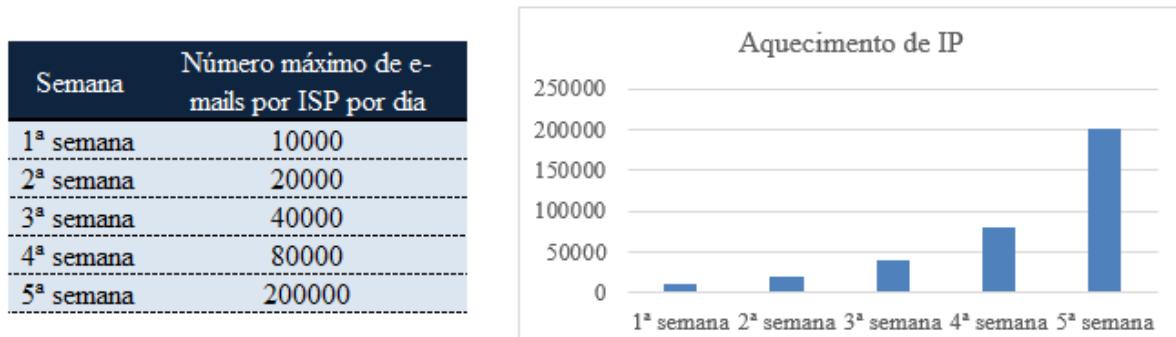
#### **4.3.2 FASE DE INICIAÇÃO DA FERRAMENTA**

##### **4.3.2.1 Aquecimento de IP**

Como mencionado anteriormente, por se tratar de uma solução de CRM que possui IP's dedicados para envio de e-mail, é necessário passar por uma fase chamada de aquecimento de IP. Durante esse período o número de e-mails enviados por ISP é limitado a uma baixa quantidade que vai crescendo gradualmente. Isso deve ser feito para evitar que seu IP não seja classificado como possível fonte de SPAM e consequentemente tenha todo o seu fluxo de disparos automaticamente desviados da caixa de entrada de seus clientes.

Como pode ser visto na planilha abaixo, esse procedimento se alongou por um período de cinco semanas em que campanhas sob demanda foram enviadas para diversos países em que a Empresa X opera de modo a manter o volume de envio o mais estável possível.

Ilustração 11 - Plano de aquecimento de IP



Fonte: elaboração própria

#### *4.3.3 FASE DE “CRUZEIRO”*

Após aquecimento do IP, a plataforma está pronta para iniciar sua fase de cruzeiro. A partir desse ponto o disparador de e-mails deve idealmente estar enviando uma quantidade diária constante de e-mails. Para assegurar que os e-mails enviados estão de fato atingindo a caixa de entrada dos clientes, são acompanhados índice de reputação de IP fornecidos por empresas como Return Path (Sender Score) ou mesmo por ISP como o Hotmail (SNDS). Como se pode perceber, mesmo depois do aquecimento do IP ainda existem parâmetros que devem ser monitorados constantemente. Em paralelo ao acompanhamento da reputação do IP são gerados relatórios internos de taxa de abertura por domínio, esse tipo de análise permite revelar se seus e-mails não estão chegando a determinados domínios que por sua vez são geridos por seus respectivos ISP's.

No final de Fevereiro, após a entrada da fermenta em fase de cruzeiro, as campanhas que serão descritas nos próximos blocos começaram gradualmente a ser automatizadas.

### **4.4 A ESTRATÉGIA DE RELAÇÃO COM O CLIENTE**

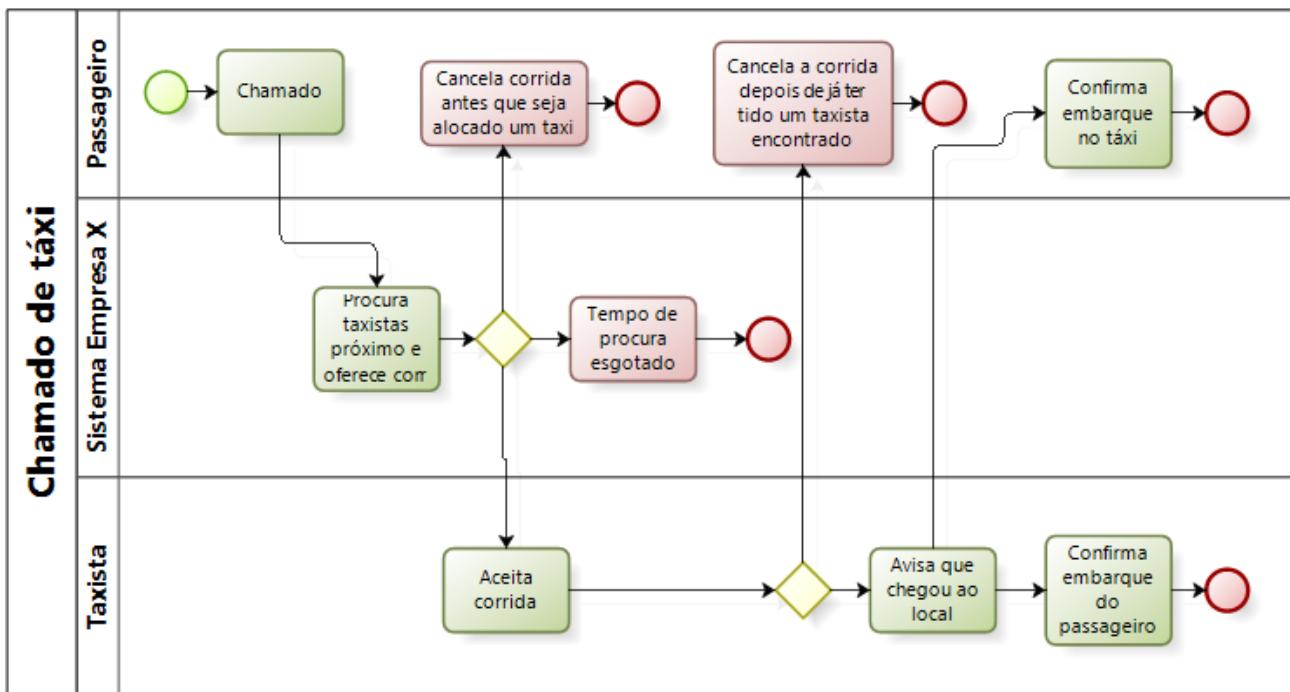
A estratégia de relação com o cliente será criada a partir de uma teoria de comportamento do consumidor e do estágio de em que ele se encontra considerando o ciclo de vida de utilização do serviço. A implementação desse tipo de comunicação pode também ser chamada de “*Lifecycle marketing*”, ou marketing de ciclo de vida.

Para prosseguir com a elaboração desse tipo de estratégia de marketing temos que definir dois tópicos, (i) uma teoria comportamental do consumidor, (ii) o ciclo de vida de utilização do serviço. O primeiro ponto será desenvolvido na seção seguinte enquanto o segundo será desmembrado em outros dois assuntos. Antes de modelar o ciclo de vida de um consumidor que o utiliza o serviço da Empresa X precisaremos mostrar como funciona a interação do início ao fim de um consumidor para chamar um táxi através do aplicativo. Dessa maneira ficarão mais claros os possíveis fluxos de interação e as posições do mesmo no ciclo de vida.

#### *4.4.1 FLUXO DE UM CHAMADO*

Nessa seção será apresentado um fluxograma completo de um pedido de táxi através do aplicativo. Como pode ser visto serão levados em conta três atores principais sendo eles: (i) passageiro, (ii) sistema da Empresa X e (iii) taxista. O processo se inicia com a necessidade do passageiro por uma corrida de táxi. A partir desse ponto, o fluxo será marcado com a cor verde caso ele esteja seguindo o caminho levará ao êxito da proposta da Empresa X, ou seja, ao encontro entre passageiro e motorista de táxi que contabiliza uma corrida completa. Caso contrário, para os blocos marcados em vermelho, alguma interrupção pode ter acontecido e o passageiro não chegou a ter embarcado em táxi através do serviço.

Ilustração 12 - Fluxo de um chamado de táxi com a Empresa X

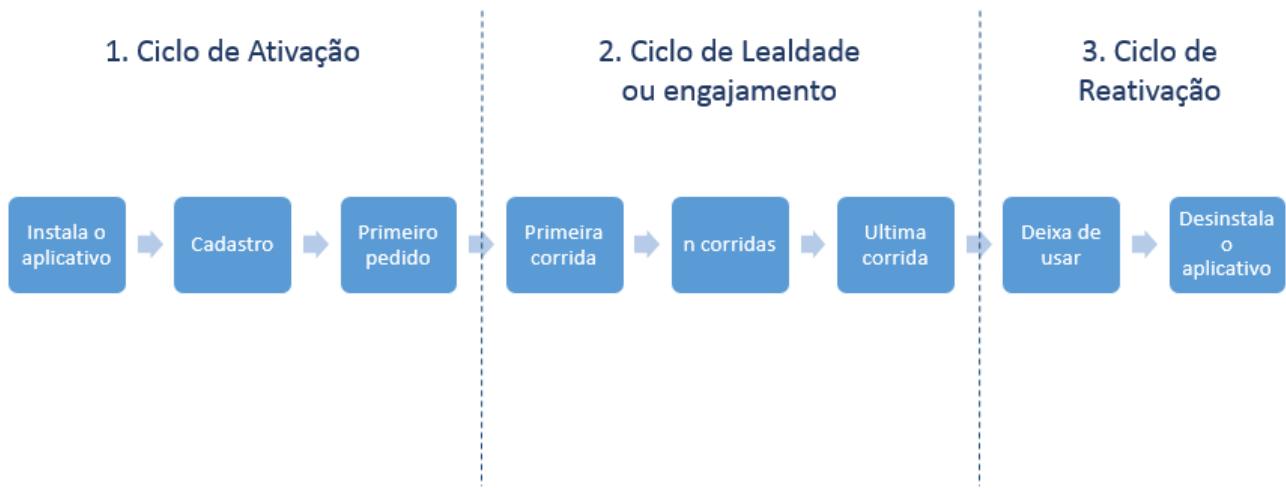


Fonte: elaboração própria

#### 4.4.2 CICLO DE VIDA DO CLIENTE

Após o conhecimento do fluxo de chamado de um táxi, podemos nos concentrar em modelar o ciclo de vida do cliente. Sabendo em que estágio do ciclo de vida o passageiro está é possível agir de modo contextualizado e com objetivos mais claros de modo a auxiliar o cliente a ter uma experiência mais fluída e agradável. O marketing de relacionamento acredita que sua função não é apenas a de criar demanda (como definido sob o ponto de vista do marketing tradicional), mas sim de organizar e guiar o comportamento do consumidor de modo a seguir o caminho esperado pela empresa.

Ilustração 13 - Ciclo de vida do cliente



Fonte: elaborado pelo autor.

Como pode ser visto na ilustração acima, o ciclo de vida do cliente foi modelado e categorizado em 3 grupos principais.

Categorização das etapas do ciclo de vida e seus objetivos:

### 1. Ciclo de Ativação

Objetivo: É a preparação para o relacionamento com o cliente. A Empresa X deve entender o porquê seu cliente nunca requisitou um táxi e comunicar conteúdos educativos, que tragam confiança como referências de outros usuários do aplicativo ou então conteúdos que façam com que os consumidores lembrem de nossa marca e a vejam como uma necessidade quando precisarem chamar um táxi. O intuito desse ciclo é diminuir o tempo entre inscrição no aplicativo e o primeiro embarque de um passageiro juntamente a prepara o cliente começar entender mais sobre a Empresa X.

### 2. Ciclo de Engajamento e lealdade

Objetivo: Engajar e reter clientes. No segundo ciclo a Empresa X deve se relacionar com o consumidor de modo informal e divertido. É importante saber o que os passageiros pensam do serviço a eles oferecidos através de pesquisas de modo a comunicar as áreas de produto e negócios as necessidades dos mesmos. Esse ciclo também inclui a presença da marca da Empresa X em datas comemorativas importantes e no desenvolvimento de promoções e parcerias que agradem seus consumidores.

### 3. Ciclo de Reativação

Objetivo: reativar cliente que tenham parado de utilizar o aplicativo, contribuindo para o aumento da taxa de retenção. Nesse ciclo, clientes que começam a demonstram características de falta de atividade ou interação com o aplicativo são atingidos como uma tentativa de não perder o cliente.

Para cada um desses grupo serão definidas campanhas com o intuito de guiar o consumidor em direção aos objetivos da Empresa X. Na seção a seguir a lógica de cada uma dessas campanhas será definida.

