INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
MARKETING DIGITAL

O papel da tecnologia CDP (*Customer Data Platform*) na criação de uma visão 360º do cliente

Alexandra Luísa Costa Santos

10/2022

Alexandra Luísa Costa Santos. O Papel da tecnologia CDP (*Customer Data Platform*) na criação de uma visão 360º do cliente
10/2022

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
MARKETING DIGITAL

O papel da Tecnologia CDP (*Customer Data Platform*) na criação de uma visão 360º do cliente

Alexandra Luísa Costa Santos

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Marketing Digital, sob orientação da professora Doutora Sandrina Teixeira e do professor Doutor Pedro Mendonça.

Alexandra Luísa Costa Santos. O Papel da tecnologia CDP (*Customer Data Platform*) na criação de uma visão 360º do cliente
10/2022

Dedicatória

À minha avó, que mesmo longe, deu-me toda a força e motivação para enfrentar todos os desafios pessoais e profissionais de 2022.

Agradecimentos

Um especial agradecimento aos meus pais por todos os “mimos” e suporte dado nos últimos meses, sem vocês teria sido tudo mais difícil.

Aos meus orientadores, professora Doutora Sandrina Teixeira e professor Doutor Pedro Mendonça por toda a ajuda e suporte dado durante a orientação e também por toda a paciência e dores de cabeça que resultaram da mesma.

À restante da minha família e aos meus amigos, obrigada pelas palavras de motivação que me faziam continuar, mesmo quando parecia não existir mais forças.

Aos profissionais de todas as empresas que entrevistei, ainda que não identificados na dissertação, obrigada por toda a simpatia e pelas horas que dispuseram do vosso tempo para partilhar as vossas experiências.

A todas as restantes pessoas, que de forma direta ou indireta, contribuiram para o sucesso do meu trabalho.

A todos, o meu muito obrigada.

Resumo:

Com a transformação digital e a proliferação dos vários canais de comunicação, é cada vez mais desafiante para as empresas compreender o comportamento e necessidades dos seus clientes, com vista à criação de experiências personalizadas.

Se, por um lado, o CRM permite agregar toda a informação acerca das interações do cliente com a empresa, tipicamente ligada aos departamentos de marketing, vendas e apoio ao cliente, o CDP, por outro lado, permite integrar e gerir todo e qualquer comportamento que qualquer utilizador tenha com a marca, independentemente do canal ou identificação que utilize.

O presente estudo tem como objetivo investigar de que forma a tecnologia CDP ajuda a centralizar e unificar toda a informação do consumidor e a incrementar a sua relação com a marca, através da personalização em *real-time* nos momentos-chave da *customer journey*.

Através de uma metodologia qualitativa, procedeu-se à realização de entrevistas semiestuturadas a empresas que usam CRM e empresas que usam CDP com o objetivo de perceber quais as necessidades e limitações que estas enfrentam no que diz respeito aos dados e à criação de experiências personalizadas para os clientes.

Os resultados da investigação permitem concluir que, por o CDP possuir ferramentas mais capazes de integração e identificação do cliente nos vários canais, permite a criação de uma visão unificada de todo o seu comportamento com a marca. Ainda que o consiga fazer, o seu papel não é substituir o CRM mas trabalhar de forma paralela para que se criem experiências ricas e personalizadas para o cliente.

Palavras chave: *Big Data*, *Customer Data*, *Customer Data*, *Customer Relationship Manager*, *Customer Data Platform*, Visão 360º do cliente.

Abstract:

With digital transformation and the proliferation of multiple communication channels, it is increasingly challenging for companies to understand their customers' behavior and needs in order to create personalized experiences.

On one side, CRM allows aggregating all the information about customer interactions with the company, typically linked to marketing, sales, and customer support departments, CDP, on the other hand, allows integrating and managing any and all behavior that any user has with the brand, regardless of the channel or identification that they use.

This study aims to investigate how CDP technology helps centralize and unify all the consumer's information and increase their relationship with the brand, through real-time personalization in crucial moments of the customer journey.

Through a qualitative methodology, semi-structured interviews were conducted with companies that use CRM and CDP in order to understand what needs and limitations they face regarding data and the creation of personalized experiences for customers.

This research results allow us to conclude that, because CDP has tools that can better integrate and identify the customer in the various channels, it enables the creation of a unified view of all his behavior with the brand. Although it can do so, its role is not to replace CRM, but to work in parallel to create rich and personalized experiences for the customer.

Keywords: Big Data, Customer Data, Customer Data, Customer Relationship Manager, Customer Data Platform, 360-degree customer view.

Índice geral

Introdução **13**

Problema de investigação 14

Objetivo principal do estudo 15

Objetivos específicos 15

Organização e estrutura do estudo 15

Capítulo I – Revisão da Literatura **17**

1.1 Big Data 17

1.1.1 Desafios 18

1.2 Customer Data 18

1.3 Plataformas de gestão de dados 20

1.3.1 CRM (Customer Relationship Manager) 20

1.3.1.1 Cultura orientada para o cliente 21

1.3.1.2 Personalização e experiência 22

1.3.1.3 Principais desafios 22

1.3.2 Customer Data Platform 22

1.3.2.1 Desafios 25

1.4 Visão 360º do cliente 26

1.5 Principais conclusões 28

Capítulo II - Metodologia **30**

2.1 Entrevista semiestruturada 30

2.2 Caracterização das empresas e respetivos entrevistados 35

2.3 Recolha dos dados 35

2.4 Teste-piloto 36

2.5 Análise dos dados 36

Capítulo III – Análise e discussão dos resultados **39**

3.1 Análise dos resultados 39

3.1.1 Integração dos dados 39
3.1.1.1 No CRM 39
3.1.1.2 No CDP 41
3.1.2 Cultura orientada para o cliente 43
3.1.2.1 No CRM 43
3.1.2.2 No CDP 44
3.1.3 Visão unificada 46
3.1.3.1 No CRM 46
3.1.3.2 No CDP 49
3.1.4 Personalização e experiência 51
3.1.4.1 No CRM 51
3.1.4.2 No CDP 53
3.1.5 Criação de valor 55
3.1.5.1 No CRM 55
3.1.5.2 No CDP 56
3.2 Síntese dos resultados 58
3.3 Discussão dos resultados 60
3.4 Implicações teóricas e práticas 64
Capítulo IV - Conclusão 65
5.1 Limitações da investigação 66
5.2 Sugestões para futuros estudos 66
Referências Bibliográficas 67
Apêndices 70
Apêndice I – Guião da entrevista 71
Anexos 74
Anexo I – Transcrição da 1ª entrevista de CRM 75
Anexo II – Transcrição da 2ª entrevista de CRM 84

Anexo III – Transcrição da 3ª entrevista de CRM 97

Anexo IV – Transcrição da 4ª entrevista de CRM 108

Anexo V – Transcrição da 5ª entrevista de CRM 116

Anexo VI – Transcrição da 6ª entrevista de CRM 123

Anexo VII – Transcrição da 7ª entrevista de CRM 134

Anexo VIII – Transcrição da 1ª entrevista de CDP 147

Anexo IX – Transcrição da 2ª entrevista de CDP 149

Anexo X – Transcrição da 3ª entrevista de CDP 152

Anexo XI – Transcrição da 4ª entrevista de CDP 156

Anexo XII – Transcrição da 5ª entrevista de CDP 171

Índice de Figuras

Figura 1 – Componentes do big data 17
Figura 2 – Componentes da estratégia de CRM 20
Figura 3 – Funções de um CDP 25
Figura 4 – Elementos de uma visão 360º do cliente 27
Figura 5 - Processo de formulação de questões para o guião 31

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Ideias-chave da revisão da literatura 28
Tabela 2 - Estruturação do guião 33
Tabela 3 - Caracterização das empresas e respetivos entrevistados 38
Tabela 4 - Análise à categoria da integração dos dados no CRM 39
Tabela 5 – Análise à categoria da integração dos dados no CDP 41
Tabela 6 – Análise à categoria da cultura orientada para o cliente no CRM 43
Tabela 7 – Análise à categoria da cultura orientada para o cliente no CDP 45
Tabela 8 - Análise à categoria da criação de uma visão unificada no CRM 47
Tabela 9 - Análise à categoria da criação de uma visão unificada no CDP 49
Tabela 10 - Análise à categoria da personalização e experiência no CRM 51
Tabela 11 - Análise à categoria da personalização e experiência no CDP 53
Tabela 12 - Análise à categoria da criação de valor no CRM 55
Tabela 13 - Análise à categoria da criação de valor no CDP 56
Tabela 14 - Síntese da análise de resultados 58

Lista de abreviaturas

CDP – Customer Data Platform

CRM – Customer Relationship Manager

ERP - Enterprise Resource Planning

O avanço tecnológico e a transformação digital resultaram numa série de desafios para as empresas. Se, por um lado, estar *online* e ter à disposição do cliente vários canais digitais é uma fonte de vantagem competitiva, por outro lado, isto traduz-se em grandes volumes de dados sobre o comportamento do cliente dispersos na organização. Os clientes geram, diariamente, grandes quantidades de dados através dos vários canais, deixando visível os seus interesses e preferências por produtos ou serviços (Anshari et al., 2019).

