

Análise das contribuições das tecnologias na gestão de relacionamento com os clientes: Estudo de Caso

Analysis of the contributions of technologies in customer relationship management: Case Study
Análisis de las contribuciones de las tecnologías de la gestión de relación con los clientes: Estudio de Caso

Recebido
Received
Recibido
04 Dez. 2024

Aceito
Accepted
Aceptado
11 Dez. 2024

Publicado
Published
Publicado
14 Dez. 2024

<https://git.fateczl.edu.br>

e_ISSN
2965-3339

DOI
10.29327/2384439.3.1-7

São Paulo
v. 3 | n. 1
v. 3 | i. 1
e31251
Dezembro
December
Diciembre
2024



Tiago Carneiro de Araújo¹
araujo.02@outlook.com

Rosinei Batista Ribeiro^{1,2}
rosinei.ribeiro@cpspos.sp.gov.br

Sérgio Assis Machado²
d2023100806@unifei.edu.br

Alexandre Formigoni¹
alexandre.formigoni@cpspos.sp.gov.br

Eliane Antonio Simoês¹
eliane.simoies@cpspos.sp.gov.br

1 – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Unidade de Pós-graduação, Extensão e Pesquisa – CEETEPS – UPEP – São Paulo – SP.
2- Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI – Itajubá – MG.

Resumo: O texto apresenta o estudo de caso da implementação de um sistema de CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente) na empresa ALFA, uma instituição financeira brasileira de grande porte. A motivação foi melhorar o desempenho diante de concorrentes e resolver problemas de atendimento e comunicação ineficaz com os clientes. A implementação do CRM visa alinhar a comunicação com as necessidades e preferências individuais dos clientes, segmentando-os em quatro grupos: Aquisição, Onboarding, Rentabilização e Retenção. Para isso, a empresa utiliza uma árvore de decisão que direciona as interações de forma personalizada. Essa abordagem já gerou resultados positivos, como aumento nas vendas de títulos de capitalização e engajamento dos clientes. Desafios incluem resistência à mudança, integração entre departamentos e necessidade de adaptação cultural. A pesquisa com clientes revelou que a maioria prefere comunicações personalizadas e considera canais digitais como WhatsApp e e-mail os mais eficazes. Conclui-se que o CRM é essencial para fortalecer o relacionamento com clientes e aumentar a competitividade, sendo vital integrar dados e tecnologias para uma gestão eficiente.

Palavras-chave: CRM; Segmentação de clientes; Comunicação; Engajamento.

Abstract: The text presents a case study of the implementation of a CRM (Customer Relationship Management) system at ALFA, a large Brazilian financial institution. The motivation was to improve performance in relation to competitors and to solve problems of ineffective customer service and communication. The CRM implementation aims to align communication with individual customer needs and

preferences, segmenting them into four groups: Acquisition, Onboarding, Monetization and Retention. To do this, the company uses a decision tree that directs interactions in a personalized way. This approach has already generated positive results, such as an increase in capitalization bond sales and customer engagement. Challenges include resistance to change, integration between departments and the need for cultural adaptation. The customer survey revealed that the majority prefer personalized communications and consider digital channels such as WhatsApp and email to be the most effective. In conclusion, CRM is essential for strengthening customer relationships and increasing competitiveness, and it is vital to integrate data and technologies for efficient management.

Keywords: CRM; Customer segmentation; Communication; Engagement.

Resumen: El texto presenta un estudio de caso sobre la implantación de un sistema CRM (Customer Relationship Management) en ALFA, una gran institución financiera brasileña. La motivación era mejorar el rendimiento en relación con los competidores y resolver problemas de ineficacia en la atención al cliente y la comunicación. La implantación del CRM pretende alinear la comunicación con las necesidades y preferencias individuales de los clientes, segmentándolos en cuatro grupos: Adquisición, Incorporación, Monetización y Retención. Para ello, la empresa utiliza un árbol de decisiones que dirige las interacciones de forma personalizada. Este enfoque ya ha generado resultados positivos, como el aumento de las ventas de bonos de capitalización y el compromiso de los clientes. Entre los retos figuran la resistencia al cambio, la integración entre departamentos y la necesidad de adaptación cultural. La encuesta a clientes reveló que la mayoría prefiere comunicaciones personalizadas y considera que los canales digitales, como WhatsApp y el correo electrónico, son los más eficaces. En conclusión, el CRM es esencial para fortalecer las relaciones con los clientes y aumentar la competitividad, y es vital integrar datos y tecnologías para una gestión eficiente.

Palabras clave: CRM; Segmentación de clientes; Comunicación; Compromiso.

1. INTRODUÇÃO

O relacionamento de empresas com o consumidor se estreitou ao longo dos últimos anos. Isso se deve graças à exigência da sociedade por um produto ou serviço que atenda suas necessidades, mas também proporciona uma experiência positiva, gerando valor. O CRM (Customer Relationship Management), Gestão de Relacionamento com o Cliente, vem com o objetivo de ser um agregador, com o objetivo de resolver um problema que é grande preocupação dentro das grandes corporações: o atendimento ao consumidor final. A fim de garantir que o cliente tenha uma boa jornada, qualidade na contratação, ou resolução de qualquer problema, a ferramenta tem como missão principal fazer com que o relacionamento seja saudável (no dia a dia), gerando satisfação, retenção ou até sua fidelização. O software de CRM reúne inúmeras informações que traçam o perfil do cliente, determinando a melhor forma de abordagem. Informações como, e-mail, telefone, endereço, CPF e até perfil de consumo, por exemplo, é possível notar uma melhor maneira de entendê-lo melhor. Considerado por muitos como o novo petróleo, os dados entram como peças-chave nesse jogo de conquista. Possuir essas informações de forma rápida e fácil, pode facilitar por exemplo um gerente realizar uma venda de um crédito pessoal, ou até mesmo uma comunicação inteligente que realiza a filtragem de clientes que necessitam de um seguro-viagem. Claro que esses são alguns de inúmeros exemplos possíveis, que a ferramenta de CRM pode realizar.