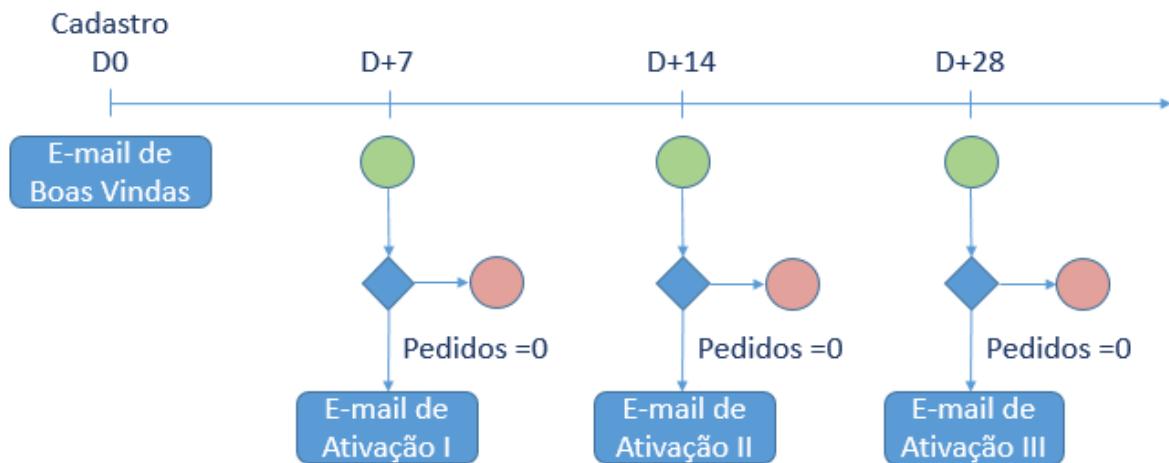
#### *4.4.3 MAPEAMENTO DE CADA CICLO E SUAS CAMPANHAS*

Nessa seção será mostrada qual a lógica para disparo de cada uma das comunicações via e-mail marketing. Com auxílio dos diagramas será possível entender exatamente qual o tipo de clientes estará sendo atingido por aquela determinada mensagem.

##### **4.4.3.1 Ciclo de Ativação**

Como pode ser visto abaixo, o ciclo de Ativação é composto de 4 campanhas de e-mails. Cada um dos e-mails é enviado com um objetivo bem definido e que colaboram para direcionar o passageiro a conhecer melhor a Empresa X. A campanha de ativação I busca explicar ao usuário o funcionamento do aplicativo, já a campanha de ativação II tem uma abordagem diferente e pretende estimular o chamado de corridas ganhando a confiança do usuário através de relatos de outros clientes. Por fim, a campanha de ativação III tem o objetivo de mostrar as vantagens da utilização do aplicativo que já são percebidas pelos atuais usuários.

Ilustração 14 - Ciclo de ativação e campanhas



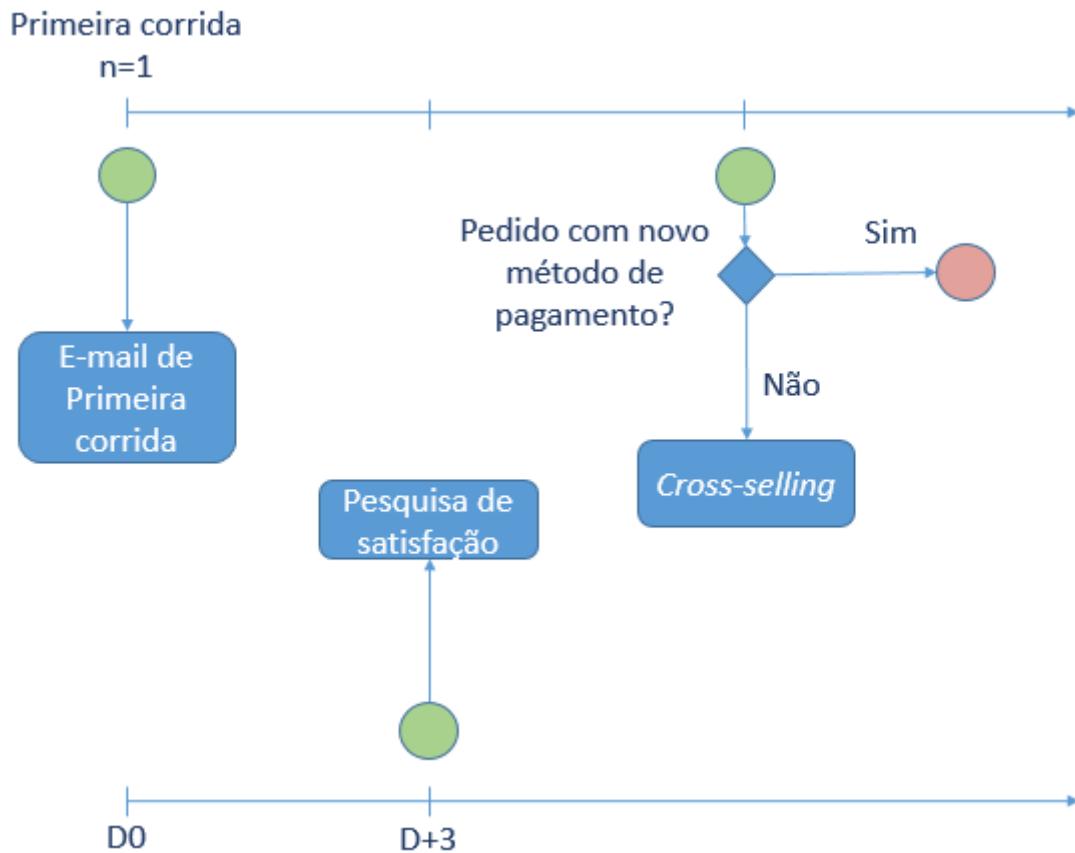
Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.4.3.2 Ciclo de Engajamento e lealdade

Durante o ciclo de engajamento é imprescindível manter um contato próximo aos clientes do aplicativo. Após a primeira corrida um e-mail é disparado para o usuário de modo a apresentá-lo o responsável local pelo gerenciamento dos clientes. Com essa abordagem pessoal espera-se que o cliente sinta-se à vontade para abrir suas opiniões de modo sincero e pessoal. Alguns dias após o acontecimento da primeira corrida o cliente receberá uma pesquisa de satisfação. Essa pesquisa contém perguntas demográficas que permitem que ao equipe de marketing e dirigentes da empresa possam conhecer melhor o perfil de seus usuários, perguntas de avaliação do nível de serviço e espaços de texto abertos que possibilitam com o que o cliente passe qualquer tipo de necessidade, reclamação ou comprimentos gerados pela primeira experiência de interação com o serviço prestado pela Empresa X. Após entrar para o grupo de clientes da empresa, surge a oportunidade de fazer o “*cross-selling*” com outros serviços oferecidos pelo aplicativo. Uma das campanhas implementados nesse sentido se trata do incentivo para a utilização de um novo método de pagamento que permite com as corridas de táxi sejam pagas por cartão de crédito pelo próprio aplicativo.

Também existem campanhas informativas de parcerias e eventos. A Empresa X está sempre em busca de boas oportunidades que possam oferecer a seus clientes com descontos em corridas de táxi ou em produtos de parceiros. Por serem campanhas lançadas sob demanda, essas não foram incluídas no diagrama abaixo.

Ilustração 15 - Ciclo de Lealdade/Engajamento e campanhas



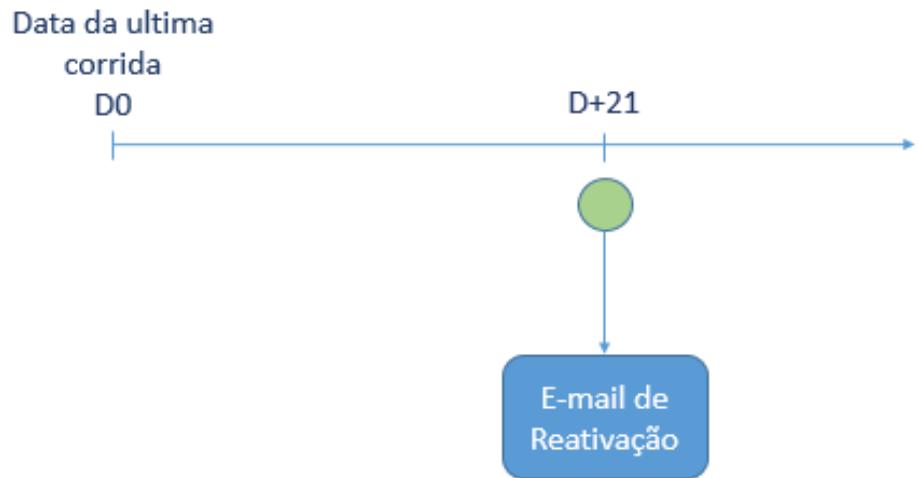
Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.4.3.3 Ciclo de Reativação

Por fim, o terceiro e último ciclo representa a tentativa da empresa em recuperar passageiros que por algum motivo deixaram de utilizar o aplicativo. Esse e-mail é disparado após 3 semanas da data da última corrida do usuário, ou seja, a Empresa X, até o momento da preparação do presente estudo definiu que todo passageiro que ficar 3 semanas sem utilizar o serviço deve ser considerado um usuário inativo e portanto se encontra dentro do segmento de reativação.

Essa definição, no entanto não pretende ser estática já que dependendo dos resultados dos testes executados o parâmetro do número de dias até que um passageiro seja considerado inativo pode ser modificado em nível de país. Isso quer dizer que cada país pode ter o seu próprio perfil para que seus passageiros recebam as campanhas de reativação.

Ilustração 16 - Ciclo de reativação e campanhas



Fonte: elaborado pelo autor.

Terminado mapeamento das campanhas de relacionamento com os clientes, serão definidas na seção a seguir quais foram consideradas pertinentes de serem analisadas no presente estudo.

#### 4.5 SÍNTESE DA SELEÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UMA FERRAMENTA E DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CRM

Da revisão bibliográfica pode-se perceber que o CRM ideal deve integrar uma série de fonte de dados sobre os clientes com o maior número possível de canais de comunicação com o mesmo. No presente projeto restringiu-se em tratar o CRM apenas com a integração de dados comportamentais vindos da utilização do aplicativo e tendo o e-mail como canal de comunicação.

A partir da discussão entre diretores da Empresa X decidiu-se que seria implantada uma ferramenta CRM com recursos internos a organização. O responsável por continuar com o projeto é o autor do presente estudo que possui uma formação balanceada entre caráter técnico e de negócios, sendo assim apto para a sua execução com dedicação em tempo pleno ao projeto.

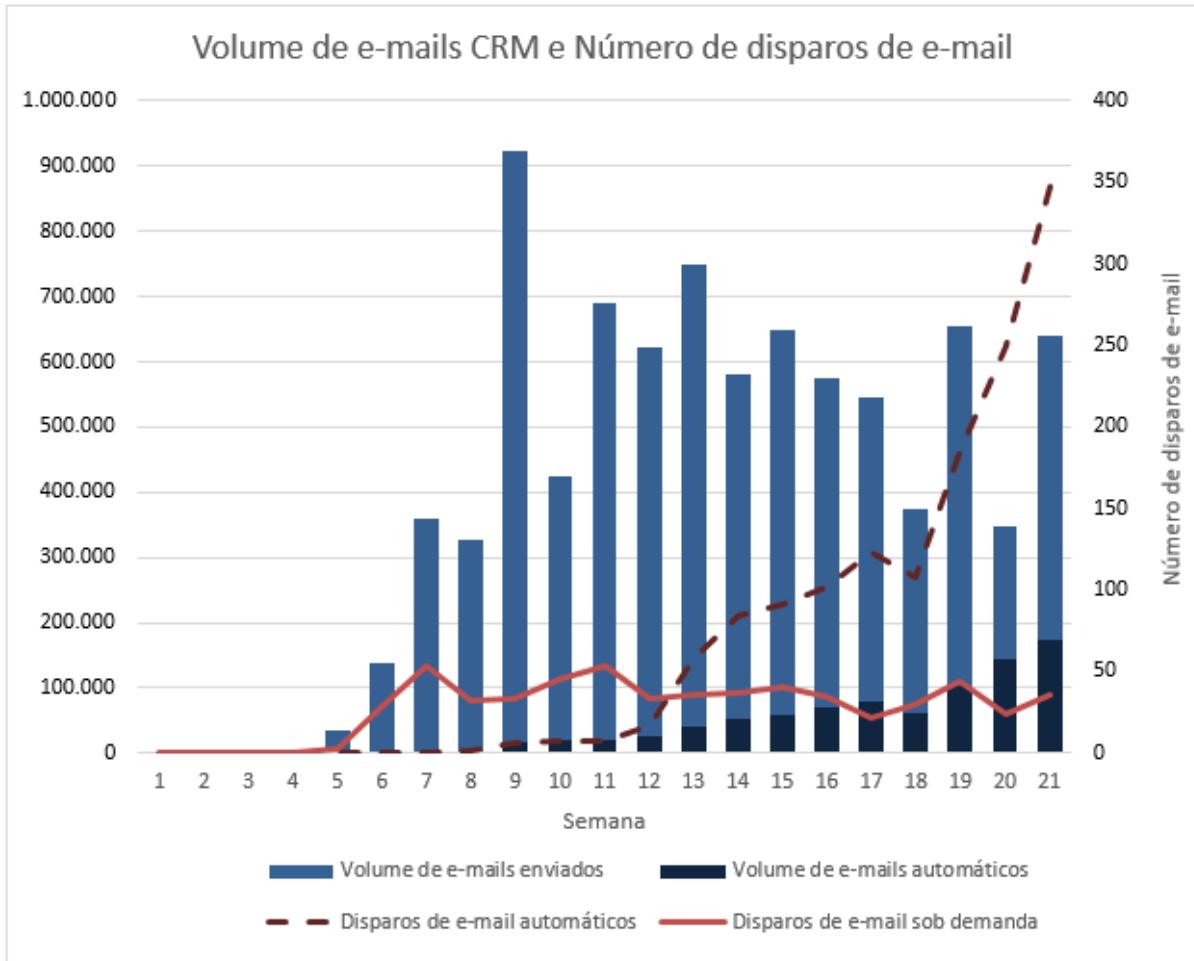
Para a seleção da ferramenta a ser utilizada foram levantadas as principais empresas do setor e buscou-se entender em detalhes o seu modo de funcionamento de cada uma delas. Para isso foram feitas reuniões não só com representante das empresas como com outras empresas que utilizavam aquele produto.