A competitividade entre as empresas, resultou num consumidor exigente que cada vez mais valoriza a personalizacão e a experiência, o que resulta num grande desafio para as marcas: criar um diferencial que permita reter o cliente. Para Earley, "quanto mais soubermos sobre os nossos clientes, mais conseguimos fornecer esse valor e destacar-nos dos nossos concorrentes" (2018, pág.1).

A necessidade de conhecer e compreender o comportamento do cliente, obrigou as empresas a procurar por ferramentas e tecnologias capazes de agregar a informação e, consequentemente, gerar valor com a mesma. Até 65% da jornada de um cliente começa num dispositito e acaba noutro, sendo um grande desafio para as marcas conseguir oferecer uma experiência de ponta a ponta (Kihn & O'Hara, 2020). O diferencial competitivo das empresas já não passa mais pela quantidade de dados que consegue recolher mas sim pela capacidade de transformar esses dados em valor (van den Driest et al., 2016).

Ainda que não seja transversal a todas as empresas, já é claro o caminho que várias fizeram no que diz respeito à personalização e experiência. Se, há uns anos atrás, o mesmo e-mail era disparado para toda a base de contactos, hoje cada vez mais as marcas reunem esforços a personalizar as mensagens com o conteúdo certo para o cliente certo. Utilizar os dados para fornecer uma experiência personalizada faz com que os clientes fiéis se sintam importantes e a sua relação com a empresa seja significativa (Anshari et al., 2019). A dúvida será se as empresas têm as ferramentas e tecnlogias certas para o fazer.

O CRM (*Customer Relationship Manager*), nasceu com objetivo de ajudar as empresas a gerir as relações com o cliente, combinando as várias informações do mesmo a fim de garantir que a interação entre os dois será eficaz. O seu principal papel é agregar os dados de vendas, marketing e apoio ao cliente e garantir uma perfeita sinergia entre os 3. De

acordo com o Statista, a receita gerada por empresas fornecedoras de CRM no mundo cresceu, de 2010 para 2020, de 14 biliões de doláres para 69 biliões (Scheiner, 2022). Ainda que o dado não reflita exatamente a taxa de utilização das empresas, reflete o crescimento e aceitação desta tecnologia por parte das empresas.

Ainda que evolução tecnológica e as necessidades crescentes das marcas tenham obrigado os fornecedores de softwares de CRM a evoluir para tecnologias mais capazes, o mercado fez emergir uma nova tecnologia: o CDP (*Customer Data Plataform*).

A promessa do CDP é simples: criar uma tecnologia capaz de agregar todo e qualquer comportamento que o cliente tenha com a empresa para que esta tenha toda a informação que necessita para comunicar o conteúdo certo com o cliente certo no momento e recorrendo ao canal certo. Cerca de 66% dos profissionais de marketing afirmam que não conseguem identificar o cliente quando ele muda de dispositivo durante a compra (Kihn & O'Hara, 2020).

Comparativamente ao CRM, o CDP ainda enfrenta uma longa jornada de crescimento. De acordo com o Statista, em setembro de 2022, a receita gerada por empresas fornecedoras de CDP estavam nos 2 biliões de dólares, mais 25% face á receita gerada em 2021 de cerca de 1,6 biliões de dólares, o que mostra o crescimento e aceitação desta tecnologia pelas empresas (The Customer Data Platform Resource, 2022).

Com cada vez mais restrições e salvaguardas pela privacidade dos clientes e, com empresas como a Google a eliminar os *third party cookies* na segunda metade do ano de 2024 (Marques, 2022), as empresas precisam de olhar cada vez mais para os dados gerados dentro da organização (*first-party data*) e criar valor com os mesmos para que possam reter clientes e, assim, diferenciar-se da concorrência. Adquirir um novo cliente pode custar entre 5 a 25 vezes mais do que reter um cliente já existente (Kihn & O'Hara, 2020).

Problema de investigação

Com a competitividade crescente entre as empresas e um consumidor por consequência mais exigente, o **problema da investigação** é perceber se as empresas devem apostar no conhecimento sobre os seus clientes com vista à personalização da experiência para o aumento da conversão e da fidelização de clientes.

Com a identificação do problema de investigação, surgem várias questões de investigação que o estudo pretende analisar:

- Qual a importância de conhecer o consumidor?
- Qual a importância de centralizar e unificar a informação do consumidor?
- A centralização e unificação da informação do consumidor e o fácil acesso por parte de qualquer pessoa, permitirá uma redução de custos no acesso aos dados e uma tomada de decisões mais rápida?
- A centralização e unificação da informação do consumidor permitirá um melhor conhecimento da sua *customer journey*?
- A personalização nos momentos-chave da *customer journey* aumentará a conversão e a fidelização de clientes?

Objetivo principal do estudo

O principal **objetivo da investigação** é perceber de que forma a tecnologia CDP (*Customer Data Platform*) ajuda a centralizar e unificar toda a informação do consumidor e a incrementar a sua relação com a marca, através da personalização em *real-time* nos momentos-chave da *customer journey*.

Objetivos específicos

- Perceber como as tecnologias CDP e CRM atuam na centralização da informação do consumidor;
- Perceber como as tecnologias CDP e CRM permitem o acesso à informação do consumidor em *real-time*;
- Perceber como as tecnologias CDP e CRM criam uma visão unificada do cliente.
- Perceber como as tecnologias CDP e CRM permitem a personalização da experiência do consumidor e a atuação nos momentos-chave da *customer journey*.
- Perceber como as tecnologias CDP e CRM incrementam a relação do consumidor com a marca.

Organização e estrutura do estudo

A dissertação inicia com uma breve introdução ao tema em investigação, bem como algumas definições como o problema de investigação, o objetivo principal do estudo e os objetivos específicos. Segue-se o capítulo I onde é feita a revisão da literatura a alguns

temas como o *big data*, *customer data*, CRM, CDP e visão 360º do cliente. Em seguida, é apresentado o capítulo II que descreve a metodologia da investigação. O capítulo III apresenta os resultados nas categorias que emergiram de uma análise exploratória aos dados, sendo elas: (i) integração dos dados, (ii) cultura orientada para o cliente, (iii) – criação de uma visão unificada, (iv) – personalização e experiência e (v) – criação de valor. Ainda no capítulo III é realizada uma discussão aos resultados e são apresentadas as principais implicações teóricas e práticas. A dissertação termina com a conclusão, as principais limitações da investigação e sugestões para futuros estudos.

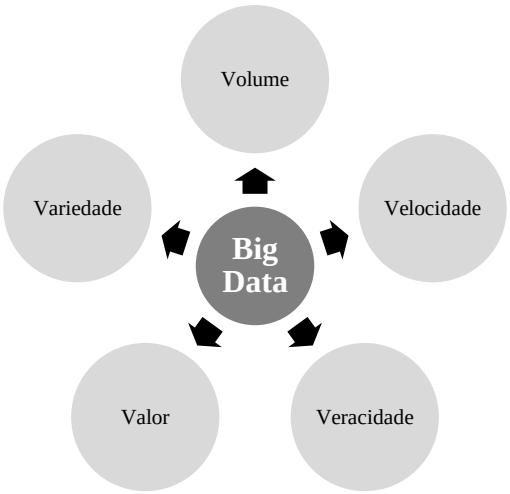
1.1 Big Data

O *big data* caracteriza uma grande quantidade de dados estruturados e não estruturados que os negócios lidam todos os dias (Susanto et al., 2019).

Ainda que o termo *big data* tenha ganho maior importância nos últimos anos com o avanço tecnológico e o "*boom*" de dados, foi em 2001 que o termo ganhou expressão com o autor Doug Laney a caracterizar o *big data* num modelo de 3V's. Segundo Laney (2001), as características que definem o *big data* são o volume, a velocidade e a variedade.

À medida que o termo foi ganho cada vez mais destaque, foram vários os autores que começaram a definir o *big data* com outras características. Ishwarappa & Anuradha (2015) acrescentam o valor e a veracidade às características que compõem o *big data*, resultando assim um modelo de 5V´s como pode ser visto na figura 1:

Figura 1 *– Componentes do big data*



Fonte: Adaptado de Ishwarappa & Anuradha (2015)

- **Volume:** os dados do cliente representam um grande volume, especialmente se, às suas transações e comportamentos for agregado o conteúdo gerado online (Condecido, 2019). Muitas empresas já têm grandes quantidades de dados armazenados mas não têm a capacidade de processar esses dados (Ishwarappa & Anuradha, 2015).