Com o mercado cada vez mais digital e competitivo, uma empresa que sabe relacionar com o seu consumidor, de fato sai na frente dos seus concorrentes, em contrapartida, existe o desafio de gerenciamento do tamanho da sua clientela, ou seja, quanto maior ela for, mais minuciosa e inteligente deve ser o seu critério de seleção, para que essa continue saudável e sem desgastes. O potencial de valor que o CRM agrega as empresas é quase incalculável, devido a sua grande gama de aplicações em processos da companhia, com isso pode-se elencar alguns dos seus principais benefícios:

Melhora na tomada de decisões pautada em dados (números) com visibilidade de todo histórico do seu cliente, além da centralidade da informação;

Aprofundamento e conhecimento do perfil do cliente, obtenção de dados relevantes sobre o público;

Fidelização ou retenção do seu cliente, onde a companhia pode oferecer um produto ou serviço de acordo com o seu perfil, atendimento personalizado.

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O CRM busca potencializar e reorientar os negócios e produtos de modo a gerar lucros e crescimento satisfatórios para as companhias.

O trabalho tem como objetivo analisar as contribuições mediadas pelas tecnologias na gestão de relacionamento com os clientes por meio do Estudo de Caso.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Definição do Problema e Caracterização da empresa ALFA

Esta seção visa apresentar o estudo de caso realizado dentro de uma empresa cuja sua principal missão é entregar soluções financeiras nos segmentos varejo e atacado, na presente pesquisa iremos focar na implantação do CRM na visão cliente. A empresa ALFA (nome que será dado à organização), é considerada uma das principais empresas privadas no ramo financeiro do Brasil (considerada a terceira maior empresa do ramo financeiro privado) e também considerada uma das principais em foro internacional. Sua chegada em território nacional foi em 1982 tendo como a sua missão em ser, simples, pessoal e justo. A empresa ALFA, possui uma estratégia de se tornar a principal instituição financeira de seus clientes, geração de resultados financeiros sustentáveis, o crescimento com uma relação próxima e duradoura com clientes, fornecedores e acionistas e alinhamento com a agenda de desenvolvimento econômico e social do país.

Com crescimento pautado no foco em varejo, na diversificação geográfica, no controle e gestão de risco, na eficiência e na disciplina. A empresa também tem um forte compromisso com as comunidades de seus países por meio da divisão na educação, reunindo acordos de cooperação com instituições de ensino universidades do mundo. Outras ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) relacionadas ao meio ambiente e as iniciativas sociais reforçam a dedicação a ser uma empresa sustentável.

No ano de 2021, a empresa ALFA vivia um cenário de frustração em seus resultados abaixo do esperado com um desempenho fraco em relação aos seus principais concorrentes. Diante disso, houve a contratação de uma nova gerência da área, cuja estratégia seria focar na melhor eficiência com o seu consumidor, impactando no formato de trabalho e autonomia de algumas áreas.

Com a missão em mãos a empresa ALFA, entrou em conclusão que a aplicabilidade do CRM deveria ser revisto, por exemplo definindo um novo fluxo de trabalho, onde cada área da empresa deve cumprir o seu papel, seja ele no produto, planejamento de estratégias, marketing, promoções entre outros. Com isso foi iniciada aos poucos uma nova estratégia para a empresa ALFA focar os seus esforços em como se relacionar de forma mais eficaz com o seu consumidor. Um grande ponto que deve ser ressaltado, são os acessos aos dados para tomada de decisão, que seriam mais do que nunca o “carro chefe” de qual caminho tomar, substituindo os achismos práticos anteriormente.

Atualmente, a empresa ALFA mesmo encarando dificuldades com suas principais concorrentes, coleciona pequenas conquistas dentro da companhia, tornando - se uma área relevante para os *CEOs*, utilizando recursos de aperfeiçoamento e contratação de novas tecnologias. A implementação da filosofia do CRM na visão cliente, usando tecnologias que facilitem e agilizem a obtenção de dados, faz com que esse relacionamento seja benéfico entre o CRM da companhia com o seu principal condutor.