A partir das necessidades identificadas pela empresa critérios de avaliação e seus pesos foram definidos. Com essas informações, uma matriz de decisão foi montada e a ferramenta mais adequada foi escolhida. Seguindo o cronograma apresentado durante o projeto, a solução foi implantada e inicializada de modo adequado sendo assim possível definir a estratégia de comunicação e iniciar sua execução de modo rápido e escalável. Hoje, a estratégia de comunicação está em processo de implementação em todos os países do grupo sendo que os que já estavam finalizados foram submetidos aos testes feitos nas próximas seções do trabalho.

Com curva de aprendizagem rápida, a ferramenta escolhida permitiu a automação de inúmeras campanhas em dezenas de países onde a Empresa X está presente. Isso pode ser mostrado na ilustração a seguir pelo crescimento exponencial do número de automações de disparos de e-mails.

Com o resultado, pode-se perceber que pontos levantados e valorizados durante a prospecção da ferramenta como velocidade de implantação, facilidade de automação e escalabilidade garantiram o sucesso da primeira parte do projeto.

Ilustração 17- Volume de e-mails de CRM e número de campanhas por semana



Fonte: elaborado pelo autor.



## 5 ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DO IMPACTO DE CAMPANHA DE CRM

Nesta seção será apresentado o módulo B2 apresentado na metodologia.

### 5.1 DEFINIÇÃO DAS CAMPANHAS A SEREM ANALISADAS

As campanhas de marketing definidas na estratégia de comunicação podem ser atribuídas, de acordo com seus objetivos, a três categorias:

- (i) Campanhas de fortalecimento de marca
- (ii) Campanhas de resultados direto
- (iii) Campanhas de voz do cliente (pesquisas)

Para o presente estudo decidiu-se que só faremos a análise de resultados das campanhas que possam ter efeito direto nos resultados da empresa em termos do número de corridas. Isso se deu por dois motivos, primeiramente devido a escolha do método avaliação de resultado quantitativo e mas também porque a relação de causa e efeito das campanhas teve de ser avaliada em um curto período de tempo. A atuação em quesitos subjetivos como força da marca ou satisfação do cliente requer maior tempo e número de campanhas para ser percebida e requer a utilização de pesquisas constantes que tentem revelar a percepção sobre a força da marca.

A tabela abaixo mostra as campanhas escolhidas para mensuração de desempenho. Como pode ser visto, dentro de cada ciclo existem algumas campanhas e dentro de cada campanha, uma série de subsegmentos. Como já havíamos descrito antes a Empresa X atua em muitos mercados, entre eles países da América Latina e Sudeste asiático e isso nos trouxe a oportunidade de avaliar as campanhas preparadas em alguns desses países.

Para simplificar o trabalho de criação de e-mails, ficou decidido que no primeiro estágio do ciclo de vida do cliente, ou seja, durante o ciclo de ativação as campanhas são mandadas com base na língua do celular do cliente. Desse modo é possível ganhar escala mais facilmente em mercados que falam a mesma língua, como é o caso da América Latina e América Central, ou então em países de idioma inglês que é usado como Nigéria, Índia, Singapura, entre outros.

Para o ciclo de Lealdade/Engajamento, foram escolhidas campanhas de “*cross-selling*”, ou seja, campanhas de introdução de serviço com maior valor agregado para clientes já existente da empresa. Dado que esse foi um projeto específico os subsegmentos escolhidos são mais específicos e representam grupos de mesmo perfil de comportamento de cidades brasileiras em

que a Empresa X tem operações. Os resultados dos experimentos nessas cidades serão levados em conta para a definição de campanhas para o resto do país.

Por fim, o terceiro ciclo possui subsegmento de clientes divididos em nível de país. Como dito anteriormente, isso é positivo já flexibiliza a escolha do parâmetro de dias considerados para inatividade de acordo com estágio de maturação de cada mercad. Ou vantagem é que cada país pode comunicar conteúdo relevante para a sua própria operação. Essa flexibilidade permite que uma mesma campanha possa ser personalizada de acordo com as necessidades de cada um dos países.

Tabela 5 – Campanhas escolhidas para mensuração de resultado

Ciclo	Campanha	Sub segmentos analisados	Descrição de Sub Segmento
A t i v a ç ã o	E-mail de ativação I	ar	Celulares em língua árabe
		pt	Celulares em língua portuguesa
		es	Celulares em língua espanhola
		en	Celulares em língua inglesa
		ko	Celulares em língua coreana
	E-mail de ativação II	pt	Celulares em língua portuguesa
		es	Celulares em língua espanhola
		en	Celulares em língua inglesa
	E-mail de ativação III	pt	Celulares em língua portuguesa
		es	Celulares em língua espanhola
		en	Celulares em língua inglesa
L e a l d a d e	E-mail de Meio de pagamento eletronico	BR_BEL+freq	Clientes de Belém com uso mais frequente do aplicativo
		BR_BEL-freq	Clientes de Belém com uso menos frequente do aplicativo
		BR_BHZ+freq	Clientes de Belo Horizonte com uso mais frequente do aplicativo
		BR_BHZ-freq	Clientes de Belo Horizonte com uso menos frequente do aplicativo
		BR_FOR+freq	Clientes de Fortaleza com uso mais frequente do aplicativo
		BR_FOR-freq	Clientes de Fortaleza com uso menos frequente do aplicativo
		BR_MCZ+freq	Clientes de Maceió com uso mais frequente do aplicativo
		BR_MCZ-freq	Clientes de Maceió com uso menos frequente do aplicativo
		BR_NAT+freq	Clientes de Natal com uso mais frequente do aplicativo
		BR_NAT-freq	Clientes de Natal com uso menos frequente do aplicativo
		BR_POA+freq	Clientes de Porto Alegre com uso mais frequente do aplicativo
		BR_POA-freq	Clientes de Porto Alegre com uso menos frequente do aplicativo
		BR_SSA+freq	Clientes de Salvador com uso mais frequente do aplicativo
		BR_SSA-freq	Clientes de Salvador com uso menos frequente do aplicativo
R e a t i v a ç ã o	Sentimos sua falta	BR_VIX+freq	Clientes de Vitória com uso mais frequente do aplicativo
		BR_VIX-freq	Clientes de Vitória com uso menos frequente do aplicativo
		AR	Clientes da Argentina
		BO	Clientes da Bolívia
		BR	Clientes do Brasil
		CL	Clientes do Chile
		CO	Clientes da Colômbia
		EC	Clientes do Equador
		MX	Clientes do México
		MY	Clientes da Malásia
		PE	Clientes do Peru
		PH	Clientes das Filipinas

Fonte: elaborado pelo autor.

## 5.2 DEFINIÇÃO DE INDICADORES

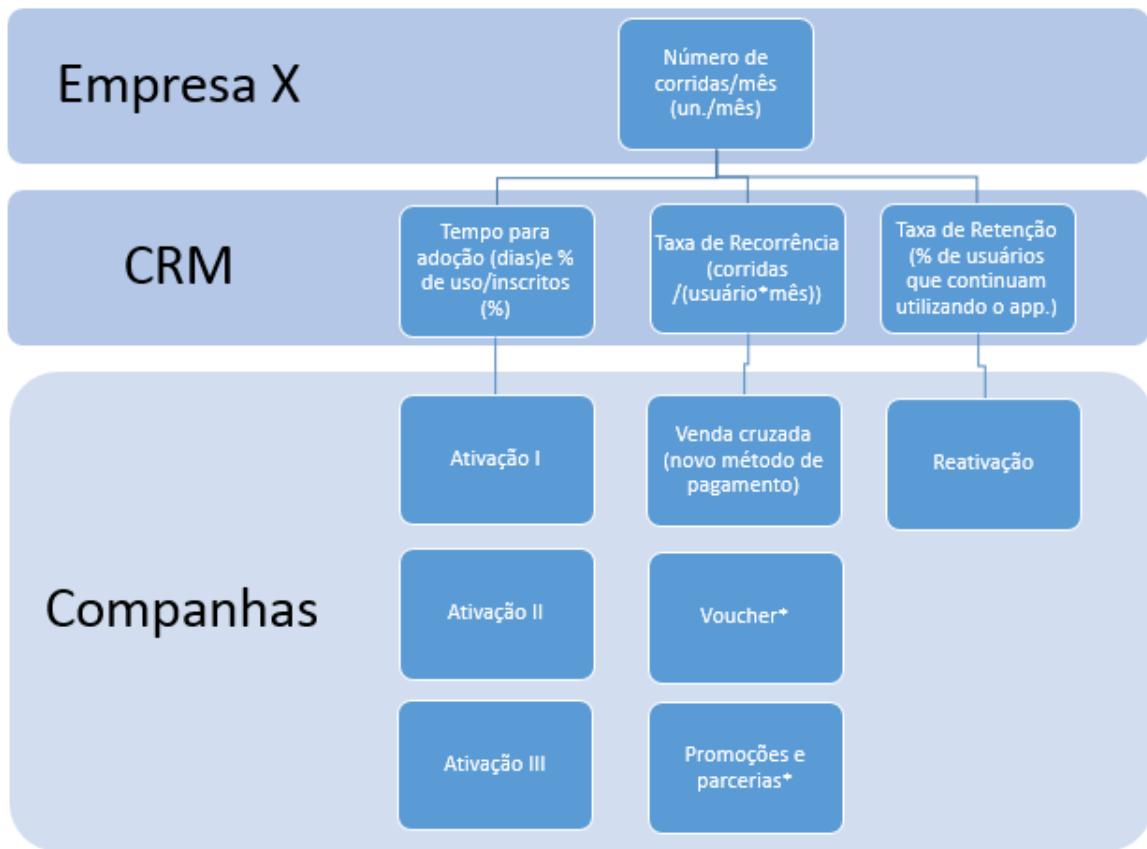
Nesta seção serão discutidos os indicadores necessários para a medição do impacto do CRM na Empresa X. Primeiramente, apresentamos os principais macros indicadores acompanhados por gestores de CRM na Empresa X:

- (i) Tempo de experimentação ou êxito com o produto
- (ii) Taxa de Retenção
- (iii) Taxa de recorrência de seus clientes.

Os indicadores acima estão ligados tanto ao objetivo estratégico da empresa, que é manter o crescimento do número de corridas por mês quanto ao objetivo operacional de cada uma das campanhas de CRM. Essa ligação entre indicadores da área de CRM, indicadores estratégicos e campanhas podem ser melhor visualizados a partir da ilustração abaixo.

Relembramos aqui que como discutido no item anterior, somente as campanhas classificadas como campanhas de resultado direto serão medidas. Nesse quadro temos outras duas campanhas, normalmente feitas sob demanda e que infelizmente não tivemos a oportunidade a analisar. São elas vouchers e e-mails de promoção e parcerias.

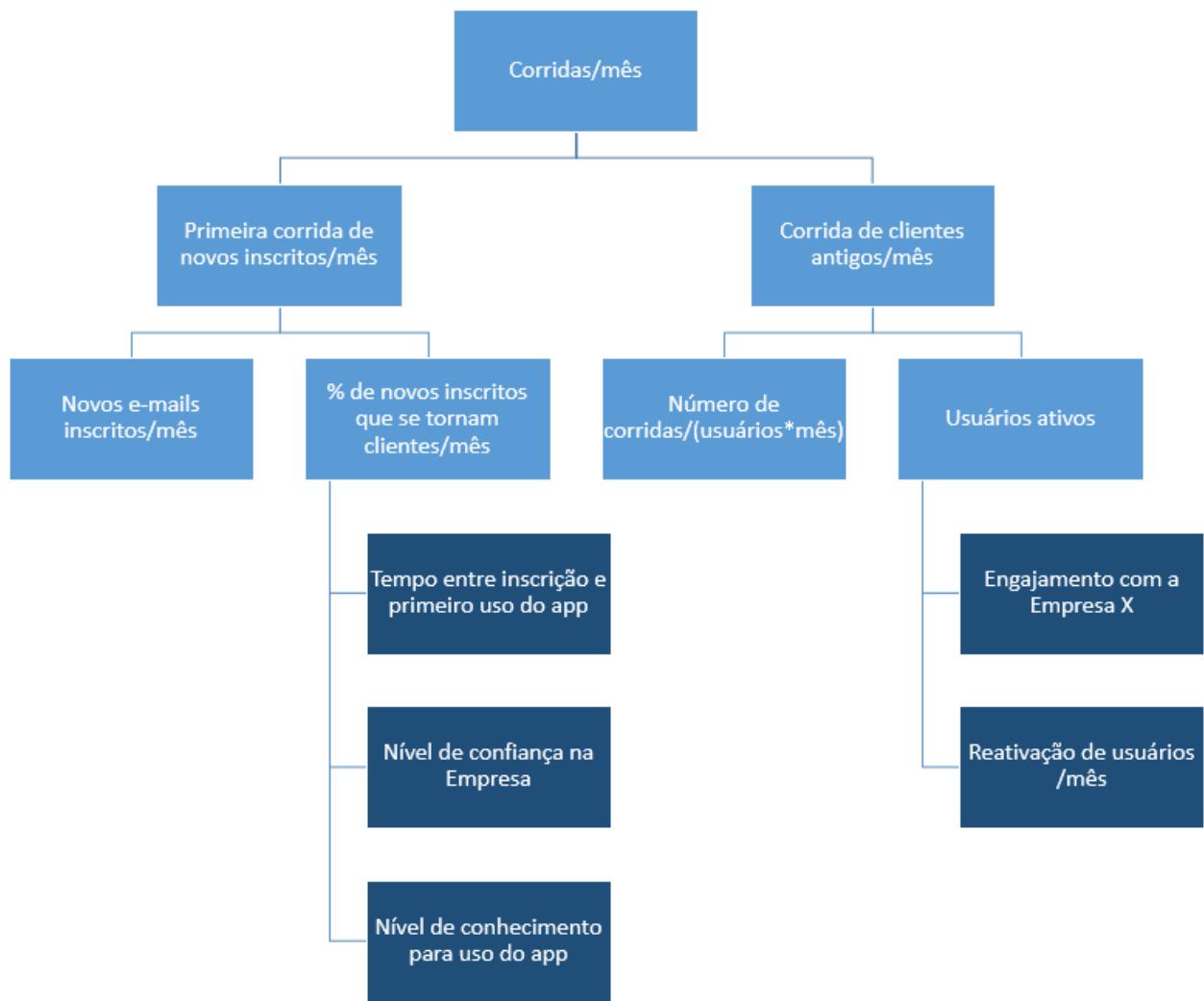
Ilustração 18 - Ligação entre objetivos estratégicos e operacionais



Fonte: elaborado pelo autor.