- **Velocidade**: a velocidade para compreender o nosso cliente e antever quais serão os seus próximos passos, será uma vantagem clara (Condecido, 2019).
- **Variedade**: o *big data* combina uma grande variedade de dados estruturados e não estruturados, provenientes de várias fontes para criar *insights* (Condecido, 2019).
- **Valor**: o valor é a componente mais importante no *big data* (Ishwarappa & Anuradha, 2015). Segundo o autor, é importante ter acesso ao *big data*, mas, se não for possível criar valor com a informação, torna-se algo inútil.
- **Veracidade**: a qualidade dos dados capturados pode variar muito, o que afeta a sua análise (Condecido, 2019). Segundo o mesmo autor, o *big data* pode ajudar a perceber se os dados que estão a ser capturados são exatos, significativos e relevantes.

O *big data* criou novas oportunidades, por fazer perceber qual é o comportamento de tendência dos clientes, o que permite uma análise mais precisa (Anshari et al., 2019). Segundo o mesmo autor, com um padrão resultante das várias informações do consumidor, as empresas podem assumir e prever quais são as suas necessidades.

1.1.1 Desafios

Apesar de criar uma oportunidade nas empresas de perceber quais são os comportamentos e necessidades dos consumidores, o *big data* trouxe imensos desafios. Sem os conhecimentos e ferramentas adequadas para os obter e analisar, o *big data* pode tornar-se num problema (Anshari et al., 2019).

Se por um lado, o *big data* significa uma maior quantidade de dados sobre o comportamento do cliente que podem ser úteis para proporcionar-lhe uma melhor experiência, a sua complexidade exige grandes investimentos financeiros, a fim de transformar dados em conhecimento acionável. De acordo com um estudo da IBM, cerca de 80% do tempo de um *Data Scientist* é gasto a encontrar, limpar e organizar os dados de uma organização, sobrando apenas 20% do tempo para fazer análises (Bowne-Anderson, 2018).

1.2 Customer Data

O foco em conhecer o cliente e os seus hábitos de consumo, a fim de o impactar no momento certo com o conteúdo certo despoletou nas empresas a necessidade de trabalhar

os dados a fim de criar valor. Os dados dos clientes afetam toda a estratégia de marketing, oferecendo a possibilidade de as empresas desenvolverem vantagens competitivas (Blasco-Arcas et al., 2022).

Para os autores Kihn & O'Hara (2020) o principal desafio dos profissionais de marketing é unificar os dados dos clientes, uma vez que estes estão armazenados em diferentes base de dados, em vários formatos e são utilizados pelos vários departamentos de uma organização de forma diferente.

Os dados dos clientes podem ser diferenciados em dois grandes grupos, os dados conhecidos e os dados desconhecidos.

- **Dados conhecidos**:

Qualquer tipo de dado que é identificável (Kihn & O'Hara, 2020). Segundo os mesmos autores pode vir através do preenchimento de um formulário *web*, uma compra através de um *website* ou através de um pedido de informações por parte de um funcionário numa loja.

- **Dados desconhecidos**

Os clientes não geram apenas dados identificáveis na sua interação com as empresas, mas também dados não identificáveis nos espaços físicos e digitais, dando informações sobre os seus comportamentos que os profissionais de marketing podem aproveitar com recurso a tecnologias específicas (Blasco-Arcas et al., 2022).

Um cliente típico normalmente possui 4,6 dispositivos ligados, tem centenas de *cookies* ativos e diferentes IDs para cada plataforma que interage, como por exemplo, a Apple ou o Google (Kihn & O'Hara, 2020). Segundo os autores, cada vez que vemos um anúncio *online* ou visitamos um website, estamos a criar um identificador único que vive isolado dos restantes que possamos ter. Isto significa que conseguir integrar todos os identificadores do cliente, pode ser um grande desafio. Se todos os clientes são desconhecidos, uma abordagem de hiperpersonalização ajudará a construir uma base de dados de clientes para mais tarde receber experiencias hiperpersonalizadas (Valdez Mendia & Flores-Cuautle, 2022).

Para os autores Kihn & O'Hara (2020), ambos os dados são importantes. Segundo os mesmos, quando os clientes se identificam e dão permissão às marcas para comunicarem

com eles, estão a “puxar” o envolvimento das marcas. Os autores complementam ainda que, quando as marcas interagem com utilizadores desconhecidos estão a “empurrar” o envolvimento para os consumidores.

1.3 Plataformas de gestão de dados

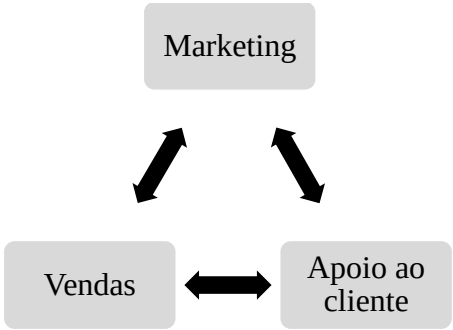
Com o aparecimento dos vários canais digitais e o consequente crescimento exponencial dos dados, começaram a surgir ferramentas com foco na recolha e gestão dos dados, a fim de ajudar as empresas na relação com os seus clientes. Os profissionais cada vez mais se esforçam por manter contacto com os seus clientes e, assim, conquistar a sua lealdade para que seja criada uma relação, quase amigável, entre ambas as partes (Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education " et al., 2022).

1.3.1 CRM (Customer Relationship Manager)

O avanço da tecnologia, traduziu-se numa mudança de paradigma por parte das empresas. Se antes a estratégia passava por ter o melhor produto, a verdade é que nos dias de hoje as empresas cada vez mais centram o seu foco no cliente. Conhecer melhor os clientes, permite oferecer-lhes o melhor valor e, assim, mantê-los fidelizados (Rababah, 2011).

O CRM (Customer Relationship Manager) foi uma das tecnologias a ganhar importância no contexto empresarial para ajudar a gerir a relação com os clientes. O CRM é uma ferramenta e estratégia para gerir as interações dos clientes, usando a tecnologia para automatizar os processos (Anshari et al., 2019). Segundo o mesmo autor, relaciona-se com as atividades de marketing, vendas e apoio ao cliente e os objetivos são encontrar, atrair novos clientes, nutri-los e retê-los. A figura 2 representa as várias componentes da estratégia de CRM:

Figura 2 *– Componentes da estratégia de CRM*



Fonte: Adaptado de Anshari et al. (2019)

Para Abreu et al., com o CRM "a empresa consegue reunir dados e informação sobre os seus clientes, deixando-os ao dispor de toda a organização, permitindo uma maior compreensão acerca das suas necessidades atuais e potenciais, assim como das suas preferências e histórico de compras" (2022, pág.2).

Na perspetiva de Fatouretchi (2019), o CRM tem a ver com a otimização dos processos e redução de custos, bem como a melhoria das interações e experiências dos consumidores. Segundo o autor, podem ser distinguidos 3 tipos de CRM: operacional, analítico e colaborativo:

- **CRM Operacional:** relaciona-se com as funcionalidades de marketing, vendas e serviços (Fatouretchi, 2019). Diz respeito à automatização dos processos, sejam eles de marketing, vendas ou serviços (Rababah, 2011).
- **CRM Analítico:** utiliza os dados do CRM operacional e fornece aos decisores KPI's, *dashboards* e ferramentas analíticas relevantes (Fatouretchi, 2019). Lida com o incremento de valor para o cliente e para a organização, através dos dados do cliente (Rababah, 2011).
- **CRM Colaborativo:** a tecnologia para integrar todos os canais e frentes de comunicação a fim de centralizar a informação num único sítio (Fatouretchi, 2019). Tem o foco na gestão das interações entre o cliente e a empresa e em todos os canais usados para o efeito (de Abreu et al., 2022).

Para Rababah (2011), para além dos 3 tipos de CRM descritos anteriormente, ainda existe o CRM Estratégico que lida com a criação de uma cultura empresarial focada no cliente a fim de gerar valor face à concorrência.

O estudo de Fatouretchi (2019) demonstra que qualquer implementação de CRM deve começar com uma estratégia ou um plano de negócios montado. Segundo o autor, é importante lembrar que o sucesso ou fracasso de uma estratégia de CRM é da responsabilidade dos *stakeholders* e não da equipa de tecnologias e informação.

1.3.1.1 Cultura orientada para o cliente

São vários os estudos e autores que associam a implementação do CRM a uma cultura orientada para o cliente. O autor Ullah et al. (2020) afirma que o propósito do CRM é gerar uma maior satisfação do cliente, o que, inevitavelmente obriga à execução de várias estratégias relacionadas com uma cultura orientada no cliente. As organizações devem ter

uma cultura centrada no cliente para que o CRM seja implementado com sucesso e, consequentemente, gere uma vantagem competitiva (alem Mohammad et al., 2013).

1.3.1.2 Personalização e experiência

Por conseguir integrar vários dados dos clientes, o CRM pode ser a chave para a empresa conseguir personalizar a experiência do consumidor. Com o CRM, as empresas podem criar melhores personas, utilizando os dados do perfil como base para a criação de personalizações (Anshari et al., 2019). O autor salienta que com o CRM, a empresa tem à disposição dados sobre as preferências e necessidades dos clientes, sendo que pode utilizá-los para oferecer um conteúdo relevante e valioso.