2.2 Análise do problema: O CRM dentro da empresa ALFA.

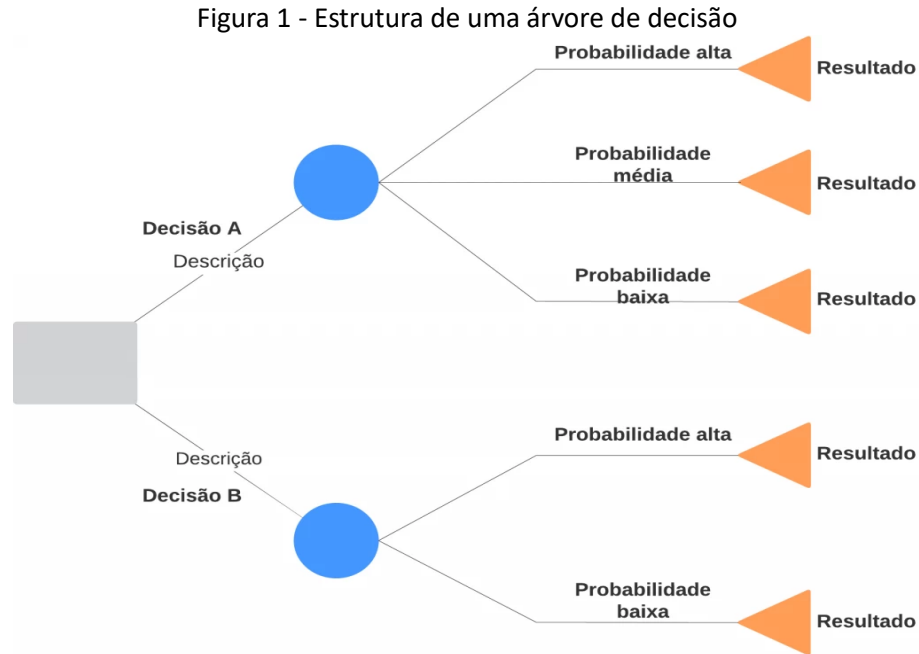
A implementação de um projeto de CRM eficaz, embora seja uma tarefa desafiadora, é essencial para o sucesso corporativo. Este empreendimento abrange todas as áreas de uma organização, independentemente da sua especificidade. Cada departamento desempenha um papel crucial na definição do seu produto para que a área de CRM possa executar de forma mais eficiente, com o público “mais-quente”. Embora esses possuem suas metas individuais, a experiência da empresa ALFA ilustra que nem sempre o resultado desejado é alcançado. Essa frustração pode ser atribuída a uma série de razões, desde lacunas na compreensão das necessidades dos clientes até falhas na implementação das estratégias pré-definidas. Em suma, a falta de um estudo concreto com dados fidedignos sobre o produto pode comprometer o sucesso de iniciativas como o de CRM, destacando a importância de uma análise cuidadosa e abrangente antes da implementação de tais comunicações.

A empresa ALFA enfrentava um desafio considerável em meados de 2021, com seus concorrentes avançando trimestre após trimestre, enquanto ela via seu NPS declinar e a inadimplência aumentar. Diante desse cenário preocupante e uma imagem cada vez mais manchada, tornou-se evidente que uma reformulação abrangente era crucial, com foco especial na área de Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (CRM). Foi nesse ponto crítico que uma nova equipe de gestão foi recrutada, com a missão de reverter essa tendência negativa por meio de uma abordagem estratégica e voltada ao cliente. Uma das lacunas identificadas foi a falta de uma estratégia clara de priorização no atendimento aos clientes, o que resultava em uma comunicação desordenada e excessiva, sem levar em consideração as preferências individuais ou a relevância das mensagens. Assim, a implementação de um sistema de priorização inteligente tornou-se uma prioridade, visando não apenas melhorar a eficácia das comunicações, mas também fortalecer o relacionamento com os clientes e impulsionar os resultados da ALFA.

O caso da empresa ALFA revela um desafio significativo que permeia todos os seus departamentos que são responsáveis pela rentabilização dos seus clientes. A falta de critério e priorização, juntamente com uma imagem cada vez mais prejudicada, têm impactado negativamente seus resultados em comparação com seus concorrentes. Conscientes da necessidade de uma mudança estratégica e possivelmente drástica, as lideranças do setor avaliaram a situação e anunciaram uma nova implementação de regras para o gerenciamento das comunicações, bem como uma política que não existia e que precisava ser clara para evitar o impacto negativo de múltiplas comunicações em curtos intervalos de tempo. Uma outra medida crucial foi a introdução de uma abordagem de segmentação dos clientes em quatro grandes grupos: Aquisição, Onboarding, Rentabilização e Retenção. Esta estratégia, batizada de "Visão Cliente", permite uma separação eficaz dos clientes, possibilitando a aplicação de abordagens específicas para cada segmento. Essa segmentação foi facilitada a partir de uma estruturação de árvore de decisão, fornecendo um roteiro claro para a interação com os clientes em diferentes estágios de seu ciclo de vida com a empresa. Essas iniciativas refletem um esforço significativo da ALFA para otimizar seus processos internos e melhorar sua relação com os clientes, visando alcançar melhores resultados e

uma posição mais competitiva no mercado.

Uma árvore de decisão, Figura 1 é um mapa dos possíveis resultados de uma série de escolhas relacionadas, ao caso da empresa ALFA, permite que um o seu cliente seja priorizado em diferentes tipos de priorização, medindo as suas possíveis ações com base no perfil.



Fonte: Homem Máquina, 2020

Com a implementação da árvore de decisão como um guia estratégico, a empresa ALFA empreendeu um novo plano de trabalho minucioso, consistindo no mapeamento de todas as campanhas que estão em vigor e integrá-las à estrutura da própria árvore recém-anunciada. Simultaneamente, foi conduzido um rigoroso processo de revisão para avaliar a pertinência de cada campanha e produto dentro dos diferentes segmentos identificados. Esse exercício crítico permitiu à equipe identificar as iniciativas com os maiores e menores impactos em cada grupo de produtos, proporcionando uma compreensão clara de onde as oportunidades de otimização residiam.

O processo de transformação dentro da empresa ALFA foi marcado por desafios significativos, como é comum em organizações de grande porte. A mudança de cultura e de métodos de trabalho exigiu um esforço considerável por parte dos colaboradores envolvidos, principalmente de CRM, já que quanto maior a empresa, maior a complexidade e resistência à mudança. A alta demanda de campanhas em curso acendeu as tensões entre as áreas, já que o desligamento de algumas delas, embora fosse necessário para a implementação do novo formato de trabalho, gerava preocupações sobre o impacto nos resultados.