Apesar de relacionar cada uma das campanhas com os indicadores em que elas devem agir, o diagrama acima não possui uma quebra detalhada para que se possa entender como essas campanhas estão contribuindo para o aumento do número mensal de corridas. Para nos aprofundarmos no assunto, foi criada uma árvore de indicadores capaz de dar um maior nível de detalhes sobre as métricas influenciadas por cada campanha. A campanha de “*cross-selling*”, porém, não será mostrada no digrama abaixo, pois tem o objetivo paralelo de transformar as corridas que um usuário está acostumado a fazer em outro tipo de corrida que agrupa mais valor para a empresa.

Ilustração 19 - Árvore de indicadores



Fonte: elaborado pelo autor.

Após o melhor entendimento sobre como as campanhas de e-mail irão influenciar os resultados da empresa, passaremos a próxima seção deste estudo. A partir de agora, serão introduzidos os dados e suas respectivas análises.

### 5.3 ANÁLISE DE IMPACTO DAS CAMPANHAS DE CRM

Como dito anteriormente, a análise de impacto do presente estudo se limitará a campanhas categorizadas como campanhas de resultado direto. Para isso, iremos examinar as campanhas de e-mail utilizando teste de hipótese, também conhecidos como testes A/B. Como explicado durante a metodologia, esse tipo de teste consiste na comparação da conversão de certo parâmetro entre dois grupos de pessoas. O primeiro grupo seria exposto ao experimento enquanto o segundo restaria sem nenhuma intervenção, o chamado grupo controle. Com esse método, assumimos que existem inúmeros fatores desconhecidos que podem estar agindo sobre a população estudada. A separação em dois grupos tem o intuito de ter como única diferença entre eles o fato de um ter sido exposto ao experimento. Dessa maneira, podemos atribuir a diferença de resultado ao fator que estamos gerando. É importante que os dois grupos gerados sejam homogêneos e para isso utilizamos um algoritmo de randomização nativo da plataforma de e-mail marketing.

Abaixo temos uma tabela que mostra qual a conversão que estamos medindo para cada uma das campanhas.

Tabela 6 - Parâmetros analisados em cada campanha

Ciclo	Campanha	Parametro analisado
Ativação	E-mail de ativação I	% de clientes que efetuaram pedidos
	E-mail de ativação II	% de clientes que efetuaram pedidos
	E-mail de ativação III	% de clientes que efetuaram pedidos
Lealdade	E-mail de Meio de pagamento eletronico	% de clientes que efetuaram pedidos com o novo método de pagamento
Reativação	Sentimos sua falta	% de clientes que efetuaram pedidos

Fonte: elaborado pelo autor.

É importante ressaltar que, ficou definido que seriam medidas as conversões em termos de pessoas que efetuam pedidos, pois a função das Campanhas é atuar na geração de demanda. A partir do ponto em que um cliente solicita o táxi, pode-se encontrar problema de operação que fugiria do controle da equipe de CRM e isso atrapalharia a análise de resultados.

Uma grande contribuição para a Empresa até esse ponto do estudo é que para obtenção do comportamento de cada grupo alvo das campanhas foi implementado um software em linguagem de programação Python que facilita e automatiza essa pesquisa no baco de dados.

Com esse esforço, a empresa ganhou agilidade na execução de maior número de testes por semana, e assim, conseguimos executar e medir 39 testes durante o intervalo de 20 dias. Esse número de aproximadamente dois testes por dia, tem uma tendência de crescimento constante com a otimização do processo e com a adequação e redefinição de responsabilidade entre os recursos humanos existentes. A seguir serão apresentadas as seções de análise para cada uma das partes do ciclo de CRM que foram definidas anteriormente.

### 5.3.1 CICLO DE ATIVAÇÃO

Como visto durante o mapeamento dos ciclos, a ativação contém um total de três campanhas de e-mails. Cada uma dessas campanhas, por sua vez, possui mais de um subsegmento com conteúdo análogo entre si. Isso se deve ao grande desafio de desenvolver um sistema de CRM que atue em uma companhia global e pulverizada em uma diversidade de culturas. Para a campanha de Ativação I, conseguimos preparar bases e e-mails de envio para cinco diferentes línguas. Essas línguas foram agregadas para que pudéssemos aumentar o tamanho da nossa amostra e esperar um resultado com maior exatidão. Apesar desse esforço, podemos ver que alguns grupos continuaram muito pequenos e, portanto, já sabíamos com antecedência que alguns dos intervalos e confiança seriam alongados. Decidimos, mesmo assim, testar as amostras pequenas, já que elas podem gerar insights quando analisadas com conhecimento acumulado de outras experiências ou estudos semelhantes.

Já as campanhas de Ativação II e III ainda não estavam implementadas em todas as línguas, quando começamos a realizar os procedimentos de teste, e por isso, infelizmente, se limitaram as línguas: espanhol, inglês e português, que cobrem a grande maioria dos mercados da Empresa X em termos de número de corridas de táxi.

Na tabela abaixo, podemos ver, além das campanhas e subsegmentos, informações como o número de pessoas contidas em cada um dos grupos, números de conversão mensurados a partir da data de lançamento da campanha. Esses números são: pessoas que fizeram um pedido, pessoas que completaram uma corrida, total de pedidos realizados por aquelas pessoas e total de corridas realizadas por aquelas pessoas.

Ao final de cada conjunto de subsegmentos, temos o resultado total agregado da campanha e no rodapé da tabela vemos que a data de lançamento dessas campanhas foi no dia 09/05/2014 às 08h em horário local de cada país. Enquanto o recolhimento dos resultados foi feito no dia 16/05/2014 às 00h, ou seja, aproximadamente sete dias depois. Fizemos isso para que as campanhas de ativação não se sobreponessem mascaram os resultados pretendidos.

Tabela 7 - Dados das campanhas de ativação

Ciclo	Campanha	Sub Segmento	Grupo	# de pessoas	# de pessoa com pedido	# de pessoas com corridas	Total de pedidos	Total de corridas
A t i v a ç ã o	E-mail de ativação I*	ar	A	110	0	0	0	0
		ar	B	109	2	1	4	1
		pt	A	2044	235	177	517	275
		pt	B	2043	218	164	532	278
		es	A	1727	236	172	564	320
		es	B	1727	210	152	572	308
		en	A	1719	175	104	441	189
		en	B	1719	139	75	365	137
		ko	A	164	15	10	24	14
		ko	B	163	16	11	33	16
	E-mail de ativação II*	Total	A	5764	661	463	1546	798
		Total	B	5761	585	403	1506	740
		pt	A	1930	142	96	325	145
		pt	B	1929	157	107	331	173
		es	A	1372	121	92	315	182
		es	B	1372	115	90	332	195
		en	A	1103	72	44	180	74
		en	B	1102	61	33	150	55
		Total	A	4405	335	232	820	401
		Total	B	4403	333	230	813	423
	E-mail de ativação III*	pt	A	1781	99	73	221	129
		pt	B	1780	105	82	218	124
		es	A	1329	71	56	187	114
		es	B	1329	57	36	109	58
		en	A	1044	38	20	76	34
		en	B	1044	26	13	39	20
		Total	A	4154	208	149	484	277
		Total	B	4153	188	131	366	202

\*Realização dos testes: 09/05/2014 08:00

Coleta dos dados: 16/05/2014 00:00

Fonte: elaborado pelo autor.

Em seguida, após coletarmos os dados brutos dos resultados das campanhas, devemos aplicar os conceitos de estatísticas de teste de hipótese, que foram explicados durante a fase de metodologia. Com esse método, conseguimos definir se as diferenças entre as conversões, que são a medida em percentual de pessoa do grupo que converteram em pedidos de táxis, é estatisticamente relevante. Na tabela abaixo, mostramos os dados de cada um dos subsegmentos, já com o tratamento de teste de hipótese. Informações como tamanho da amostra, conversão de cada um dos grupos, diferença de conversão entre grupos, desvio padrão dessa diferença de conversão e intervalo de confiança em nível de 95% de significância são os dados que precisamos para prosseguir nossa análise.

Tabela 8 – Ciclo de Ativação - Conversões em grupo de teste e grupo controle

Efeito do e-mail em chamados de táxi					
Ciclo: 1. Ativação		Sub Segmento	Grupo A	Grupo B (controle)	r (variação) IC (95% significância)
Campanhas					
E-mail de Ativação I	pt	11,50% [2044]	10,67% [2043]	0,8300% (0,0098)	2,75% -1,09%
E-mail de Ativação I	es	13,67% [1727]	12,16% [1727]	1,5100% (0,0114)	3,75% -0,73%
E-mail de Ativação I	en	10,18% [1719]	8,09% [1719]	2,0900% (0,0098)	4,01% 0,17%
E-mail de Ativação I	ko	9,15% [164]	9,82% [163]	-0,6700% (0,0324)	5,68% -7,02%
E-mail de Ativação I	ar	0% [110]	1,83% [109]	-1,8300% (0,0128)	0,69% -4,35%
Total Ativação I		11,47% [5764]	10,15% [5761]	1,3185% (0,0058)	2,45% 0,19%
E-mail de Ativação II	pt	7,36% [1930]	8,14% [1929]	-0,7800% (0,0086)	0,91% -2,47%
E-mail de Ativação II	es	8,82% [1372]	8,38% [1372]	0,4400% (0,0107)	2,54% -1,66%
E-mail de Ativação II	en	6,53% [1103]	5,54% [1102]	0,9900% (0,0101)	2,98% -1,00%
Total Ativação II		8,06% [4405]	8,02% [4403]	0,0481% (0,0058)	1,18% -1,09%
E-mail de Ativação III	pt	5,56% [1781]	5,90% [1780]	-0,3400% (0,0078)	1,19% -1,87%
E-mail de Ativação III	es	13,67% [1329]	12,16% [1329]	1,5100% (0,0130)	4,06% -1,04%
E-mail de Ativação III	en	3,64% [1044]	2,49% [1044]	1,1500% (0,0075)	2,63% -0,33%
Total Ativação III		5,01% [4154]	4,53% [4153]	0,4815% (0,0047)	1,40% -0,43%

\*[]número entre colchetes representa o tamanho de cada amostra

( )número entre parentesis representa o desvio padrão

Fonte: elaborado pelo autor.

Para melhor organização e análise dos dados presentes na tabela acima, passamos a diferença de conversão e seu intervalo de confiança para uma tabela a parte. Assim, conseguimos fazer a comparação entre todos os disparos de e-mail do ciclo de ativação.

Tabela 9 - Ciclo de Ativação - Tabela de Intervalos de confiança

Campanha			IC Inf.	r	IC Sup.
E-mail de Ativação I	pt	1	-1,09%	0,83%	2,75%
E-mail de Ativação I	es	2	-0,73%	1,51%	3,75%
E-mail de Ativação I	en	3	0,17%	2,09%	4,01%
E-mail de Ativação I	ko	4	-7,02%	-0,67%	5,68%
E-mail de Ativação I	ar	5	-4,35%	-1,83%	0,69%
E-mail de Ativação II	pt	6	-2,47%	-0,78%	0,91%
E-mail de Ativação II	es	7	-1,66%	0,44%	2,54%
E-mail de Ativação II	en	8	-1,00%	0,99%	2,98%
E-mail de Ativação III	pt	9	-1,87%	-0,34%	1,19%
E-mail de Ativação III	es	10	-1,04%	1,51%	4,06%
E-mail de Ativação III	en	11	-0,33%	1,15%	2,63%

Fonte: elaborado pelo autor.