1.3.1.3 Principais desafios

Um dos principais desafios do CRM prende-se com a forma como a tecnologia interage com grandes volumes de informação. Alguns dos problemas relacionados com o CRM, prendem-se com dados não verificados ou incorretos, questões ligadas à privacidade, incapacidade de gerar novas bases e a dificuldade em manter a informação atualizada na ausência de *big data* (Taleb et al., 2020). Segundo o mesmo autor, apesar de o CRM agregar grandes volumes de dados, lida apenas com a manutenção da informação.

1.3.2 Customer Data Platform

Com o aumento do volume de dados e da sua complexidade e a necessidade de criar uma visão única do cliente, começaram a emergir tecnologias no mercado para ajudar as empresas a gerir grandes volumes de informação. O termo CDP surgiu em 2013 para designar diferentes sistemas de marketing que partilhavam o objetivo de criar uma base de dados unificada (Customer Data Platform Institute, 2022).

Segundo o Customer Data Platform Institute, o CDP é "uma agregação de softwares que mantém uma base de dados persistente, unificada e acessível para sistemas externos" (2022, pág.3). Segundo a mesma fonte, os elementos-chave para a sua definição são:

- **Agregação de softwares:** o CDP é uma agregação de softwares normalmente geridos pelos departamentos de Marketing o que facilita a sua implementação e alteração à medida que surgem novas necessidades.
- **Base de dados persistente e unificada:** o CDP cria uma visão unificada do cliente através da integração da sua informação proveniente de vários sistemas,

armazenando assim dados possíveis de rastrear o seu comportamento ao longo do tempo.

- **Acessível para sistemas externos:** os dados armazenados no CDP podem ser usados por outros sistemas para analisar e gerir as interações com os consumidores.

Para os autores Kihn & O'Hara (2020), um CDP deve ser capaz de:

- **Adquirir**: capacidade de recolher e extrair dados de uma grande variedade de fontes;
- **Processar**: ferramentas incorporadas que permitem limpar e gerir tanto atributos (campos) como marcadores de identidade (IDs);
- **Expor**: disponibilizar os dados normalizados e identificados num armazém de dados persistente;
- **Analítica e decisões**: executar decisões e realizar análises preditivas sobre os dados;
- **Entrega**: uma vez tomada as decisões, enviar sinais para os sistemas que estão a entregar as mensagens.

Cada CDP irá oferecer soluções mais capazes do que outras, mas qualquer base deve garantir capacidades como a recolha de dados, a gestão dos dados, a unificação do perfil, a segmentação e ativação e os *insights*/inteligência artificial (Kihn & O'Hara, 2020).

Recolha de dados

Um dos pontos-chave do CDP é a sua grande capacidade de agregar dados provenientes de várias fontes num único lugar. Um CDP deverá conseguir integrar dados tanto de fontes conhecidas como desconhecidas, bem como permitir que os vários parceiros se consigam ligar de forma automática (Kihn & O'Hara, 2020). Para além da possibilidade de integrar dados de forma manual (via *uploading* de ficheiro), o CDP deve ser capaz de capturar dados através de APIs (interfaces de programação de aplicações), SDKs (kits de desenvolvimento de *software*) ou *tags* de *Javascript* (Kihn & O'Hara, 2020). Uma das grandes funções deste tipo de tecnologia é agir como um local centralizado para que os outros sistemas possam aceder e agir sobre os dados dos clientes (Earley, 2018).

- **Gestão dos dados**

Para além da capacidade de recolher dados, o CDP deve ser capaz de gerir os dados. Isto é, a classificação dos dados no sistema, como é definida e como é organizada (Kihn & O'Hara, 2020). Um dos fatores diferenciadores deste tipo de tecnologia é a capacidade de cruzar e identificar dois campos "PrimeiroNome" e "Primeiro_Nome" mesmo que sejam provenientes de duas bases de dados diferentes (Kihn & O'Hara, 2020).

- **Unificação do perfil**

Depois da integração e gestão dos dados, um CDP deve ser capaz de cruzar as várias informações que permitam unificar o perfil do consumidor. O base da unificação do perfil, é transformar contactos singulares em contactos ricos e não só unificar os múltiplos registos que a pessoa usa, mas também os seus identificadores como *cookies* de navegador, IDs de dispositivos, etc. (Kihn & O'Hara, 2020).

- **Segmentação e ativação**

A promessa dos CDPs não é apenas agregar todos os dados dos clientes, mas também unificar o local onde os *marketeers* executam o trabalho da segmentação (Kihn & O'Hara, 2020). O CDP não só permite aceder a todas as métricas relacionadas com o comportamento do consumidor, bem como executar uma resposta com base nos dados, acedendo ou desencadeando ações em sistemas externos (Earley, 2018).

Com a segmentação garantida, é necessário ativar os dados. Os CDPs devem ativar os dados dos clientes onde for necessário, como por exemplo: campanhas de e-mail, publicidade *display*, redes sociais, etc. (Kihn & O'Hara, 2020). O CDP não só permite aceder a todas as métricas relacionadas com o comportamento do consumidor, bem como executar uma resposta com base nos dados, acedendo ou desencadeando ações em sistemas externos (Earley, 2018).

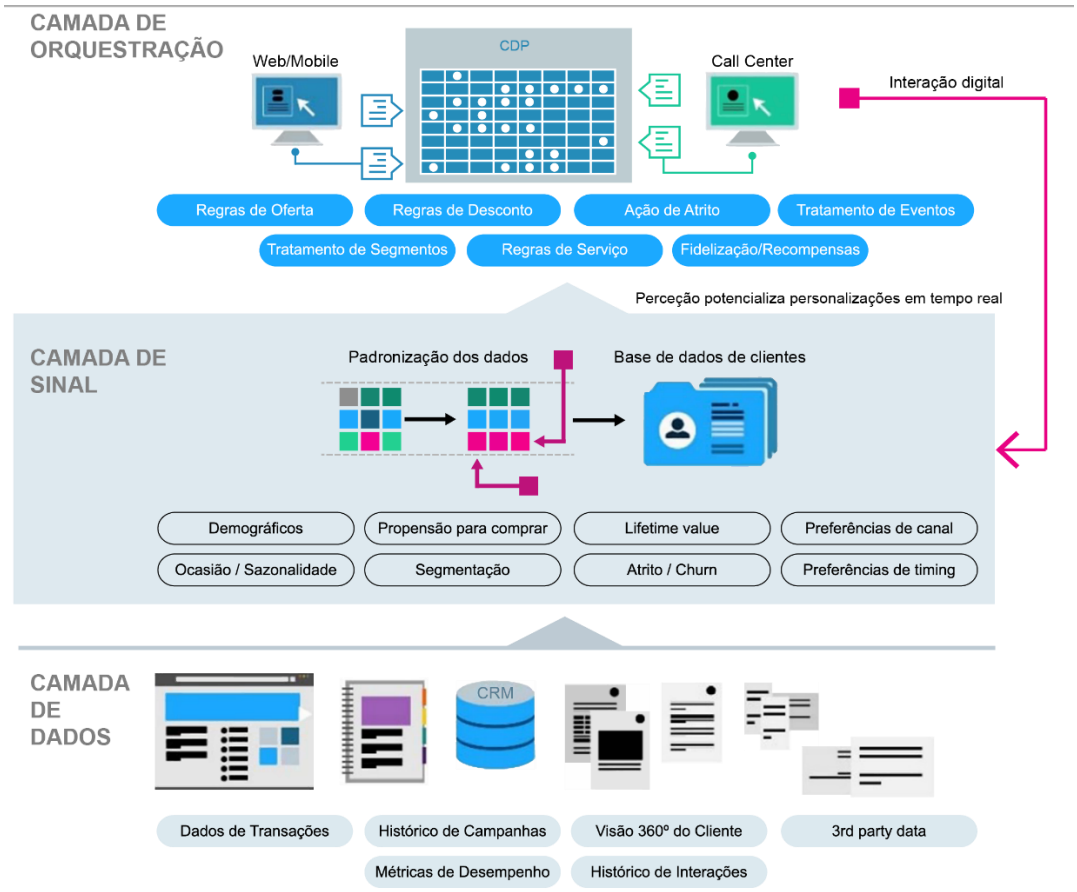
- ***Insights*/IA**

Uma vez que o CDPs cruzam dados de múltiplos canais e serão a "fonte fidedigna" no que diz respeito aos dados dos clientes, faz sentido que sejam a principal fonte para a inteligência artificial trabalhar (Kihn & O'Hara, 2020). Segundo os mesmos autores, um bom CDP centrar-se-á inicialmente na análise dos dados que existem e analisar, por

exemplo, movimentação de clientes entre segmentos (ex: entrou num segmento, saiu do segmento, etc.), envolvimento do cliente entre os vários canais e o LTV (*lifetime value*).