A falta de transparência na comunicação e a divulgação tardia do novo modelo de trabalho foram identificados como pontos críticos de falha na integração entre a área de CRM e as demais, contribuindo para o aumento das dificuldades e das tensões entre os departamentos. Algumas priorizações precisaram ser feitas ao

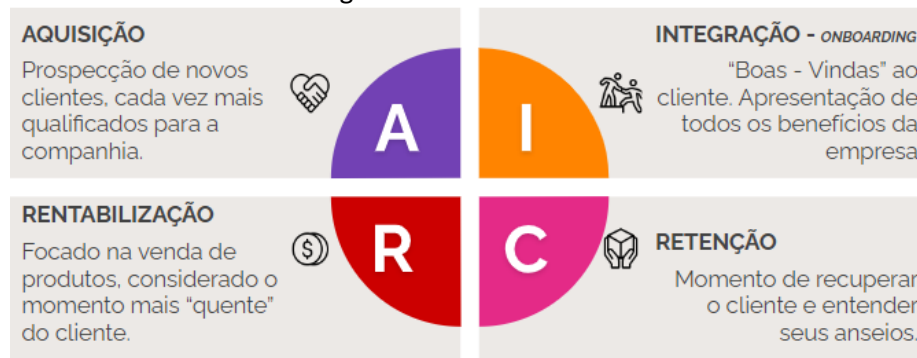
que diz respeito aos produtos foca que a empresa ALFA selecionou na retomada dos resultados: Cartões, Parcelamento de Fatura, Crédito e Capitalização.

Diante de um cenário de mudanças, a área de CRM da empresa ALFA traçou um plano de migração para o formato “CRM na Visão Cliente”, delimitando a construção das campanhas neste novo formato fosse para apenas 30% do seu público, e os outros 70% continuassem recebendo suas comunicações na forma “antiga”. O plano era simples, traçar um período de tempo e comparar os resultados de conversão de campanha entre os públicos, caso o resultado fosse melhor ou igual, o “CRM na Visão Cliente” seria implementado em 100% da base de clientes ativos.

Nesse formato de trabalho, a empresa ALFA traçou 4 grandes perímetros que definem o ciclo de vida do cliente que são: Aquisição, Onboarding, Rentabilização e Retenção.

Na Figura 2, é apresentado cada um desses ciclos juntamente com o seu objetivo. Vale lembrar que para cada desses perímetros existe uma quantidade de clientes que “concorrerão” entre si as comunicações. Outro ponto que deve ser mencionado, a empresa Alfa focou na criação da área de Promoções/Relacionamento. Esta divisão foi concebida com o propósito de anunciar parcerias da empresa, que incluem eventos como shows, espetáculos e muito mais. Além disso, a equipe se dedicará à comunicação regulatória, garantindo que todos recebam as informações obrigatórias, independentemente do canal utilizado.

Figura 2 - Ciclo de Vida do Cliente



Fonte: Autores (2024)

2.3 Políticas de Comunicação

Diante de um cenário desenhado de “controle” e eficiência, a empresa ALFA criou uma área responsável pelas políticas de comunicação. Essa seria responsável por traçar dentro dos ciclos as regras e controles ditando o momento que o cliente pudesse ser comunicado, vale ressaltar que esse time também são responsáveis por trazer estudos e insights de como os clientes estão se comportando dentro das comunicações e se as suas estratégias estariam fazendo sentido, ou seja, todas as estratégias são um corpo vivo.

Em um ambiente empresarial dinâmico e competitivo, a equipe de políticas desempenha um papel essencial ao definir estratégias de recência para todos os

produtos e ciclos. A recência, uma métrica fundamental, não apenas calcula o tempo desde a última interação do cliente, mas também reflete a importância estratégica de cada produto. Produtos de maior rentabilidade exigem uma atenção mais frequente, com recências menores, enquanto os menos rentáveis podem ter recências maiores. Além disso, a introdução de novos produtos requer uma abordagem distinta, inicialmente focada em criar um Buzz marketing e atrair clientes antes de integrá-los à política tradicional. Nesse contexto, a equipe de políticas atua como arquiteta das interações cliente-empresa, adaptando estratégias para otimizar o desempenho de cada produto no mercado.

3. MÉTODO

A metodologia utilizada no estudo de caso da empresa ALFA é de natureza aplicada, objetivos exploratórios e abordagens qualitativa e exploratória, com base na análise prática da implementação do CRM.

Foram utilizadas técnicas de coleta de dados primários por meio de questionários aplicados a clientes com diferentes perfis de consumo, além da análise de dados internos referentes às vendas e ao engajamento.

A pesquisa foi complementada com a aplicação de segmentação por meio de uma árvore de decisão para personalizar as comunicações.

Esse método permitiu identificar pontos críticos, como a falta de priorização na comunicação, e testar novas abordagens estratégicas, mensurando os resultados com base em indicadores como NPS, ticket médio e volume de vendas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

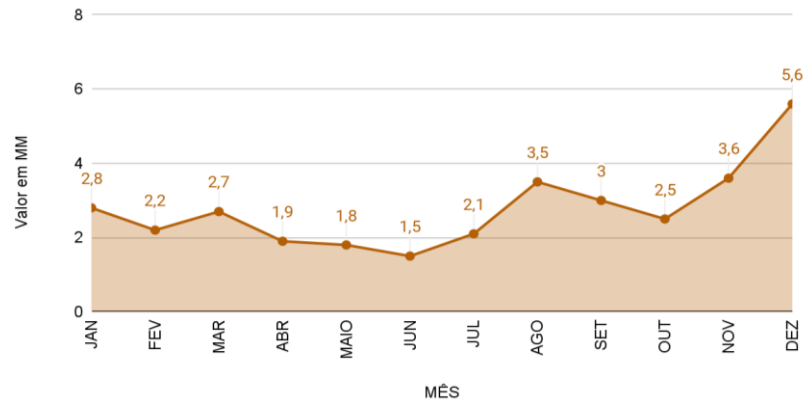
4.2 Análise de Resultados

A fim de representar a evolução das comunicações na visão cliente, abaixo serão apresentados alguns gráficos de forma proporcional que indica uma mudança em vendas do produto de Título de Capitalização. Para dar mais ênfase ao tema, os títulos de capitalização são produtos financeiros que efetuam aplicações programadas durante um período, podendo variar entre 36 até 60 meses, por exemplo. Nessa o cliente autoriza, por meio de contrato, que o banco realize a retirada de uma quantia de sua conta bancária e aloque no título de capitalização. O aporte pode ser pago em parcelas ou somente um valor inteiro, dependendo do que foi acordado entre as partes.