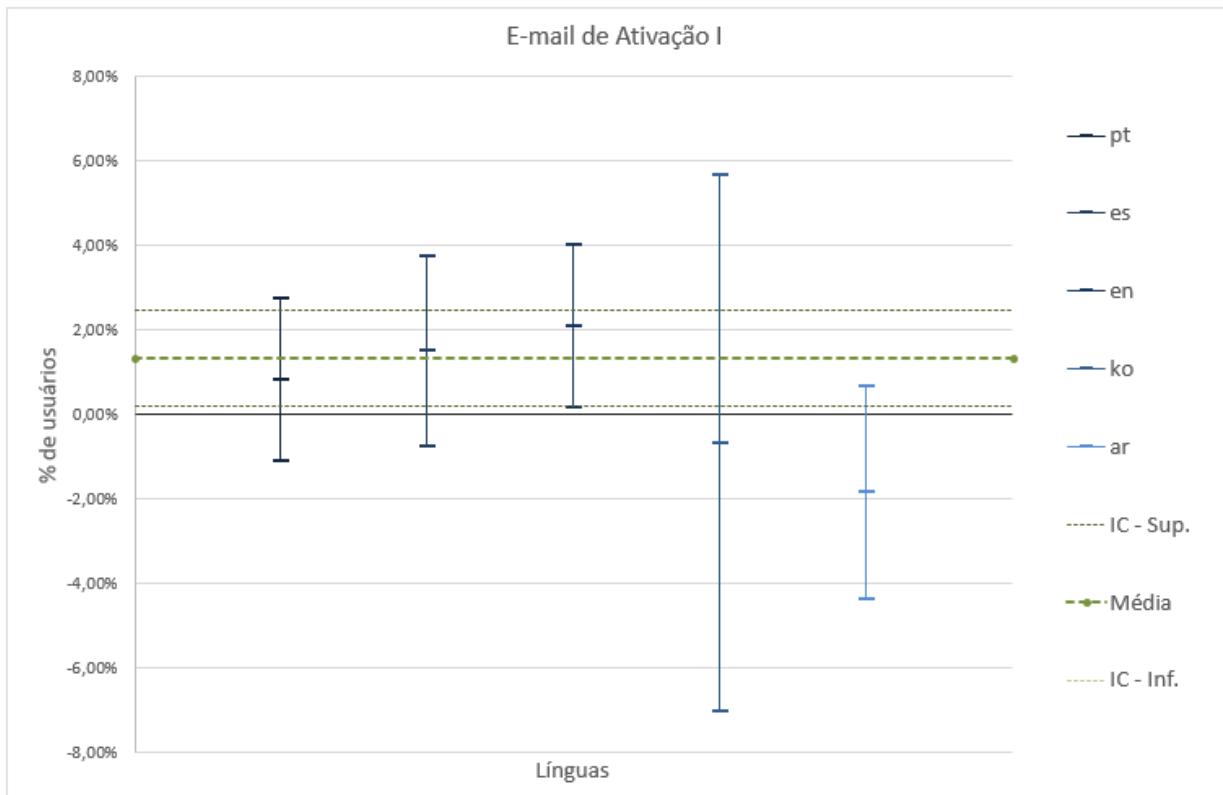
Começando pela Campanha de Ativação I, se agruparmos todos os seus subsegmentos, o teste nos confirma que essas campanhas de ativação estão tendo, em média, um resultado positivo e estatisticamente relevante. Esse aumento de conversão é da ordem de 1.32% e representa uma melhora de 13% nas conversões de passageiros no sétimo dia após a inscrição do e-mail.

Como se pode perceber, dos cinco subsegmentos presentes na campanha de ativação I, três tiveram resultados positivos contra dois que tiveram um resultado negativo, para os grupos que receberam a comunicação. No entanto, o único subsegmento que obteve um resultado estatístico relevante foi a campanha de língua inglesa (EN). O grupo desse subsegmento que recebeu o e-mail obteve uma conversão 2,09% maior do que o grupo de usuários que não recebeu, passando de 8,09% para 10,18%. Em números relativos, esse experimento aumentou em 25,8% a conversão de passageiros fazendo o primeiro pedido durante o intervalo analisado.

Abaixo, os intervalos de confiança das campanhas e Ativação I foram plotados em um gráfico para que os resultados pudessem ser observados de forma conjunta. Do gráfico, se pode perceber, facilmente, como apesar de ter tido um resultado negativo, o subsegmento de língua coreana tinha uma amostra muito pequena, o que resultou em largos intervalos de confiança e um resultado pouco relevante. Já a campanha em árabe teve um resultado um pouco mais preocupante, já que apresenta uma diminuição na conversão de usuários pós e-mail, e o limite de seu intervalo de confiança está muito próximo de cruzar o eixo horizontal, que demarca a diferença de 0% entre grupo exposto e controle. Isso indica que o e-mail mandado em língua árabe será revisado junto a pessoas dos países envolvidos e serão feitas

novas tentativas de testes até que ele parece estar ajustado de modo a produzir o resultado esperado.

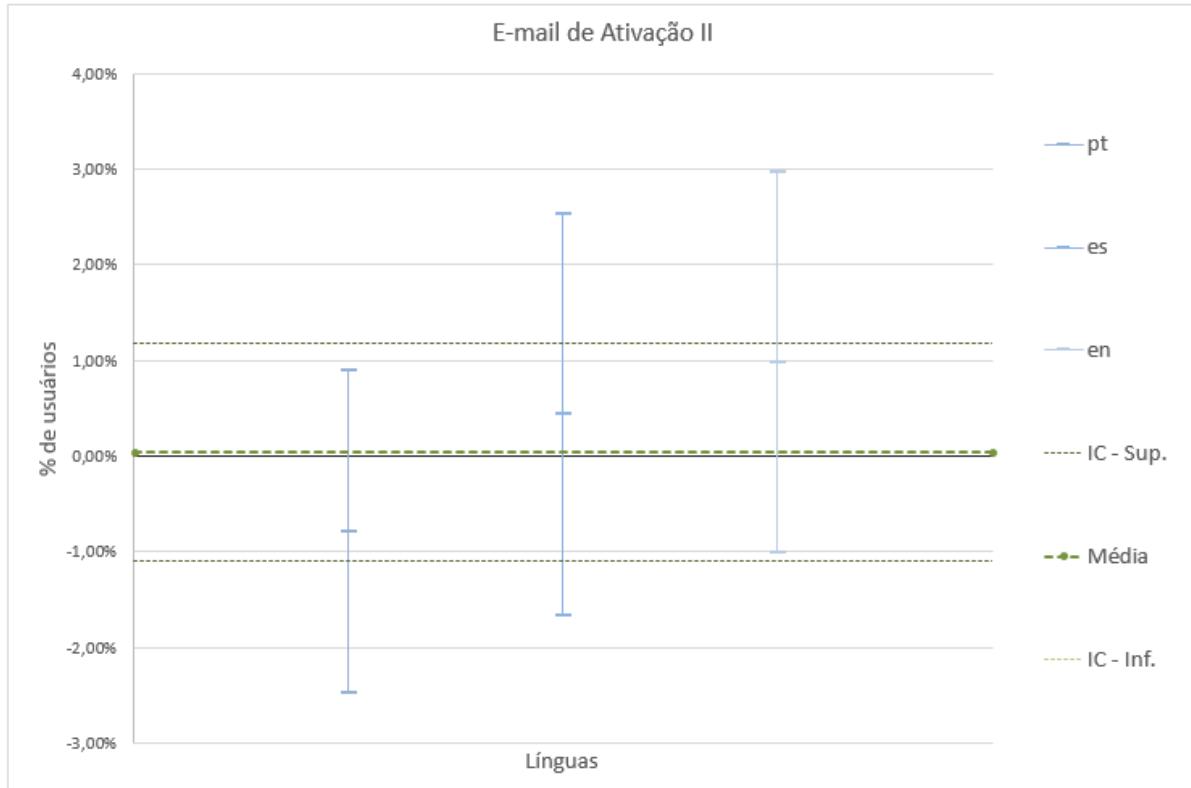
Ilustração 20 – Campanha de Ativação I - Gráfico de Intervalos de confiança



Fonte: elaborado pelo autor.

Já na campanha de ativação II, se agrupar todos os subsegmentos tem um resultado agregado da diferença muito próximo de zero. Isso significa, que, estatisticamente, essa campanha parece não ter produzido resultados diretos durante o intervalo de tempo analisado. Uma análise mais detalhada vê-se que dos três e-mails enviados, dois possuem resultado positivo e um possui resultado negativo. Relembrando a informação exposta durante o mapeamento das campanhas de CRM, a campanha de ativação II tem como conteúdo frases de opiniões de outros usuários da empresa X. Uma consequência disso é que talvez, esse tipo de conteúdo por não ter chamar diretamente o cliente para a ação de pedir um táxi, pode ter resultados de mais longo prazo. Ou seja, Apesar da amostra de resultados de conversão no curto prazo, esse e-mail faz parte da construção da reputação da empresa, com alguns de seus usuários mais distantes. Apesar dos resultados obtidos ficou decidido que manteríamos essa campanha em andamento.

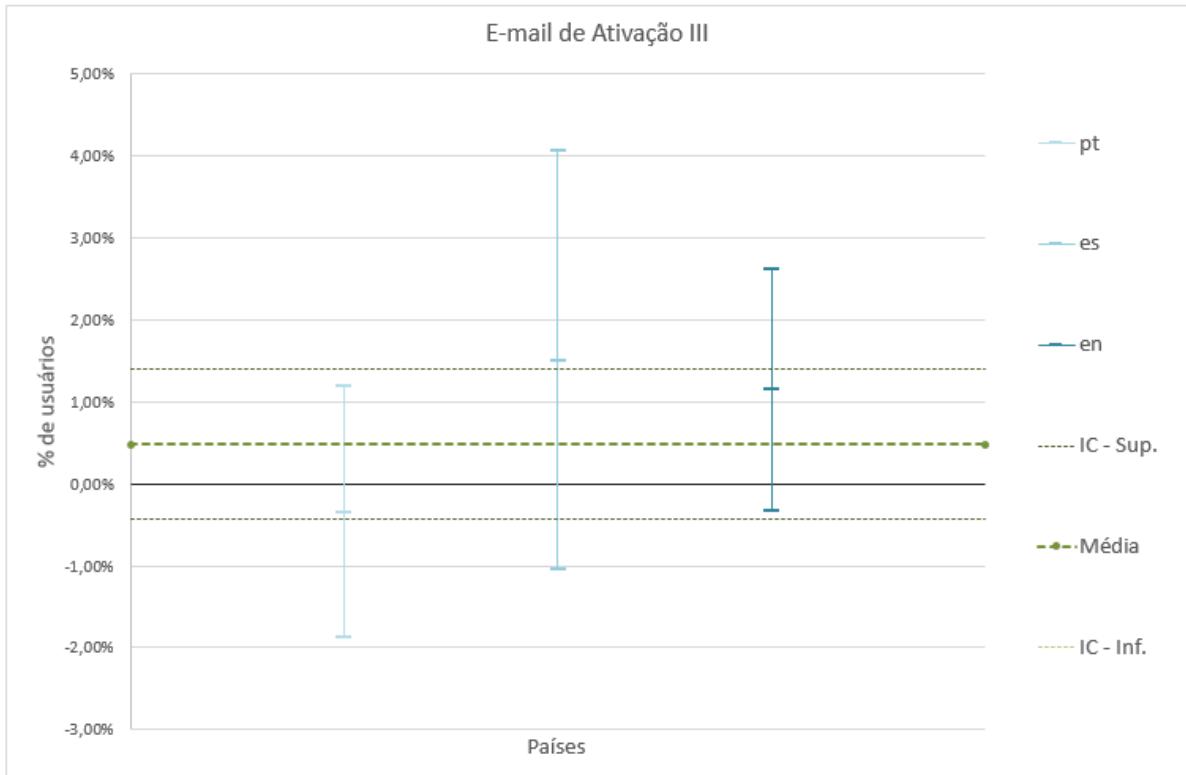
Ilustração 21 – Campanha de Ativação II - Gráfico de Intervalos de confiança



Fonte: elaborado pelo autor.

Para finalizar as análises das campanhas do ciclo de ativação, temos a campanha de ativação III. Nesta, o resultado dos dados agregados, apesar de não serem estatisticamente significativo, possuem uma tendência positiva. Dos três e-mails enviados, dois deles obtiveram resultados positivos e apenas um obteve um resultado negativo. Diferentemente do caso acima, a análise conjunta mostra um quadro melhor já que o resultado agregado tende para um resultado satisfatório.

Ilustração 22 - Campanha de Ativação III - Gráfico de Intervalos de confiança



Fonte: elaborado pelo autor.

Da análise cruzada de as três campanhas de ativação e seus subsegmentos é possível notar um caso interessante, as campanhas em espanhol e inglês estão sempre com resultados positivos, apesar de estatisticamente não terem se mostrado relevantes. Já o subsegmento de língua portuguesa, obteve um resultado não satisfatório nas últimas duas campanhas. Como não confirmado pela estatística, esse tipo de análise serve apenas como um alerta de atenção para a possibilidade de algumas campanhas, de estarem comunicando algo errado ou atingindo o segmento de pessoas de uma maneira equivocada, e, por consequência, diminuindo a eficiência natural do ciclo de vida do consumidor. Já que muitos dos testes não atingiram a significância necessária, em uma próxima fase, talvez, será necessário agrupar por alguns dias usuários que deveriam receber esse tipo de comunicação de modo a testá-los com uma amostra mais expressiva.