Para Earley (2018), um CDP pode fornecer algumas das funcionalidades de outros sistemas de marketing e plataformas de gestão de clientes, mas é consideravelmente diferente no design e na função. A figura 3 ilustra as várias funções que um CDP deve ter segundo o autor Earley (2018):

Figura 3 *– Funções de um CDP*



Fonte: Adaptado de Earley (2018)

Muitas empresas, por terem múltiplas aplicações a comunicar com o cliente, confiam no CDP para assegurar que os dados dos clientes são apresentados de forma consciente e que estão disponíveis para qualquer necessidade que possa surgir dentro da organização (Peppers & Rogers, 2022).

1.3.2.1 Desafios

Apesar da necessidade de recolher e tratar cada vez mais dados a fim de obter *insights* sobre o comportamento dos clientes, as empresas enfrentam um grande desafio: a

privacidade. Apesar de 73% dos consumidores afirmar que prefere experiências personalizadas, 65% assume que a desconfiança sobre os dados, já os fez deixar de comprar numa empresa (Kihn & O'Hara, 2020).

Ainda que os CDPs tenham tecnologias de capazes de agregar qualquer tipo de dado, incluindo os anónimos, a privacidade e os organismos reguladores podem servir como entrave no processo de integração dos dados. Segundo Kihn & O'Hara (2020), a privacidade dos dados digitais é mantida por 4 elementos:

- ***Web browsers* e organismos de normalização**: querem oferecer um produto (o *browser*) que satisfaça as necessidades dos seus utilizadores.
- **Reguladores governamentais**: atuam em nome dos princípios legais para servir as pessoas que governam.
- **Consumidores:** querem proteger os seus dados, fornecendo apenas o suficiente para obter as experiências e os serviços que desejam.
- **Empresas:** querem manter uma experiência personalizada com os clientes, mas obedecendo a todos os regulamentos.

1.4 Visão 360º do cliente

Com a dispersão dos dados provenientes da atividade do cliente nos vários canais, surge um grande desafio para as empresas: criar uma visão 360º do cliente, que permita analisar e compreender qual o seu comportamento e necessidades. O autor Earley (2018) afirma que, se o cliente não for compreendido, não é possível servi-lo de forma ótima. É crucial criar uma visão completa dos clientes para gerar *insights* que permitam conhecê-los melhor (Condecido, 2019). Segundo Teo et al., "as organizações devem manter uma visão unificada das interações do cliente provenientes de diferentes canais" (2006, pág.10). Na perspetiva do autor, é necessário existir uma partilha desses dados e isso exige um apoio eficiente e integrado dos vários sistemas da organização.

O autor Condecido (2019), define uma visão 360º do cliente, num modelo composto por 4 elementos que pode ser verificado na figura 4:

Figura 4 *– Elementos de uma visão 360º do cliente*

Fonte: Adaptado de Condecido (2019)

- **Dados demográficos**: dados como o género, raça, idade, rendimentos, deficiências, mobilidade (tempo gasto entre casa e o trabalho, bem como o nº de veículos disponíveis), habilitações literárias, posse de casa própria, situação laboral e localização. Segundo o autor, este tipo de informação pode fazer com se adeque o marketing ao cliente para quem estamos a comunicar.
- **Interações**: todas as interações do cliente nos vários canais, como por exemplo: e-mails importantes, registos de chamadas, registo de compromissos (relatórios de chamadas e visitas ao local), visitas ao website (incluindo chats), atividade em redes sociais (ex: *likes* e partilhas) e sentimentos.
- **Histórico de consumo**: para além da informação financeira, é importante capturar outros dados como a data e hora da compra, volume, tamanho, pontos de entrega e métodos de pagamento.
- **Experiência do cliente**: interações com o apoio ao cliente como pedidos, *tickets* criados, reclamações, elogios, *feedbacks* e respostas a inquéritos.

Para além de conseguir proporcionar uma melhor experiência ao cliente nos vários canais, com uma visão 360º do cliente, a empresa consegue repensar processos e reduzir custos operacionais. Porém, alcançar uma visão 360º do cliente pode ser mais difícil do que parece. Para além do desafio de integrar sistemas que não estão conectados entre si, há um também o desafio de chegar a um acordo comum dentro dos vários silos políticos da organização (Condecido, 2019).

1.5 Principais conclusões

Com base na revisão da literatura, foi possível sintetizar algumas ideias-chave de acordo com os temas em análise como pode ser analisado na tabela 1:

Tabela 1 *– Ideias-chave da revisão da literatura*

TEMA	IDEIAS-CHAVE
Big Data	• Caracteriza uma grande quantidade de dados estruturados e não estruturados (Susanto et al., 2019). • É definido num modelo de 5V´s sendo eles: o volume, a velocidade, a variedade, o valor e a veracidade (Ishwarappa & Anuradha, 2015). • Por resultar em grandes quantidades de dados sobre o comportamento dos clientes, podem criar um padrão para assumir e prever quais são as suas necessidades (Anshari et al., 2019). • Necessitam de conhecimentos e ferramentas adequadas para os obter e analisar (Anshari et al., 2019).
Customer Data	• Segundo Kihn & O'Hara (2020), os dados dos clientes são divididos em 2 grupos: dados conhecidos e dados desconhecidos.
CRM	• Na perspetiva de Fatouretchi (2019), o CRM tem a ver com a otimização dos processos e redução de custos, bem como a melhoria das interações e experiências dos consumidores. • Segundo Rababah, (2011) podem ser distinguidos 4 tipos de CRM: CRM Operacional, CRM Analítico, CRM Colaborativo e CRM Estratégico. • Para o autor Fatouretchi (2019), qualquer implementação de CRM deve começar com uma estratégia ou um plano de negócios montado. • O autor Ullah et al. (2020) afirma que o propósito do CRM é gerar uma maior satisfação do cliente, o que, inevitavelmente obriga à execução de várias estratégias relacionadas com uma cultura orientada no cliente. • Com o CRM, as empresas podem criar melhores personas, utilizando os dados do perfil como base para a criação de personalizações (Anshari et al., 2019). • Alguns dos problemas relacionados com o CRM, prendem-se com dados não verificados ou incorretos, questões ligadas à privacidade, incapacidade de gerar novas bases e a dificuldade em manter a informação atualizada na ausência de *big data* (Taleb et al., 2020).
CDP	• Segundo Kihn & O'Hara (2020), qualquer base de CDP deve garantir capacidades como a recolha de dados, gestão dos dados,

	unificação do perfil, a segmentação e ativação e os *insights*/inteligência artificial. • O CDP pode fornecer algumas das funcionalidades de outros sistemas de marketing, mas é consideravelmente diferente no design e função • A privacidade pode ser um dos principais desafios na integração de mais dados no CDP. Segundo Kihn & O'Hara (2020), a privacidade dos dados digitais é mantida por 4 elementos: *web browsers* e organismos de normalização, reguladores governamentais, consumidores e empresas.
Visão 360º do cliente	• O autor Earley (2018) afirma que, se o cliente não for compreendido, não é possível servi-lo de forma ótima; • O autor Condecido (2019) define uma visão 360º do cliente como a ligação de 4 elementos: os dados demográficos, as interações, o histórico de consumo e a experiência do cliente.

Elaboração: Própria

O objetivo desta investigação é perceber de que forma a tecnologia CDP (Customer Data Platform) ajuda a centralizar toda a informação do consumidor e a incrementar a sua relação com a marca, o que significa que estamos perante um estudo qualitativo de caráter exploratório.

Tal como apresentado no capítulo II, o termo CDP surgiu apenas em 2013 e a sua relevância no mercado empresarial ainda está em crescimento, o que se traduziu numa escassa quantidade de dados secundários para análise. No seguimento disto, mostrou-se clara a necessidade de proceder à recolha de dados primários através da realização de entrevistas. A entrevista é o método mais utilizado na investigação qualitativa (Bryman & Bell, 2011).

Uma vez que estamos perante uma tecnologia ainda em fase de crescimento e, por o CRM ter um papel já assente no mercado empresarial no que diz respeito à integração de dados dos clientes, realizou-se entrevistas semiestruturadas com recurso a um guião previamente estruturado (ver Apêndice I) a empresas que usam CRM e empresas que usam CDP.