Os resultados das vendas do produto de Capitalização vindo da empresa ALFA a partir das comunicações de CRM, vale ressaltar que os valores acima, não os resultados e consolidados, dado que existem muitos outros canais que a empresa realiza a venda dele, Gráfico 1.

A empresa ALFA, apresentou um aumento no ticket médio, com um valor real de R\$42,00 reais. O resultado acima definiu um aumento na taxa de efetivação para 96%, ou seja, um aumento na penetração do público-alvo.

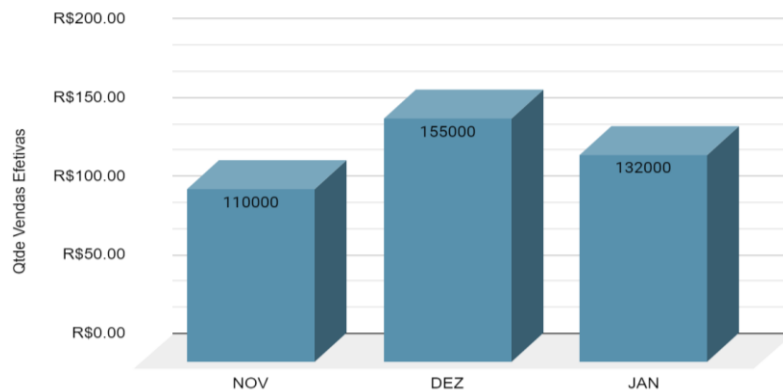
Gráfico 1 - Volume em milhões de reais nas vendas de Capitalização em 2023



Fonte: Autores (2024)

O Gráfico 2, demonstra a previsão das vendas realizadas entre os meses de novembro e janeiro/2023-24 para o produto de Capitalização na empresa ALFA, destacando especificamente o papel crucial do CRM nesse processo. Aqui, estamos analisando exclusivamente a influência das comunicações online, seja por meio de push, e-mail, SMS ou outros canais digitais disponíveis no aplicativo da empresa. Observa-se um aumento significativo na quantidade de títulos vendidos, subindo de um patamar de 110 mil para 155 mil, Gráfico 3.

Gráfico 2 - Quantidade em mil de vendas realizadas no ano de 2024



Fonte: Autores (2024)

Gráfico 3 - Quantidade de acessos em milhões de reais em novembro de 2023 e janeiro de 2024



Fonte: Autores (2024)

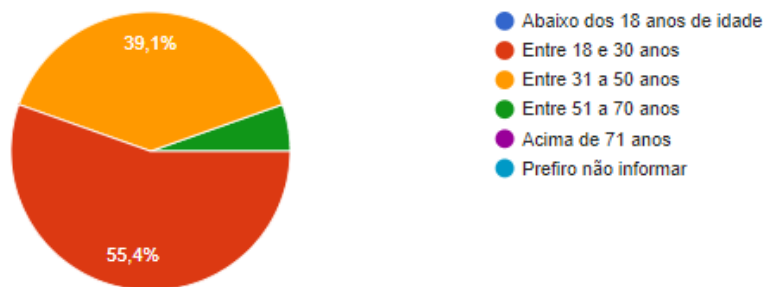
Além dos números de vendas, outro aspecto relevante a se considerar é a quantidade total de acessos, que oferece uma visão abrangente do engajamento dos usuários.

Mesmo ao adotar uma abordagem mais seletiva, direcionando as comunicações, o número de acessos se mantém estável, ou até aumenta. Isso sugere que a estratégia de filtragem de público não apenas mantém o interesse dos usuários existentes, mas também pode atrair novos visitantes, evidenciando a eficácia das iniciativas de marketing digital implementadas pela empresa.

Foi realizada uma análise do questionário distribuído a uma amostra aleatória de clientes com diferentes perfis de consumo, visando compreender a dinâmica do relacionamento entre empresas e clientes. A pesquisa, que obteve respostas de 92 participantes.

Com base nas informações coletadas a respeito dos participantes da pesquisa, a respeito da faixa etária, conclui-se que 56% têm até 30 anos e 38,5% estão entre 31 a 50 anos, Gráfico 4.

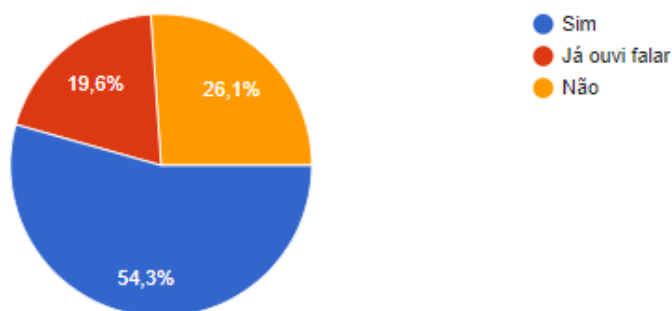
Gráfico 4 - Faixa Etária dos pesquisados



Fonte: Autores (2024)

Observa-se no Gráfico 5, aproximadamente 54% dos respondentes já ouviram falar do que é CRM, e 20% em algum momento da sigla.

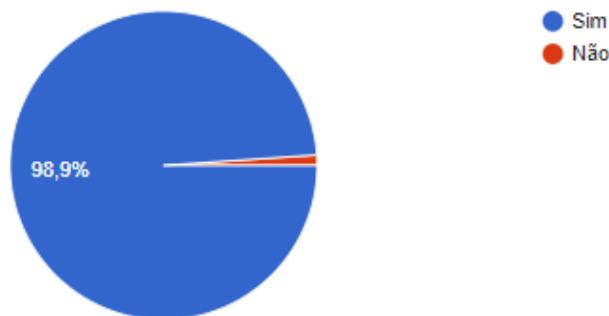
Gráfico 5 - Você sabe o que é CRM (Customer Relationship Management)?