Como resultado consolidado, temos que a campanha de ativação I foi enviada para um total de 5764 pessoas, tendo como resultado final um aumento absoluto de 76 (13,0%) no número de pessoa que fizeram pedido de táxi. Isso gerou como resultado final aumento absoluto de 40 chamados de táxi 58 corridas completadas, equivalente ao aumento relativo de 2,7% e 7,8%

respectivamente em termo de pedidos e corrida completados. Já a campanha de ativação II foi enviada para um total de 4405 pessoas, tendo como resultado final um aumento absoluto de somente dois (0.6%) no número de pessoa que fizeram pedido de táxi. Isso gerou como resultado final aumento absoluto de sete chamados de táxi diminui em 22 o número de corridas completadas, equivalente ao aumento relativo de 0,8% e queda de 5,2% respectivamente em termos de pedidos e corrida completadas. E por último, a campanha de ativação I foi enviada para um total de 4154 pessoas, tendo como resultado final, um aumento absoluto de 20 (10,6%) no número de pessoa que fizeram pedido de táxi. Isso gerou como resultado final aumento absoluto de 118 chamados de táxi 75 corridas completadas equivalente ao aumento relativo de 8,6% e 37,1% respectivamente em termos de pedidos e corrida completados.

### 5.3.2 CICLO DE LEALDADE/ENGAJAMENTO

De acordo com o mapeamento dos e-mails contidos no ciclo de lealdade/engajamento podemos ver que o e-mail de primeira corrida e a pesquisa de satisfação não se enquadram na categoria de e-mails de resultado direto. Assim, o único e-mail que analisaremos nesta seção será o de promoção do novo método de pagamento. Neste e-mail descrevemos vantagens de utilização do serviço de pagamento pelo aplicativo. Clientes que fazem o pagamento através desse serviço são considerados pela empresa como um passo à frente em termos de lealdade, já que utilizam o aplicativo não só para chamar os seus táxis, mas para efetuar os pagamentos. Esse tipo de serviço adicional gera um maior valor para a empresa X e, por isso, deve ser incentivado através de uma estratégia chamada de “*cross-selling*”.

O segmento alvo dessas campanhas foram pessoas que nunca tinham feito um pedido com o método de pagamento oferecido e estas foram divididas em dois grupos, ou seja, pessoas que usam o aplicativo com frequência e pessoas que usam o aplicativo esporadicamente. As siglas dos grupos representam as cidades: Belém (BEL), Belo Horizonte (BHZ), Fortaleza (FOR), Maceió (MCZ), Natal (NAT), Porto Alegre (POA), Salvador (SSA) e Vitória (VIX), enquanto os segmentos de usuários mais ou menos assíduos é identificado por: “+freq” para usuários assíduos ou “-freq” para usuários menos frequentes.

Ao olhar a tabela de resultados (Tabela 10 - Dados das campanhas de lealdade) é possível perceber alguns padrões peculiares. O comportamento das cidades de Belo Horizonte e Salvador destoam do comportamento das outras cidades, já que contam com muitos mais pedidos executados, porém, sem grande diferença absoluta entre grupos A e B. A partir de uma investigação interna, a empresa X e talvez fator causador desse comportamento, foi descoberto que nessas duas cidades foram feitas ações de rua para incentivo do método de pagamento.

Tabela 10 - Dados das campanhas de lealdade

Ciclo	Campanha	Sub Segmento	Grupo	# de pessoas	# de pessoas com pedido	# de pessoas com corridas	Total de pedidos	Total de corridas
L e a l d a d e	E-mail de Meio de pagamento eletronico	BR_BEL+freq***	A	753	0	0	0	0
		BR_BEL+freq***	B	753	0	0	0	0
		BR_BEL-freq***	A	1827	0	0	0	0
		BR_BEL-freq***	B	1827	0	0	0	0
		BR_BHZ+freq**	A	11082	54	40	164	82
		BR_BHZ+freq**	B	11082	55	40	202	96
		BR_BHZ-freq**	A	25189	14	10	31	21
		BR_BHZ-freq**	B	25189	9	7	26	16
		BR_FOR+freq***	A	4303	3	2	4	3
		BR_FOR+freq***	B	4303	1	1	1	1
		BR_FOR-freq***	A	7422	0	0	0	0
		BR_FOR-freq***	B	7422	1	1	1	1
		BR_MCZ+freq***	A	2026	0	0	0	0
		BR_MCZ+freq***	B	2025	0	0	0	0
		BR_MCZ-freq***	A	4013	0	0	0	0
		BR_MCZ-freq***	B	4013	1	0	1	0
		BR_NAT+freq***	A	807	1	1	1	1
		BR_NAT+freq***	B	807	0	0	0	0
		BR_NAT-freq***	A	2125	1	1	6	4
		BR_NAT-freq***	B	2125	0	0	0	0
		BR_POA+freq***	A	23847	8	4	13	4
		BR_POA+freq***	B	23847	12	8	17	11
		BR_POA-freq***	A	26468	2	2	3	2
		BR_POA-freq***	B	26468	0	0	0	0
		BR_SSA+freq**	A	4962	33	26	113	60
		BR_SSA+freq**	B	4962	27	25	78	42
		BR_SSA-freq**	A	9089	4	3	13	6
		BR_SSA-freq**	B	9088	8	5	14	6
		BR_VIX+freq***	A	11590	2	1	4	1
		BR_VIX+freq***	B	11589	5	3	7	3
		BR_VIX-freq***	A	7056	1	0	1	0
		BR_VIX-freq***	B	7056	1	0	2	0
		Total	A	142559	123	90	353	184
		Total	B	142556	120	90	349	176

\*\*Realização dos testes: 21/05/2014 08:00

Coleta dos dados: 28/05/2014 00:00

\*\*\*Realização dos testes: 26/05/2014 08:00

Coleta dos dados: 31/05/2014 00:00

Fonte: elaborado pelo autor.

Posteriormente, analisando a tabela de conversões em números percentuais, vemos que a conversão dessa campanha foi extremamente baixa em todas as cidades. Nenhum dos e-mails obteve mais de 1% de conversão. Atribuímos esse resultado a dois principais motivos: (i) a campanha foi lançada segunda- feira e seus resultados coletados na sexta- feira, portanto, além do curto espaço de tempo, ela não foi analisada durante o fim de semana, que é o período com maior diversidade de usuários, (ii) os passageiros alvos eram somente pessoas que nunca se interessaram por esse método de pagamento, ou seja, mesmo com o tipo de pagamento sendo oferecido já há alguns meses, essas pessoas ainda se mostravam resistentes a testá-lo. Nesse caso, o objetivo do e-mail seria ganhar a confiança do consumidor, o que, porém, não acontece de um dia para o outro.

Devido ao baixo número de respostas comportamentais por parte dos passageiros, a maioria dos e-mails não obteve uma diferença estatisticamente relevante. A exceção foi o e-mail para passageiros de Porto Alegre com menos frequência de uso que, porém, teve uma conversão muito baixa e em torno de 0,8%.

Tabela 11 - Ciclo de Lealdade - Conversões em grupo de teste e grupo controle

Efeito do e-mail em chamados de táxi						
Ciclo: 2. Engajamento /Lealdade	Campanhas	Segmento	Grupo A	Grupo B (controle)	r (variação)	CI (95% significance)
E-mail de Meio de pagamento eletronico	BEL+freq	0,00%	0,00%	0,0000%	0,00%	[753] (0,000)
E-mail de Meio de pagamento eletronico	BEL-freq	0,00%	0,00%	0,0000%	0,00%	[1827] (0,000)
E-mail de Meio de pagamento eletronico	BHZ+freq	0,49%	0,50%	-0,0090%	0,18%	[11082] (0,0009)
E-mail de Meio de pagamento eletronico	BHZ-freq	0,06%	0,04%	0,0198%	0,06%	[25189] (0,0002)
E-mail de Meio de pagamento eletronico	FOR+freq	0,07%	0,02%	0,0465%	0,14%	[4303] (0,0005)
E-mail de Meio de pagamento eletronico	FOR-freq	0,00%	0,01%	-0,0135%	0,01%	[7422] (0,0001)
E-mail de Meio de pagamento eletronico	MCZ+freq	0,00%	0,00%	0,0000%	0,00%	[2026] (0,000)
E-mail de Meio de pagamento eletronico	MCZ-freq	0,00%	0,02%	-0,0249%	0,02%	[4013] (0,0002)
E-mail de Meio de pagamento eletronico	NAT+freq	0,12%	0,00%	0,1239%	0,37%	[807] (0,0012)
E-mail de Meio de pagamento eletronico	NAT-freq	0,05%	0,00%	0,0471%	0,14%	[2125] (0,0005)
E-mail de Meio de pagamento eletronico	POA+freq	0,03%	0,05%	-0,0168%	0,02%	[23847] (0,0002)
E-mail de Meio de pagamento eletronico	POA-freq	0,01%	0,00%	0,0076%	0,02%	[26468] (0,0001)
E-mail de Meio de pagamento eletronico	SSA+freq	0,67%	0,54%	0,1209%	0,43%	[4962] (0,0016)
E-mail de Meio de pagamento eletronico	SSA-freq	0,04%	0,09%	-0,0440%	0,03%	[9089] (0,0004)
E-mail de Meio de pagamento eletronico	VIX+freq	0,02%	0,04%	-0,0259%	0,02%	[11590] (0,0002)
E-mail de Meio de pagamento eletronico	VIX-freq	0,01%	0,01%	0,0000%	0,04%	[7056] (0,0002)
Total		0,09%	0,08%	0,0021%	0,02%	[142559] (0,0001)
						-0,02%

\*[]número entre colchetes representa o tamanho de cada amostra

()número entre parentesis representa o desvio padrão

Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados, de forma agregada da pesquisa, também confirmam uma conversão praticamente insignificante de 0,2% e sem relevância estatística.

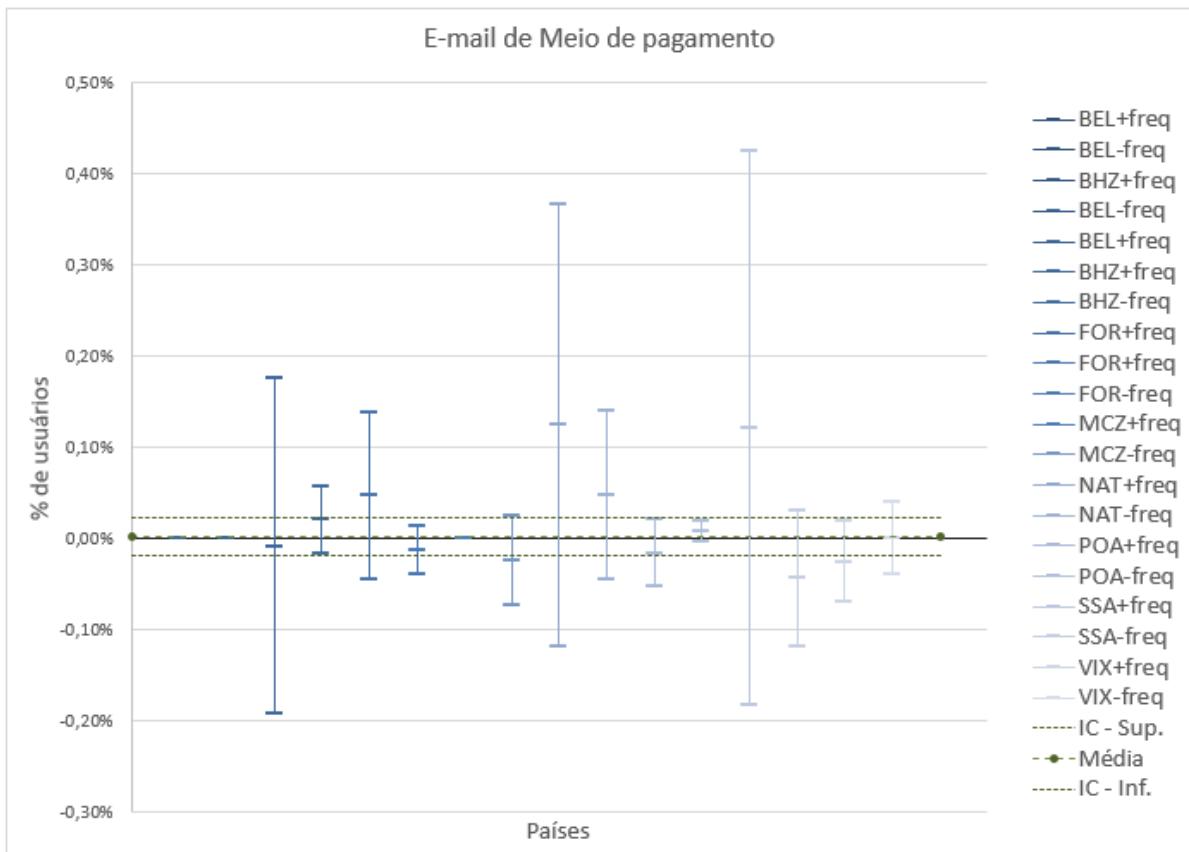
Tabela 12 - Ciclo de Lealdade - Tabela de Intervalos de confiança

Campanha			IC Inf.	r	IC Sup.
E-mail de Meio de pagamento eletronico	BEL+freq	0	0,00%	0,00%	0,00%
E-mail de Meio de pagamento eletronico	BEL-freq	1	0,00%	0,00%	0,00%
E-mail de Meio de pagamento eletronico	BHZ+freq	2	-0,19%	-0,01%	0,18%
E-mail de Meio de pagamento eletronico	BHZ-freq	3	-0,02%	0,02%	0,06%
E-mail de Meio de pagamento eletronico	FOR+freq	4	-0,04%	0,05%	0,14%
E-mail de Meio de pagamento eletronico	FOR-freq	5	-0,04%	-0,01%	0,01%
E-mail de Meio de pagamento eletronico	MCZ+freq	6	0,00%	0,00%	0,00%
E-mail de Meio de pagamento eletronico	MCZ-freq	7	-0,07%	-0,02%	0,02%
E-mail de Meio de pagamento eletronico	NAT+freq	8	-0,12%	0,12%	0,37%
E-mail de Meio de pagamento eletronico	NAT-freq	9	-0,05%	0,05%	0,14%
E-mail de Meio de pagamento eletronico	POA+freq	10	-0,05%	-0,02%	0,02%
E-mail de Meio de pagamento eletronico	POA-freq	11	0,00%	0,01%	0,02%
E-mail de Meio de pagamento eletronico	SSA+freq	12	-0,18%	0,12%	0,43%
E-mail de Meio de pagamento eletronico	SSA-freq	13	-0,12%	-0,04%	0,03%
E-mail de Meio de pagamento eletronico	VIX+freq	14	-0,07%	-0,03%	0,02%
E-mail de Meio de pagamento eletronico	VIX-freq	15	-0,04%	0,00%	0,04%

Fonte: elaborado pelo autor.