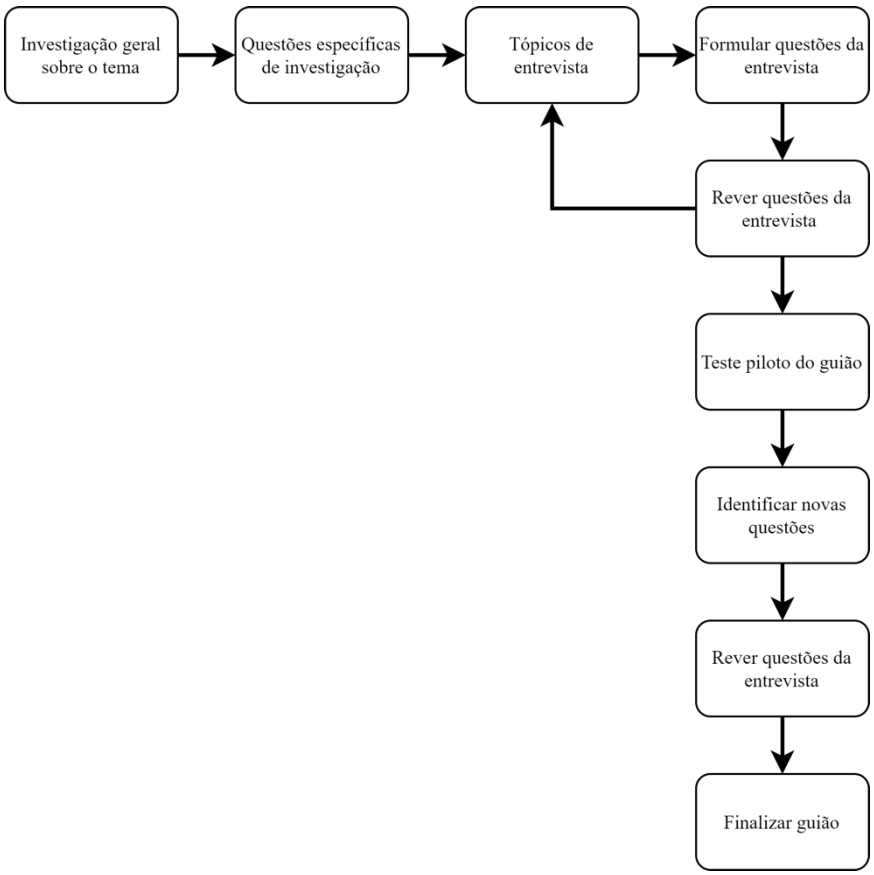
2.1 Entrevista semiestruturada

O método escolhido para a recolha de dados primários foi a entrevista semiestruturada por permitir uma maior flexibilidade para a obtenção de repostas úteis para a investigação.

Na entrevista semiestruturada, o investigador tem uma lista de perguntas sobre tópicos específicos a investigar, frequentemente denominado como guião de entrevista, mas o Entrevistador tem margem de manobra na forma de responder (Bryman & Bell, 2011). Segundo os mesmos autores, as perguntas podem não seguir a ordem delineada e podem ser incluídas na entrevista outras que não estejam no guião, porém, de um modo geral, todas as perguntas devem ser feitas.

A criação do guião da entrevista (ver Apêndice I) seguiu o passo a passo apresentado por Bryman & Bell (2011) como pode ser verificado na figura 5:

Figura 5 *- Processo de formulação de questões para o guião*



Fonte: Adaptado de Bryman & Bell (2011)

A formulação de questões para o guião foi feita seguindo a metodologia de Bryman & Bell (2011), mas com o suporte da revisão da literatura e dos objetivos da investigação. Como existem poucos dados secundários acerca da tecnologia de CDP, foi utilizado o mesmo guião para as empresas de CRM e empresas de CDP. Isto é, conclusões que se retiraram dos vários estudos na revisão da literatura serviram como base para a criação das questões. Por exemplo, na revisão da literatura, vimos vários autores a associar a implementação do CRM a uma cultura orientada para o cliente. Como não existem estudos a fazer essa associação para o CDP, a questão foi igualmente incluída a fim de compreendermos se as tecnologias se relacionam em algumas temáticas já estudadas pela literatura na vertente do CRM.

Para criar um maior envolvimento com o entrevistado e desenvolver um ambiente informal, na fase inicial da entrevista foram efetuadas questões relacionadas com o entrevistado (formação, experiência com CRM/CDP, etc.), com a empresa (área de negócio, público-alvo, etc.), bem como outras relacionadas com os canais de

comunicação o cliente, fontes de recolha de dados, razões que levaram a empresa a adotar o CRM/CDP, etc.

A estruturação do guião pode ser consultada na tabela 2:

Tabela 2 *- Estruturação do guião*

OBJETIVO	GUIÃO	AUTORES
Perceber como as tecnologias CDP e CRM atuam na centralização da informação do consumidor.	**Q:** No que diz respeito à recolha dos dados, acha que o CRM/CDP permite uma integração eficaz dos dados provenientes de várias fontes?	Kihn & O'Hara (2020), Earley (2018)
	Q: Para complementar a pergunta de cima, há alguma limitação que tenha identificado no processo de integração?	Taleb et al. (2020), Kihn & O'Hara (2020)
Perceber como as tecnologias CDP e CRM permitem o acesso à informação do consumidor em real time.	**Q:** O facto de utilizarem CRM/CDP, mostra que a empresa tem uma cultura orientada para o cliente?	Fatouretchi (2019), Ullah et al. (2020)
	Q: Enquanto empresa, em que medida é que é importante conhecer o cliente?	Earley (2018),
	Q: Se não fosse o CRM/CDP, acha que era mais difícil aceder aos dados do cliente?	Kihn & O'Hara (2020)
Perceber como as tecnologias CRM e CDP criam uma visão unificada do cliente.	**Q:** Como é que classifica o desempenho do CRM/CDP na limpeza e duplicação dos dados?	Kihn & O'Hara (2020), Taleb et al. (2020)
	Q: O CRM/CDP unifica o perfil do consumidor. Concorda com esta afirmação? Pode justificar?	Kihn & O'Hara (2020), Earley (2018)
	Q: Na sua perspetiva, é claro que o CRM/CDP cria uma visão ampla sobre tudo o que o cliente faz dentro da empresa?	Kihn & O'Hara (2020)
	Q: Acha que uma visão unificada permite um melhor conhecimento sobre o cliente?	Condecido (2019)
Perceber como as tecnologias CDP e CRM permitem a personalização da experiência do	**Q:** Como é que classifica o desempenho do CRM/CDP no que diz respeito à componente analítica?	Fatouretchi (2019), Kihn & O'Hara (2020

consumidor e a atuação nos momentos-chave da *customer journey*.	**Q:** A informação que o CRM/CDP fornece é suficiente para personalizar a experiência do consumidor?	Kihn & O'Hara (2020), Anshari et al. (2019)
	Q: Acha que o CRM/CDP permite antecipar o comportamento do cliente?	Kihn & O'Hara (2020)
	Q: Como complemento à pergunta de cima, se conseguissem antecipar o comportamento, conseguiam gerar mais valor para o cliente?	Anshari et al. (2019)
Perceber como as tecnologias CDP e CRM incrementam a relação do consumidor com a marca.	**Q:** A nível de resultados, foi claro o aumento de valor para a empresa desde a implementação do CRM/CDP?	Abreu et al. (2022), Rababah (2011)
	Q: Acha que o CRM/CDP tem um papel importante na conversão e fidelização de clientes?	Anshari et al. (2019)

Elaboração: Própria

2.2 Caracterização das empresas e respetivos entrevistados

Uma vez que a tecnologia CDP ainda está em fase de crescimento aliado ao facto de já existir uma presença clara e notória da tecnologia CRM em diversas empresas, tornou-se relevante e pertinente trazer para investigação experiências de empresas que usam CRM e experiências de empresas que usam CDP.

Em relação ao CRM, a seleção de profissionais foi bastante fácil, uma vez que esta tecnologia já é utilizada por um grande volume de empresas. Para enriquecer a investigação, foram selecionadas empresas nacionais e internacionais. Foram utilizados 3 critérios para a escolha de empresas (i) ser uma empresa nacional ou internacional, (ii) ter a tecnologia de CRM implementada e (iii) ser uma empresa de média ou grande dimensão, excluindo assim as pequenas empresas, uma vez que à partida teria um maior número de dados, e por isso, provavelmente, mais desafios e experiências para partilhar.

Com respeito ao CRM, o processo de seleção foi mais complicado que o CRM, uma vez que ainda existem poucas empresas ainda a utilizar este tipo de tecnologia e, as que foram abordadas para pertencer à investigação ou se recusaram a participar ou, por estarem ainda numa fase inicial da implementação, não acharam que as experiências que iam partilhar fossem enriquecer a investigação. No seguimento disto, para a componente de CDP, o único critério de escolha foi ser um profissional com experiência, atual ou anterior, numa ferramenta de CDP. Em Portugal, apenas um profissional com experiência na implementação de CDPs aceitou partilhar as suas opiniões sobre a tecnologia, sendo que os restantes entrevistados foram todos de empresas internacionais.

2.3 Recolha dos dados

No total, foram realizadas 12 entrevistas, 7 das quais a profissionais de CRM e 5 a profissionais de CDP, sendo que apenas 2 dos 5 trabalham atualmente em empresas que utilizam CDP, sendo que os restantes têm experiência com CDP em anteriores funções ou trabalham na implementação deste tipo de tecnologias.

Os dados primários foram recolhidos sob a forma de entrevistas semiestruturadas que decorreram entre os dias 5 de setembro e 7 de outubro. As entrevistas foram realizadas recorrendo a um guião com os vários tópicos que a investigação pretendia analisar.

As entrevistas foram realizadas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, no dia e hora mais conveniente para cada um, sendo que a maioria foi realizada via videoconferência através da plataforma Zoom, com a exceção de 4 por indisponibilidade de agenda dos entrevistados. Em relação às exceções, uma das entrevistas foi realizada por telefone e as outras 3, por indisponibilidade de realizar por uma via mais conveniente, foi enviado o guião por e-mail para o entrevistado responder. As entrevistas tiveram uma duração média de 45 minutos.