Fonte: Autores (2024)

Para fins de conhecimento, a qual a amostra total do público, realiza algum tipo de compra por vias digitais (compra na internet), porém, mesmo que uma parcela mínima, ainda prefere meios físicos de compras, Gráfico 6.

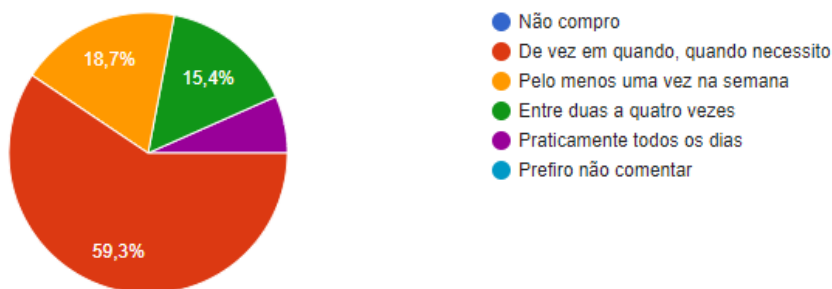
Gráfico 6 - Você costuma realizar compras pela internet?



Fonte: Autores (2024)

O Gráfico 7, verifica-se que mais da metade dos entrevistados costumam comprar ao menos alguma coisa na internet, quando necessário ou uma vez na semana. Vale ressaltar que para pouco mais de 15% do público, tem uma frequência maior de compras na internet.

Gráfico 7 - que frequência você costuma comprar?



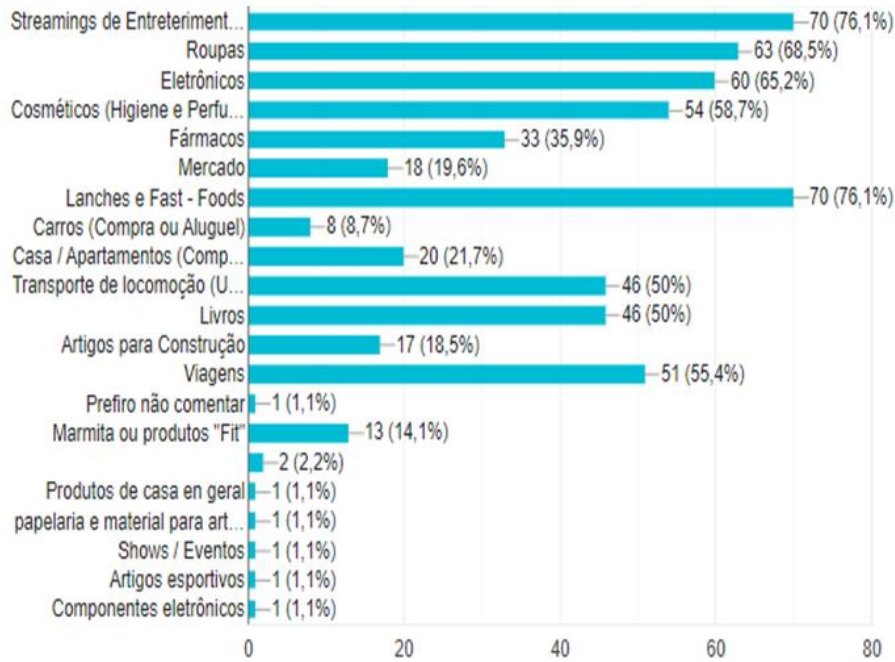
Fonte: Autores (2024)

Destaca-se nos tipos de consumos, tivemos uma diversidade de respostas, óbvias para os dias atuais, cujo qual, *Streamings*, Roupas Eletrônicos, Cosméticos e Lanches/*Fast Food's* possuem maior predominância. Em seguida para os aplicativos de transporte, fármacos, livros e viagens, Gráfico 8.

Na questão aberta, quanto ao recebimento de comunicações via de empresas que tiveram alguma interação, praticamente toda amostra do público participante que foram impactadas.

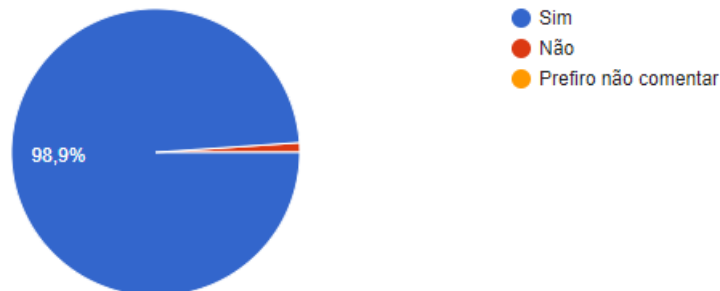
No Gráfico 9, para mais da metade do público, ou são comunicados todos os dias, ou pelo menos três vezes durante a semana. Uma outra parcela indica (23%) que é impactado de forma esporádica, de vez em quando.

Gráfico 8 - O que você costuma comprar/assinar/alugar?



Fonte: Autores (2024)

Gráfico 9 - Você costuma receber comunicações por meio de canais como E-mail, SMS, Push, de empresas ou serviços que você teve alguma interação?