Do gráfico abaixo tiramos que dos 16 grupos de disparo de e-mails, seis tiveram resultados minimamente positivos, quatro permaneceram com diferença igual a zero e outros seis tiveram resultados levemente negativos.

Ilustração 23- Ciclo de Lealdade - Gráfico de Intervalos de confiança



Fonte: elaborado pelo autor.

Como resultado consolidado, temos que os e-mails da estratégia de oferecimento do método de pagamento pelo aplicativo foram enviados para um total de 142.559 pessoas tendo como resultado final um aumento absoluto de três (2,5%) no número de pessoa que fizeram pedido de táxi. Isso gerou, como resultado final, um aumento absoluto de quatro chamados de táxi, oito corridas completadas equivalentes ao aumento relativo de 1,1% e 4,5%, respectivamente em termos de pedidos e corrida completadas.

### 5.3.3 CICLO DE REATIVAÇÃO

Como já explicado, durante o mapeamento das campanhas de CRM, o ciclo de Reativação até o momento da execução do presente estudo, continha somente um e-mail. No entanto, este deve ser segmentado em diversos países, já que parte do conteúdo é personalizada por país.

Outro parâmetro que faz parte da campanha e também é personalizável em nível de país é o tempo considerado para que o passageiro seja considerado inativo. Como o disparo a ser analisado a seguir, ainda se tratava do primeiro teste a ser feito, todos os países mostrados na tabela ainda usavam o critério de três semanas, sem qualquer chamado de táxi identificar um usuário inativo.

A cada três semanas, o conteúdo do e-mail deve ser atualizado, já que a pessoa considerada inativa há três semanas, pode se enquadrar novamente na regra e receber um e-mail com o mesmo conteúdo. Isso quebraria o intuito e a abordagem do Marketing de relacionamento da Empresa X, que procura interagir com seu cliente do modo mais natural possível.

Abaixo podemos ver os dados de comportamento recolhidos da base de passageiros a ser analisado. A campanha foi lançada para 12 países, sendo a maioria deles na América do Sul onde a empresa X possui seus mercados mais antigos. Novamente, assim como mencionado acima, alguns subsegmentos são pequenos demais e podem apresentar um intervalo de confiança muito amplo. Isso evita que possamos tomar uma decisão estatisticamente conclusiva. De qualquer forma, essas amostras menores foram testadas, já que elas podem contribuir para a análise dos números agregados, e também, por poder dar noções de tendência quando analisados conjuntamente com resultados de e-mails análogos.

Nas próximas tabelas, mostraremos o resultado dos testes de hipótese aplicados com o dado das campanhas.

Tabela 13 - Dados das campanhas de reativação

Ciclo	Campanha	Sub Segmento	Grupo	# de pessoas	# de pessoas com pedido	# de pessoas com corridas	Total de pedidos	Total de corridas
Reativação	Sentimos sua falta*	AR	A	374	129	112	279	183
			B	374	134	110	281	184
		BO	A	85	23	15	40	29
		BO	B	85	16	12	53	35
		BR	A	8690	2795	2257	6756	3855
		BR	B	8690	2599	2138	6057	3505
		CL	A	480	127	100	282	166
		CL	B	480	138	118	313	186
		CO	A	7594	2494	1984	6250	3635
		CO	B	7593	2447	1920	6010	3557
		EC	A	166	45	34	131	73
		EC	B	166	46	33	105	63
		MX	A	366	95	75	216	112
		MX	B	365	80	64	170	103
		MY	A	264	31	25	83	43
		MY	B	263	47	40	132	80
		PE	A	1397	472	425	1081	766
		PE	B	1396	477	426	1103	801
		PH	A	91	27	19	107	37
		PH	B	90	23	15	63	29
		UY	A	146	69	48	174	87
		UY	B	145	66	47	155	85
		VE	A	229	93	57	342	117
		VE	B	228	74	46	284	78
		Total	A	19882	6400	5151	15741	9103
			B	19875	6147	4969	14726	8706

\*Realização dos testes: 09/05/2014 08:00

Coleta dos dados: 19/05/2014 00:00

Fonte: elaborado pelo autor.

Na tabela 10 (Tabela 14 - Ciclo de Reativação - Conversões em grupo de teste e grupo controle) vemos que as taxas de conversão das campanhas de reativação são todas muito altas. Com mínima perto de 11% e máxima a 45%, a maioria dos grupos tem uma conversão na casa dos 30%, tanto para grupos de teste quanto para grupos de controle. Isso indica que, talvez, nossa suposição de que após três semanas sem nenhum pedido, o usuário estaria inativo, é falsa. Como aprendemos com a revisão da literatura de CRM, a maneira correta de abordagem ao consumidor seria usando estatísticas individuais, porém, como isso deixaria o problema com uma complexidade muito mais alta, deixamos para um segundo estágio. De qualquer maneira, em próximos testes poderíamos começar a alterar esse parâmetro para mais de três semanas, de modo que o e-mail automático possa rodar por mais tempo antes que exija uma troca de conteúdo.

Tabela 14 - Ciclo de Reativação - Conversões em grupo de teste e grupo controle

Efeito do e-mail em chamados de táxi					
Ciclo: 3. Reativação		Campanhas	Segmento	Grupo A	Grupo B (controle)
E-mail de Reativação I	AR	34,59%	[374]	35,83%	-1,2400% (0,0349) -8,09%
E-mail de Reativação I	BO	27,06%	[85]	18,02%	9,0400% (0,0637) 21,53% -3,45%
E-mail de Reativação I	BR	32,16%	[8690]	29,91%	2,2500% (0,0070) 3,63% 0,87%
E-mail de Reativação I	CL	26,46%	[480]	28,75%	-2,2917% (0,0288) 3,36% -7,95%
E-mail de Reativação I	CO	32,84%	[7594]	32,23%	0,6147% (0,0076) 2,10% -0,88%
E-mail de Reativação I	EC	27,11%	[166]	27,71%	-0,6024% (0,0490) 8,99% -10,20%
E-mail de Reativação I	MX	25,96%	[366]	21,92%	4,0385% (0,0315) 10,22% -2,14%
E-mail de Reativação I	MY	11,74%	[264]	17,87%	-6,1283% (0,0308) -0,09% -12,17%
E-mail de Reativação I	PE	33,79%	[1397]	34,17%	-0,3824% (0,0179) 3,13% -3,90%
E-mail de Reativação I	PH	29,67%	[91]	25,56%	4,1148% (0,0664) 17,13% -8,90%
E-mail de Reativação I	UY	47,26%	[146]	45,52%	1,7430% (0,0585) 13,20% -9,71%
E-mail de Reativação I	VE	40,61%	[229]	32,46%	8,1552% (0,0449) 16,95% -0,64%
<b>Total</b>		<b>32,19%</b>	<b>[19882]</b>	<b>30,93%</b>	<b>1,2616% (0,0047) 2,18% 0,35%</b>

\*[]número entre colchetes representa o tamanho de cada amostra

()número entre parentesis representa o desvio padrão

Fonte: elaborado pelo autor.

Da análise das diferenças de conversão entre grupo teste e grupo controle pode-se verificar que os e-mails da campanha de reativação tiveram grande impacto em nossa base. Os valores partem de -6.13% e chegam a 9.04% no país de melhor desempenho. Fazendo a mesma análise que fizemos para as outras campanhas, ou seja, montando um resultado de teste de hipótese a partir da agregação do resultado de todos os subsegmentos temos um resultado estaticamente significativo e positivo. Um aumento de 1.26% na conversão de usuário inativos para usuários que fizeram ao menos um pedido. Esse número representa um aumento relativo de

aproximadamente 4%, que é relativamente baixo se comparado com o aumento relativo das campanhas de ativação.

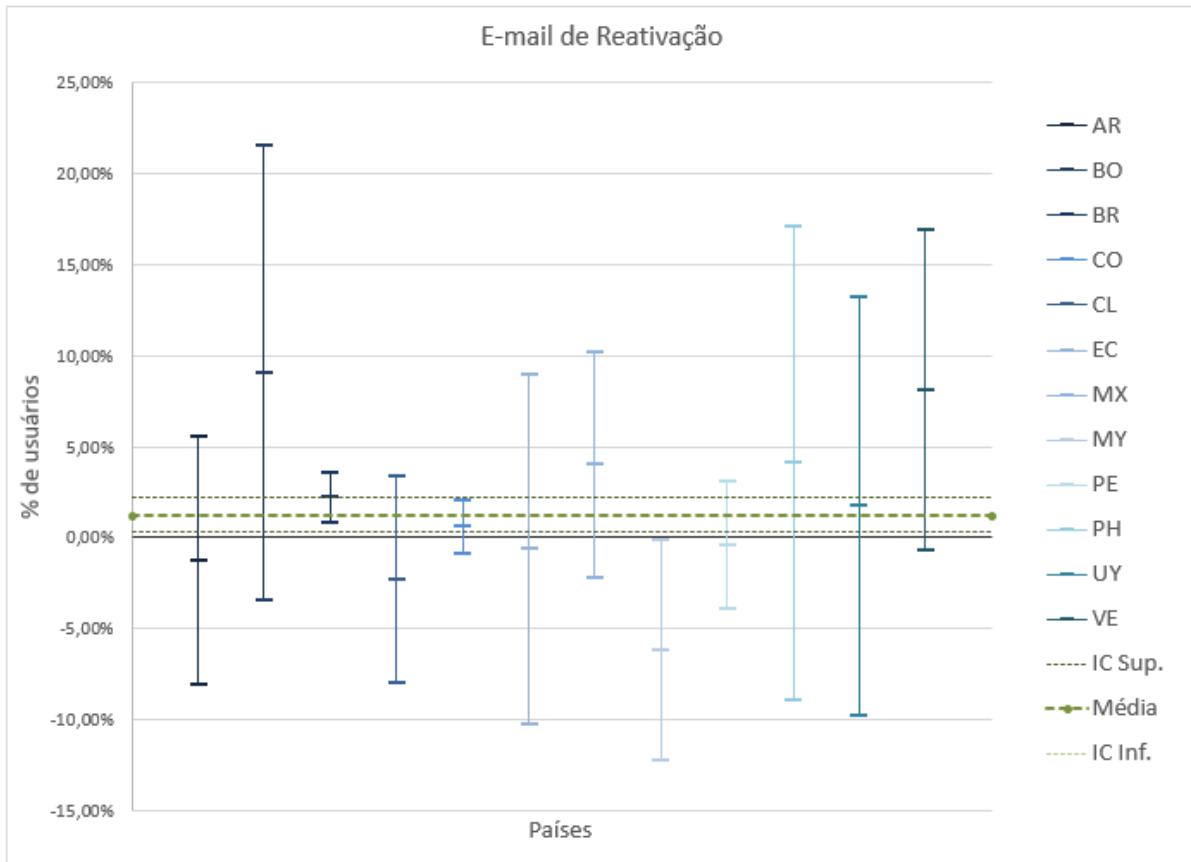
Tabela 15 - Ciclo de Reativação - Tabela de Intervalos de confiança

Campanha			IC Inf.	r	IC Sup.
E-mail de Reativação I	AR	1	-8,09%	-1,24%	5,61%
E-mail de Reativação I	BO	2	-3,45%	9,04%	21,53%
E-mail de Reativação I	BR	3	0,87%	2,25%	3,63%
E-mail de Reativação I	CL	4	-7,95%	-2,29%	3,36%
E-mail de Reativação I	CO	5	-0,88%	0,61%	2,10%
E-mail de Reativação I	EC	6	-10,20%	-0,60%	8,99%
E-mail de Reativação I	MX	7	-2,14%	4,04%	10,22%
E-mail de Reativação I	MY	8	-12,17%	-6,13%	-0,09%
E-mail de Reativação I	PE	9	-3,90%	-0,38%	3,13%
E-mail de Reativação I	PH	10	-8,90%	4,11%	17,13%
E-mail de Reativação I	UY	11	-9,71%	1,74%	13,20%
E-mail de Reativação I	VE	12	-0,64%	8,16%	16,95%

Fonte: elaborado pelo autor.