No início de cada entrevista foram apresentados os objetivos da investigação e pedida a devida autorização para gravar o áudio, sendo que foi também partilhado que todos os materiais seriam destruídos no final da investigação, garantindo assim toda a confidencialidade.

2.4 Teste-piloto

Na sequência da elaboração do guião, foi realizado um teste-piloto com o objetivo de perceber se as perguntas estavam bem estruturadas ou se os entrevistados tinham dúvidas. O teste-piloto decorreu no dia 5 de setembro e o entrevistado não demonstrou qualquer dificuldade ou dúvida, pelo que a mesma estruturada foi aplicada nas restantes entrevistas.

2.5 Análise dos dados

Em relação à análise de dados, foi utilizado o método de Bardin (2016) que subdivide as o processo em 3 fases:

1) **Pré-análise:** trata-se da primeira fase da análise de dados, onde o objetivo é organizar a informação;
2) **Exploração do material:** fase de análise propriamente dita que envolve várias operações como a codificação, decomposição ou enumeração;
3) **Tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação:** existindo resultados significativos, podem ser propostas inferências e interpretações a propósito dos objetivos previstos.

Em relação à organização da informação, todas as entrevistas foram transcritas para facilitar o processo de análise. Na investigação qualitativa, a entrevista é normalmente gravada e transcrita (Bryman & Bell, 2011). No seguimento disso e, para garantir o anonimato quer das empresas, como dos respetivos profissionais, os nomes foram

codificados através da atribuição de um código (E para empresas, R para profissionais de CRM e D para profissionais de CDP).

A caracterização das empresas e entrevistados presentes no estudo podem ser consultados na tabela 3:

Tabela 3 *- Caracterização das empresas e respetivos entrevistados*

	GÉNERO	FUNÇÃO	FORMAÇÃO	EXPERIÊNCIA COM CRM/CDP	ÁREA DE NEGÓCIO DA EMPRESA	SEDE DA EMPRESA
R1	Feminino	CRM *Specialist* (Portugal)	Finanças, Contabilidade e Gestão	4 anos de experiência com CRM	Área de *gaming* e apostas online, direcionada para b2C	Grécia
R2	Feminino	*Head of* CRM	Design gráfico e Marketing	4 anos de experiência com CRM	Empresa ligada à área do vestuário e moda. Público-alvo a partir dos 18 anos	Inglaterra
R3	Masculino	CRM *Executive* (Portugal)	Gestão de Marketing e Marketing	6 anos de experiência com CRM	Empresa com 2 áreas de negócio: tabaco com combustão e tabaco sem combustão para público acima dos 18 anos.	Nova Iorque
R4	Masculino	*Digital Product Owner* & CRM *Manager* (Portugal)	Marketing e Gestão	1 ano de experiência com CRM	Empresa ligada ao setor automóvel	Seul
R5	Masculino	CRM & *Lifecycle Manager*	Gestão de Marketing	Menos de 1 ano de experiência com CRM	Empresa que desenvolve software para nutricionistas. Área de negócio b2B e b2C.	Braga
R6	Feminino	*Digital Marketing Manager*	Gestão	5 anos de experiência com CRM	Empresa ligada à área do mobiliário e decoração	Lisboa
R7	Masculino	CRM *Manager* (Espanha)	Relações públicas e Gestão	5 anos de experiência com CRM	Empresa ligada à mobilidade que oferece vários serviços como carsharing	França
D1	Masculino	*Data Science* & *Growth*	Gestão e Marketing	2 anos de experiência em CDP	Empresa de desenvolvimento de software	Helsínquia
D2	Masculino	*Co-fundador*, CEO	Engenharia elétrica e *Machine learning*	2 anos de experiência em CDP	Empresa de serviços e consultoria de TI	Barcelona
D3	Masculino	*Sales Director* (França e Portugal)	Gestão de empresas	10 de experiência em CRM e 2 anos de experiência em CDP	Empresa de tecnologia Saas que oferece soluções *martech*	Mumbai
D4	Feminino	CRM & *Analytics Director*	Administração de empresas e Gestão estratégica	20 anos de experiência em CRM e 5 anos de experiência em CDP	Agência de prestação de serviços na área do Marketing	São Paulo
D5	Feminino	Gerente de Marketing & CRM	Administração e Marketing	10 anos de experiência em CRM e 4 de experiência com CDP	Empresa de venda de ofertas como passagens aéreas, hotéis e vendas de milhas	Belo Horizonte

Elaboração: Própria

CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 Análise dos resultados

Tal como mostra Bardin (2016), a primeira etapa da análise de dados é a pré-análise onde o objetivo é rever toda a informação gerada e organizá-la. Recorrendo a essa técnica, concluiu-se que existiam temas comuns a cada grupo de questões, sendo que foi feita uma categorização. Segundo Bardin (2016), a categorização é uma operação na qual são classificados elementos através de um conjunto por diferenciação. Segundo o mesmo autor, classificar elementos em categorias impõe que existam elementos comuns entre eles.

Da pré-análise emergiram 5 categorias, (i) integração dos dados, (ii) cultura orientada para o cliente, (iii) criação de uma visão unificada, (iv) personalização e experiência e (v) criação de valor, sendo que cada questão do guião associada à categoria foi identificada na análise de resultados como uma subcategoria.

As categorias foram analisadas de forma individual nas vertentes de CRM e de CDP.

3.1.1 Integração dos dados

Em relação à categoria da integração dos dados, foram analisadas 2 subcategorias, o papel das tecnologias CRM e CDP na integração dos dados provenientes de várias fontes e as limitações no processo de integração dos dados nas tecnologias em investigação.

3.1.1.1 No CRM

A tabela 4 apresenta uma síntese dos principais resultados obtidos na categoria da integração dos dados por parte dos profissionais de CRM.

Tabela 4 *- Análise à categoria da integração dos dados no CRM*

CATEGORIA: INTEGRAÇÃO DOS DADOS	ENTREVISTADO
1. O CRM permite uma integração eficaz dos dados provenientes de várias fontes	
Concorda	**R1, R4, R5, R6, R7**
Não concorda	**R2, R3**
2. Limitações no processo de integração dos dados no CRM	

Os dados integrados são suficientes	**R6**
Os dados que estão a ser integrados são suficientes, mas gostava que fossem integrados mais dados	**R1, R4, R5**
Os dados que estão a ser integrados são insuficientes	**R2, R3**

Elaboração: Própria

Pela análise da tabela 4, conseguimos verificar que, apesar da maior parte dos entrevistados (**R1**, **R4**, **R5**, **R6** e **R7**) concordar que o CRM implementado nas respetivas empresas permite uma integração eficaz dos dados, apenas o entrevistado **R6** afirma que os dados que estão integrados são suficientes, acabando por ligar uma integração eficaz dos dados a um levantamento de requisitos que deve ser feito no início da implementação da tecnologia:

"(...) se os requisitos forem bem levantados, o CRM vai sem dúvida nenhuma atingir todos os objetivos e as respostas que queremos (...)". **(R6)**

No caso do entrevistado **R1**, apesar de concordar que o CRM na sua empresa permite uma integração eficaz dos dados, justifica que tal se deve ao facto da tecnologia ter sido desenvolvida internamente, o que exigiu vários desenvolvimentos internos para garantir uma integração eficaz dos dados. O mesmo entrevistado completa a sua resposta com uma anterior experiência:

"(...) como a ferramenta era da Salesforce (...) existiam muitos erros, muitos dados ainda não estavam a ser integrados (...) tínhamos de utilizar várias ferramentas para obter os dados, não tínhamos tudo centralizado só numa ferramenta (...)". **(R1)**

O entrevistado **R2**, por estar em processo de migração para uma tecnologia CDP e o entrevistado **R3** por já fazer uso internamente de uma tecnologia unificada, afirmam que o CRM não corresponde às necessidades da empresa no que diz respeito à integração dos dados. O entrevistado **R3** acrescenta que recorrem a vários processos manuais para integrar dados no CRM:

"(...) o que fazemos é (...) ignorar o que é feito na chamada da API e enviar uma base de dados manual para a equipa da Salesforce e eles aplicam manualmente (...)". **(R3)**

O entrevistado **R2** afirma que o CRM já correspondeu às expectativas da empresa no passado, mas que, com o crescimento e o estabelecimento de novos objetivos, esta tecnologia deixou de corresponder:

"(...) com vista à integração de uma maior quantidade de dados e de forma mais inteligente a estabelecer a forma como estes dados são ativos, sentimos que de facto a plataforma de CDP é mais benéfica". **(R2)**

Com a análise à categoria da integração dos dados, podemos concluir que, de um modo geral, o CRM apresenta várias limitações o que exige, por vezes, a necessidade de recorrer a processos manuais para integrar mais dados, o que acaba por gerar frustração e duplicar o tempo gasto por parte dos profissionais. Concluímos também que uma integração eficaz dos dados pode estar relacionada com o cumprimento de vários fatores como (i) tipo de solução, ou seja, o facto de não ser uma tecnologia desenvolvida internamente, significa que a solução acaba por ser mais padronizada o que pode não responder às necessidades individuais de cada empresa que varia consoante a área de negócio, dimensão, etc., (ii) levantamento de requisitos, ou seja, uma má definição dos dados que são necessários integrar, (iii) crescimento da empresa e a necessidade de ter uma personalização mais avançada pode significar que, por mais que o CRM dê resposta numa fase inicial da empresa, o crescimento pode fazer com que esta tecnologia deixe de dar resposta pela complexidade que se quer montar.