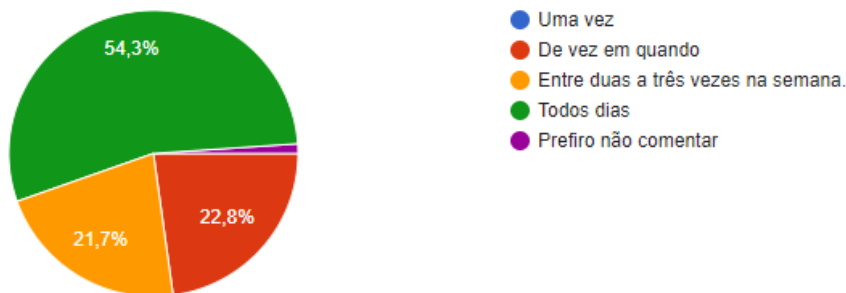


Fonte: Autores (2024)

Foi levantada a questão que, se receber comunicações, gera algum impacto, ou relevância no dia a dia para o público pesquisado. Nessa questão, há certo equilíbrio entre “Não” fazer alguma diferença, para o “Talvez”, quando necessário, pode sim fazer a diferença, Gráfico 10.

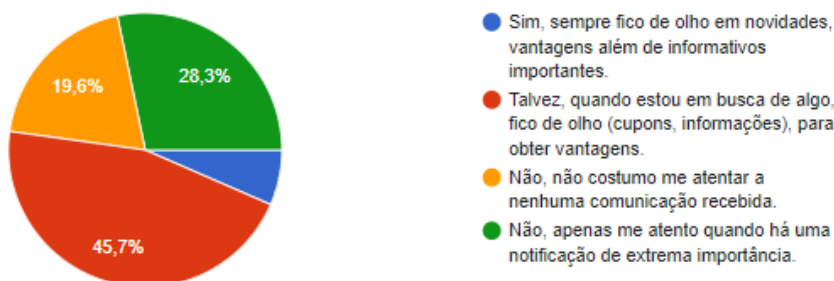
Quando perguntado, qual seria o canal mais eficaz de comunicação, os entrevistados possuem um relacionamento fiel com a plataforma WhatsApp®, E-mail, seguidos por Push, Redes sociais e por último SMS. Telemarketing, Carta e URA, são completamente descartáveis para o público, Gráfico 11.

Gráfico 10 - Frequência de impactos de comunicações de empresas que tiveram alguma interação



Fonte: Autores (2024)

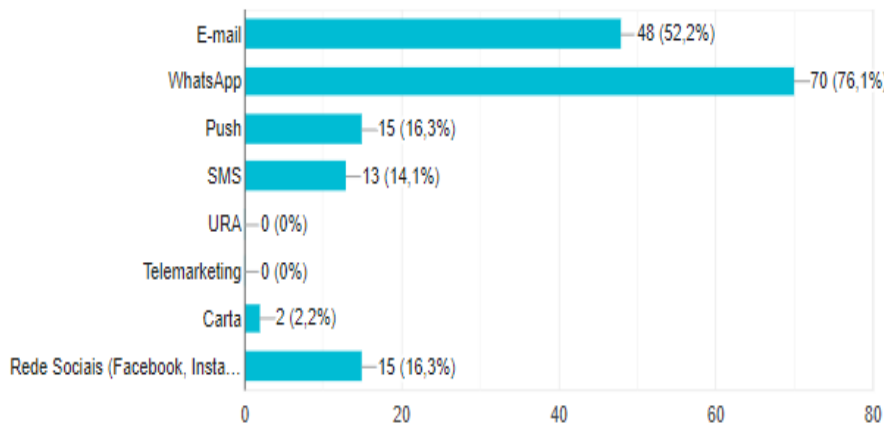
Gráfico 11 - Para você, receber essas comunicações, exerce algum impacto ou diferença significativa no seu dia-a-dia?



Fonte: Autores (2024)

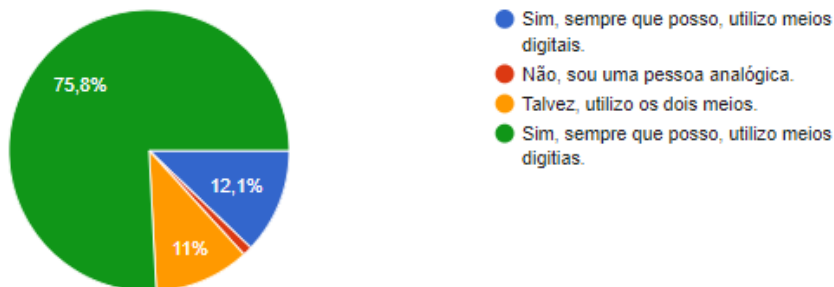
Dos entrevistados, quase todo o público, se consideram pessoas digitais, ou seja, aquelas que estão envolvidas em atividades como compras online, serviços bancários eletrônicos, educação à distância, entretenimento, trabalho remoto e outras formas de interação e transações que podem ocorrer de forma online, Gráfico 12.

Gráfico 12 - Quando se trata de fazer uma compra ou receber uma notificação importante, qual canal de comunicação você considera mais eficaz para você?



Fonte: Autores (2024)

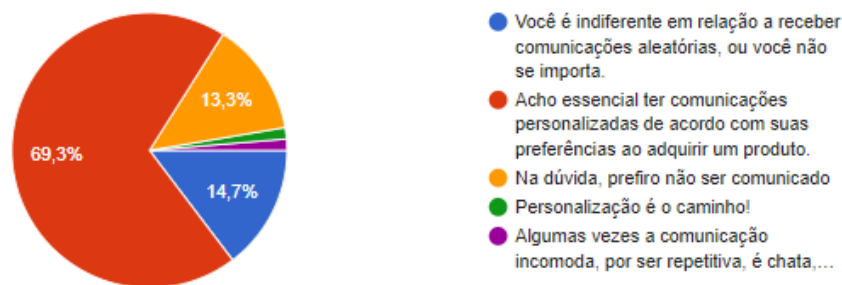
Gráfico 13 - Você se considera uma pessoa digital?