Dado o número de campanhas analisadas conjuntamente é muito útil conseguir visualizar todos os intervalos de confiança em um único gráfico. Realmente, na maioria dos subsegmentos, os intervalos de confiança são bem amplos, com exceção apenas dos e-mails disparados para Brasil e Colômbia, que tinham aproximadamente 8000 pessoas em cada grupo. Se destacam pelo comportamento positivo as campanhas e Bolívia, Brasil e Venezuela com melhoria absoluta de 9,04%, 2,25% e 8.16% sendo somente a performance brasileira estatisticamente relevante, mas as outras duas, com limites muito próximos de ser. Por outro lado, o e-mail disparado para a Malásia teve um desempenho preocupante, já que a amostra que recebeu a comunicação fez 6.13% menos pedidos. A princípio achou-se que a má performance poderia ter sido causada por algum erro de envio ou então algum mal-entendido de comunicação, devido a diferença cultural. Foi descoberto, no entanto, que o país estava com executando campanhas de reativação locais, ao mesmo tempo em que realizávamos a ação de reativação por e-mail. Possivelmente é essa a razão da distorção de resultados encontrada.

Ilustração 24 - Ciclo de Reativação - Gráfico de Intervalos de confiança



Fonte: elaborado pelo autor.

A campanha de reativação foi enviada para um total de 19882 pessoas, tendo como resultado final, um aumento absoluto de 253 (4,1%) no número de pessoa que fizeram pedido de táxi. Isso gerou como resultado final aumento absoluto de 1015 chamados de táxi 397 corridas completadas, equivalente ao aumento relativo de 6,9% e 4,6% respectivamente em pedidos e corrida completadas.

Com exceção do caso da Malásia, que foi, portanto, considerada um sucesso. Com conversão positiva e muitos países mostrando tendência de otimização na conversão de usuários, ela também gerou repercussão em mídias sociais, com posts de imagens do e-mail de passageiros, que agradeciam pela preocupação tida pela Empresa X. Esse tipo de ação, contudo, gerou não somente resultado direto, mas também ajudou no fortalecimento da marca junto à mídia social.

#### 5.4 SÍNTESE DA ANÁLISE DO IMPACTO E INÍCIO DE UMA ANÁLISE DE EFICIÊNCIA

Para analisar o impacto das campanhas de CRM na Empresa X, primeiramente restringiu-se somente a análise de disparos de e-mail, cujo resultado impactasse diretamente no número de pedidos feitos pelos usuários, ou seja, o objetivo na medição do impacto não foi analisar uma melhora na percepção da qualidade de serviço, mas sim, saber quantos pedidos e corridas poderia ser atribuído à implantação do sistema e campanhas de CRM.

Foram, então, feitas as análises individuais de cada ciclo proposto, levando em conta se o resultado foi ou não estaticamente relevante e, também, a configuração conjunta de todos os intervalos de confiança encontrados de modo, a saber, se era possível verificar alguma tendência. Ficou constatado, então, que as campanhas de maior impacto e estatisticamente comprovados foram a Campanha de Ativação I (Ciclo de ativação) e a Campanha de Sentimos sua falta (Ciclo de Reativação) com aumento no número de pessoas com pedidos de táxi em respectivamente 13% e 4,1%. Os resultados agregados destas e outras campanhas podem ser vistos na tabela abaixo:

Tabela 16 - Resultados para síntese do impacto das campanhas

Ciclo	Campanha	Pessoas atingidas	Custo (R\$)	Variação do # de pessoa com pedido	%	Variação do # de pessoa com corridas	%	Variação do # de pedidos	%	Variação do # de corridas	%
Ativação	E-mail de ativação I	5.764	8,01	76	13,0%	60	14,9%	40	2,7%	58	7,8%
	E-mail de ativação II	4.405	6,12	2	0,6%	2	0,9%	7	0,9%	-22	-5,2%
	E-mail de ativação III	4.154	5,77	20	10,6%	18	13,7%	118	32,2%	75	37,1%
Lealdade	E-mail de Meio de pagamento eletrônico	142.559	198,16	3	2,5%	0	0,0%	4	1,1%	8	4,5%
Reativação	Sentimos sua falta	19.882	27,64	253	4,1%	182	3,7%	1015	6,9%	397	4,6%
	Total	176.764	245,70	354	4,8%	262	4,5%	1184	6,7%	516	5,0%

Fonte: elaborado pelo autor.

Lembramos que o parâmetro medido para os testes de hipótese foram as conversões de pessoas que receberam os e-mails em pessoas que efetuaram um chamado. Nas tabelas expostas nesta síntese, temos não só as diferenças no parâmetro medido anteriormente, mas também, outros números como de pedidos e corridas completadas, os quais refletem o perfil de comportamento no interior do grupo ao qual pertencem. Às vezes, esse comportamento não reflete o resultado conseguido durante a conversão de usuários.

Aproveitaremos, também, para abrir portas a um início de análise custo-benefício das campanhas de CRM na Empresa X. Por ser uma empresa jovem e com modelo de negócios em formação, ainda é difícil quantificar monetariamente o retorno de cada passageiro ou corrida a

mais, porém com o levantamento dos resultados dos disparos de e-mail aqui realizados conseguimos quantificar quanto foi o custo direto (somente custos diretamente relacionados com o número de e-mails enviados) para cada passageiro ou corrida adicional.

Tabela 17 - Análise de custo das campanhas

Ciclo	Campanha	R\$/passageiro com pedido	R\$/passageiro com corrida	R\$/pedido	R\$/corrida
Ativação	E-mail de ativação I	0,09	0,11	0,17	0,12
	E-mail de ativação II	2,62	2,62	0,75	não aplicável**
	E-mail de ativação III	0,25	0,27	0,04	0,07
Lealdade	E-mail de Meio de pagamento eletronico	56,55	não calculável*	42,41	21,21
Reativação	Sentimos sua falta	0,09	0,13	0,02	0,06
	Total	0,59	0,80	0,18	0,41

\*não calculável devido à divisão por zero

\*\*não houve aumento do número de corridas

Fonte: elaborado pelo autor.

Esses dados são de grande importância na definição do retorno de investimento, assim que ficarem definidos os exatos retornos de cada uma das ações estimuladas pelas campanhas.

## 6 CONCLUSÃO

Nesta seção serão apresentadas as considerações finais sobre o resultado de todo o trabalho executado, assim como quais foram as limitações identificadas durante o caminho e os próximos passos a serem seguidos para que o tema continue a ser aprofundado.

### 6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento e o resultado consolidados nas sínteses de cada seção mostram que os objetivos foram cumpridos com sucesso. Foi desafiador ter começado um projeto com tantas incertezas e terminado dentro do tempo esperado e com bons resultados. O autor teve de balancear, durante todo o projeto, responsabilidades tanto técnicas como de negócio, para que o cronograma fosse seguido e o sistema implementado como planejado.

A revisão bibliográfica foi essencial para entender o conceito de CRM a fundo e ajudar a Empresa X a dar os primeiros passos em direção a um relacionamento mais próximo com os seus clientes em grande escala.

O método utilizado foi adequado para o projeto em questão, cumprindo seu objetivo de auxiliar na escolha de uma ferramenta adequada e, em seguida, ajudando a medir os resultados provindos da utilização dessa nova ferramenta nos resultados da Empresa X.

Durante a fase de desenvolvimento, o autor primeiramente se empenhou em entender as necessidades da empresa em relação ao sistema de CRM. Com essa informação foi possível alinhar os interesses da empresa aos requisitos das melhores ferramentas existentes no mercado. Essa etapa inicial do projeto foi essencial para que as fases subsequentes tivessem seus objetivos atingidos. Além disso, junto com a tarefa de implantação do software também foi necessário o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação baseada no ciclo de vida do consumidor.

Já em uma segunda parte do projeto, o autor selecionou algumas das campanhas que estavam sendo automatizadas com o objetivo de mensurar os seus resultados. As campanhas escolhidas são aquelas que tinham o potencial de revelar algum resultado direto na base de passageiros que as receberiam. Para entender como cada uma dessas campanhas estaria ajudando a melhorar os resultados da empresa em termos de corridas por mês, foram desenhados diagramas de indicadores estratégicos sendo desdobrados até que se encontrasse com o ponto de ação de cada uma das campanhas. Foram testadas um total de 5 campanhas compostas por 39 disparos, que representam as diferentes segmentações de línguas e países que receberam esses e-mails. Os

experimentos tiveram seus resultados analisados através de testes de hipótese, que revelaram ou não, se as variações eram estatisticamente relevantes. A partir dos resultados da análise de impactos, conclui-se que parte das campanhas fez com que mais clientes fizessem pedidos de táxi comprovando que o CRM é capaz de produzir resultados positivos para a empresa. Também foi possível dar os primeiros passos em direção a uma análise de retorno sobre o montante investido.

Um dos pontos fortes desse trabalho foi poder estar na liderança de um projeto de grande importância para a Empresa X e, além de trazer resultados positivos, traçar o caminho de um longo percurso de aprimoramento contínuo. O CRM é uma área intimamente ligada à análise de dados e, quanto mais o projeto avançar em termos de integração de fontes de dados e canais de comunicação, maiores serão as oportunidades para criar campanhas interessantes e de sucesso.

Uma das dificuldades do trabalho foi lidar com temas técnicos como: integração de bases de dados e mineração de dados brutos e não estruturados. Apesar da dificuldade no início, o autor pode dizer que agora está mais preparado para lidar desafios técnicos.

Por fim, espera-se continuar aprimorando o sistema de CRM com foco na obtenção de resultados através de frequentes atividades de testes. Devido à contribuição desse trabalho, os mesmos poderão ser inseridos no processo de implementação de cada nova campanha já que agora têm a capacidade de serem executados de modo automatizado, reduzindo a quantidade de recursos gastos com o levantamento de dados.

## 6.2 LIMITAÇÕES

Para análise de conversão, não foi levado em conta se o passageiro abriu ou não o e-mail enviado. Apesar de ter essa informação disponível, decidiu-se que seria um aumento excessivo no nível de complexidade em comparação com o retorno em nível de análise. Passageiro pode, por exemplo, ser influenciado pelo título dos e-mails, mesmo que ele não os abra.

Outra limitação seria o fato de, na seção de final, ter-se medido somente o resultado em termos de resposta de comportamento no aplicativo e não ter utilizado qualquer ferramenta de pesquisa e opinião para conseguir feedback sobre a satisfação sobre o serviço.

## 6.3 PRÓXIMOS PASSOS

Com o intuito de avançar a qualidade e eficiência do sistema de CRM da empresa X foram propostos os seguintes passos a serem seguidos em projetos futuros:

- 1) Implementação e utilização de métricas orientadas ao cliente como LTV são pontos que devem ser considerados para a evolução do sistema de CRM presente na Empresa X.
- 2) Inclusão no processo de envio de campanhas uma rotina automática de teste A/B, de modo a aumentar o número de testes por semana e aumentar a capacidade da empresa em identificar campanhas efetivas e não efetivas.
- 3) Integração de novas fontes de dados e novos canais de comunicação a sua plataforma de CRM. Com isso, sua estratégia pode ser cada vez mais completa e personalizada.
- 4) Execução de delineamento de experimentos (DOE) para aperfeiçoar a conversão de vouchers de desconto de diversos valores e com diversos estilos de abordagem de conteúdo.
- 5) Redefinição de processos para adequação de gestão do cliente e integração de pesquisas de satisfação com área de produtos e alta gerencia

Além desses pontos, a partir dos resultados da análise de impacto aqui presente, já é possível começar a otimização das etapas intermediárias entre o envio e o comportamento do consumidor como, por exemplo, a taxa de abertura dos e-mails. Esse ponto não foi levado em conta para as análises desse trabalho, porém, pode ser otimizado através de testes A/B de assunto. Outra otimização de conversão é possível através de testes A/B de conteúdo



## 7 REFERÊNCIAS

AZEVEDO, A. DE; POMERANZ, R. **Marketing de Resultados**. [s.l: s.n.].

BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company**. [s.l: s.n.].

BRADBURY, D. Defining the web 3.0. **Backbone**, 2009.

BRETZKE, M. Database Marketing. 1992.

BRUNETTI, F. The Cluetrain Manifesto: customers and employees as people. 2003.

EVANS, D. The Internet of Things: How the Next Evolution of the Internet Is Changing Everything. **CISCO**, 2011.

GAZZONI, M. De start up a multinacional presente em 30 países. **O Estado de São Paulo**, 2014.

HUBBARD, R.; ARMSTRONG, J. S. Why We Don't Really Know What Statistical Significance Means: Implications for Educators. **Journal of Marketing Education (SAGE)**, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principle of Marketing 14th Edition**. [s.l: s.n.].

LEVINE, R. *et al.* **The Cluetrain Manifesto: the end of business as usual**. [s.l: s.n.].

\_\_\_\_\_. Taking another ride on the Cluetrain Manifesto. **Tactics**, 2009.

MCKENNA, R. Marketing in an Age of Diversity. **Harvard Business Review**, 1988.

OLIVEIRA COSTA NETO, P. L. DE. **Estatística - 2ª Edição**. [s.l: s.n.].

PAYNE, A.; FROW, P. A strategic framework for customer relationship management. **Journal of Marketing**, 2005.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. Better Business - One customer at a time. **Journal for Quality & Participation**, v. Vol. 21, 1998.

RAPP, S.; COLLINS, T. MaxiMarketing : The Concept and its Implications. **Journal of Direct Marketing**, 1987.

REID, A. The evolution of the internet. **Campaign**, 2008.

REID, C. K. Content Strategy: a guide to get started. **EContent Magazine**, v. 2013, 2013.

RIES, E. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. [s.l: s.n].

SWIFT, R. S. **Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies**. [s.l.] Prentice Hall, 2000.

The World in 2013 ICT Facts and figures. **International Telecommunication Union (ITU)**, 2013.