Fonte: Autores (2024)

Pode ser observado também que, ainda com algumas ponderações realizadas por alguns participantes da pesquisa, acham essencial ter comunicações personalizadas de acordo com suas preferências ao adquirir um produto, Gráfico 13.

Gráfico 14 - Em termos de comunicação, qual é a sua preferência?



Fonte: Autores (2024)

4.2 LIÇÕES APRENDIDAS

Conhecer os reais problemas do seu cliente final e a partir daí ajudá-lo de uma forma humana e de maneira mais eficaz, de fato, não é uma das atividades mais simples a ser executada, dado essa deve ser uma prática utilizada pela área de CRM.

Não basta termos um grande banco de dados sem sua aplicação adequada. Convencer os stakeholders dentro da empresa ALFA, de fato foi uma empreitada tanto quanto uma empreitada desafiadora que requer tempo, esforço e uma estratégia bem pensada.

O tamanho da empresa, juntamente com sua estrutura organizacional estabelecida e a resistência à mudança por parte dos colaboradores, torna o processo ainda mais complexo.

Segundo ZANONE (2007, p. 65) “o conceito de CRM vem de uma quebra de paradigma dentro da empresa; ele está baseado em uma mudança cultural, que é a passagem da visão de produto para a visão cliente”. A empresa ALFA, provavelmente possui uma grande quantidade de funcionários distribuídos em diferentes departamentos e níveis hierárquicos. Isso significa que qualquer mudança cultural precisa ser implementada de forma consistente e abrangente, alcançando todos os setores e equipes. A comunicação eficaz é essencial para

garantir que todos compreendam os motivos por trás da mudança e como ela afetará o dia a dia de trabalho.

Além disso, a cultura de uma empresa é moldada ao longo de muito tempo por uma variedade de fatores, que são enfrentados até hoje, isso inclui lideranças, valores organizacionais e práticas estabelecidas, por exemplo, uma política de comunicação.

Muitas vezes, os próprios colaboradores podem resistir à mudança devido ao medo do desconhecido, a falta de atingimento de resultados e ao costume enraizado às práticas antigas, além da falta de compreensão sobre os benefícios da nova forma de trabalho.

Outro ponto enfrentado pela Empresa ALFA é o surgimento de novos desafios no ambiente de negócios, principalmente quando não haveria mais uma cultura de comunicação (independente do canal) desenfreada, mudanças nas preferências dos consumidores e pressões competitivas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio das informações apresentadas juntamente complementada pela pesquisa realizada (conforme apresentado nos Gráficos acima), a empresa ALFA tem trabalhado com empenho no processo de conquista, rentabilização, fidelização e retenção dos seus clientes buscando a eficácia cada vez mais. O crescente papel do CRM na vida cotidiana das pessoas destaca a importância de possuir dados bem estruturados e ferramentas eficazes para sua coleta e análise. Ao investir nesses recursos, as empresas podem tornar as informações mais acessíveis e interpretáveis, facilitando uma abordagem mais simplificada e humanizada na gestão do relacionamento com os clientes. Isto posto, buscar essa excelência pode, portanto, auxiliar inúmeras empresas, inclusive a ALFA, tornarem a área de CRM como um diferencial principalmente quando se diz respeito à relação com os seus clientes.

Na estrutura organizacional da empresa ALFA, a adoção da perspectiva centrada no cliente emerge como um poderoso facilitador, especialmente no contexto das comunicações direcionadas. Essa abordagem visa garantir que cada interação com o cliente seja significativa e alinhada com suas necessidades individuais. Central para esse processo está uma sofisticada árvore de decisão, que atua como o cerne da engrenagem, coordenando e direcionando as comunicações de maneira personalizada. Ao mapear cuidadosamente as preferências e características de cada cliente, essa árvore de decisão possibilita que cada cliente, em teoria, receba comunicações que tenham mais o seu perfil, garantindo que estas ressoem de forma mais eficaz, estabelecendo a ideia principal de um vínculo mais forte e duradouro com o cliente, vide os primeiros resultados apresentados nos tópicos anteriores para o produto de Capitalização ofertado pela cia.

REFERÊNCIAS

Baracho, D. C.; - **Customer Relationship Management (CRM): gestão de relacionamento com o cliente.** Trabalho de Conclusão de Curso, Logística Estratégica e Sistemas de Transporte, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2011.

Ensine. O que é Marketing Digital: o guia completo para iniciantes. Disponível em: <<http://ensin-e.edu.br/o-que-e-marketing-digital/>>. Acesso em: 4 maio. 2024.

Homem Máquina. Aprenda como montar uma árvore de decisão. Disponível em: <<https://www.homemmaquina.com.br/como-montar-uma-arvore-de-decisao/>>.

Zaniolo, R.; **NBO e análise de churn: estratégias essenciais para sua empresa.** Disponível em: <<https://niteo.com.br/blog/nbo-analise-de-churn-como-aplicar-com-ciencia-de-dados/>>. Acesso em: 4 maio. 2024.

Zenone, L. C.; CRM - Customer Relationship Management. [s.l.] Novatec Editora, p.70, 2007.

Zenone, L. C.; **CRM - Customer Relationship Management.** [s.l.] Novatec Editora, 2007.
Turcato, A.; **RFV de clientes: o que é Recência, Frequência e Valor?** Disponível em: <<https://crmpiperun.com/blog/rfv-recencia-frequencia-valor/#:~:text=A%20rec%C3%Aancia%20%C3%A9%20calculada%20para>>. Acesso em: 4 maio. 2024.

"Os conteúdos expressos no trabalho, assim como os direitos autorais de figuras e dados, bem como sua revisão ortográfica e das normas ABNT são de inteira responsabilidade do(s) autor(es)."