3.1.1.2 No CDP

A tabela 5 apresenta uma síntese dos principais resultados obtidos na categoria da integração dos dados por parte dos profissionais de CDP.

Tabela 5 *– Análise à categoria da integração dos dados no CDP*

CATEGORIA: INTEGRAÇÃO DOS DADOS	ENTREVISTADO
1. O CDP permite uma integração eficaz dos dados provenientes de várias fontes	
Concorda	**D1, D2, D3, D4, D5**
Não concorda	
2. Limitações no processo de integração dos dados no CDP	
Os dados integrados são suficientes	**D2, D3, D4**
Os dados que estão a ser integrados são suficientes, mas gostava que fossem integrados mais dados	**D1, D5**
Os dados que estão a ser integrados são insuficientes	

Elaboração: Própria

Pela análise da tabela 5, concluímos que a maioria dos entrevistados concorda com o facto do CDP permitir uma integração eficaz dos dados, apesar de vários partilharem desafios

neste campo. O entrevistado **D2** partilha que os CDPs são ótimos para associar o utilizador a eventos de captura e, assim, resolver as questões relacionadas com sua a identidade:

"(...) o seu principal objetivo é receber eventos trackeados (blocos de Json) e criar um sentido entre eles, normalmente através da associação a um registo de cliente (...)". **(D2)**

Porém, o mesmo entrevistado (**D2**), completa que os desafios do CDP começam quando é necessário trabalhar conceitos num nível mais alto como empresas, equipas, espaços de trabalho, etc. O entrevistado **D4**, pela sua experiência em várias ferramentas de CDP, partilha que de solução para solução, a integração pode ser mais ou menos eficaz e, para além disso, depende de 2 fatores, (i) levantamento de requisitos pela área de negócio, ou seja, os dados que são necessários integrar e (ii) entendimento do fornecedor sobre os requisitos da empresa. Já o entrevistado **D3** refere que, quando as fontes de dados são de difícil integração (ex: ERPs ou plataformas de e-Commerce assentes em tecnologias antigas), isso pode resultar em vários desafios para o CDP.

Os entrevistados **D1** e **D5** também apresentam algumas limitações no processo de integração de dados. O entrevistado **D1** partilha que a privacidade é uma das limitações para conseguir integrar mais dados, como é o caso dos *ad-blockers*.

O entrevistado **D5** assume dificuldades com o CDP implementado na sua empresa no que diz respeito à integração de todos os dados do cliente, mas reforça que as limitações ainda acontecem por a tecnologia ter sido implementada há 1 ano. O mesmo entrevistado partilha uma anterior experiência com a mesma ferramenta noutra empresa;

"(...) a gente tem algumas limitações hoje aqui, mas eu já trabalhei em empresas em que a gente tinha 100% dos dados consolidados no CDP (...)". **(D5)**

Com a análise à categoria da integração de dados no CDP, concluímos que uma integração eficaz dos dados pode depender de vários fatores, (i) tipo de solução escolhida, isto é, cada solução pode ter ferramentas de integração mais robustas que outra, (ii) levantamento de requisitos pela área de negócio, ou seja, os dados que a empresa definiu como sendo necessários a integrar no CDP, (iii) – privacidade, na medida que pode não permitir integrar certos dados comportamentais dos clientes e (iv) natureza dos dados, isto é, dados assentes em tecnologias antigas podem resultar em desafios para o CDP.

3.1.2 Cultura orientada para o cliente

Em relação à categoria da cultura orientada para o cliente foram analisadas 3 subcategorias, a ligação da implementação das tecnologias CRM e CDP a uma cultura orientada para o cliente, a importância de conhecer o cliente e o papel das tecnologias em investigação no acesso aos dados.

3.1.2.1 No CRM

A tabela 6 apresenta uma síntese dos principais resultados obtidos na categoria da cultura orientada para o cliente por parte dos profissionais de CRM.

Tabela 6 *– Análise à categoria da cultura orientada para o cliente no CRM*

CATEGORIA: CULTURA ORIENTADA PARA O CLIENTE	ENTREVISTADO
1. O uso do CRM está relacionado com uma cultura empresarial orientada para o cliente	
Concorda	**R3, R4, R5, R7**
Não concorda	**R1, R2, R6**
2. Importância para a empresa de conhecer o cliente	
É importante conhecer o cliente	**R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7**
Não é importante conhecer o cliente	
3. Papel do CRM no acesso aos dados do cliente	
O uso do CRM facilita o acesso aos dados do cliente	**R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7**
Os dados do cliente são fáceis de aceder sem usar o CRM	

Elaboração: Própria

Através da análise da tabela 6, é possível concluir que a subcategoria 1 foi a que gerou resultados mais díspares face às restantes subcategorias em análise. Os entrevistados **R3**, **R4**, **R5** e **R7** concordam que o uso do CRM está ligado a uma cultura orientada para o cliente:

"(…) o facto de utilizarmos CRM, mostra que estamos focados no cliente (…)". **(R4)**

O entrevistado **R5** complementa o seu ponto de vista com a sua opinião sobre a realidade vivida noutras empresas:

"(…) ter uma boa informação de CRM pode ser só numa lógica de crescimento puro (…)". **(R5)**

Por outro lado, os entrevistados **R1**, **R2** e **R6** não concordam com o facto da implementação do CRM estar ligada a uma cultura orientada para o cliente, mas afirmam que seria difícil garantir essa cultura sem utilizar a tecnologia:

"(...) o facto de usar CRM, não quer dizer que o cliente seja o foco (...)". **(R1)**

"(...) uma empresa só por si ter CRM, não significa que a cultura é orientada, significa que tem a informação do cliente. O que depois fazemos com ela, é que vai indicar se a cultura da empresa é orientada para o cliente ou não". **(R6)**

"(...) eu não diria que ter uma plataforma de CRM ou ter uma plataforma de CDP significa (...) uma política de o cliente vem primeiro, mas diria que sem uma dessas plataformas não é possível pôr o cliente primeiro". **(R2)**

Em relação à subcategoria 2, os resultados foram unânimes, uma vez que todos os entrevistados concordam que é fundamental para a empresa conhecer o cliente:

"(...) é imprescindível, senão com quem é que eu estou a falar? (...)" **(R2)**

"(...) sem dúvida (...) o cliente é cada vez mais exigente (...) eles querem experiências mais segmentadas e mais adequadas aquilo que são as suas vivências (...). **(R3)**

Com respeito à subcategoria 3, todos entrevistados, assumem que se não fosse o CRM, o acesso aos dados do cliente era mais demorado, com a necessidade de recorrer a processos manuais e morosos, sendo que, em alguns casos, não existia mesmo forma de aceder aos dados se não fosse o CRM.

Pela análise da categoria da cultura orientada para o cliente no CRM, concluímos que, apesar de todos os entrevistados entrarem em consenso que conhecer o cliente é importante, nem todos concordam que a implementação do CRM esteja ligada a uma cultura orientada para o cliente. No entanto, é consensual que seria difícil para a empresa garantir esta cultura sem o CRM. O facto de a empresa fazer uso dessa tecnologia pode apenas significar que tem os dados do cliente integrados e não que o cliente é o foco, sendo que isso só é refletido com o comportamento da empresa com os dados.

3.1.2.2 No CDP

A tabela 7 apresenta uma síntese dos principais resultados obtidos na categoria da cultura orientada para o cliente por parte dos profissionais de CDP.

***Tabela 7** – Análise à categoria da cultura orientada para o cliente no CDP*

CATEGORIA: CULTURA ORIENTADA PARA O CLIENTE	ENTREVISTADO
1. O uso do CDP está relacionado com uma cultura empresarial orientada para o cliente	
Concorda	**D3, D5**
Não concorda	**D1, D2, D4**
2. Importância para a empresa de conhecer o cliente	
É importante conhecer o cliente	**D1, D2, D3, D4, D5**
Não é importante conhecer o cliente	
3. Papel do CDP no acesso aos dados do cliente	
O uso do CDP facilita o acesso aos dados do cliente	**D1, D2, D3, D4, D5**
Os dados do cliente são fáceis de aceder sem usar o CDP	

Elaboração: Própria

Através da análise à tabela 7, percebemos que, assim como verificado no CRM, volta a não ser consensual que a implementação de uma tecnologia de dados esteja relacionada com uma cultura orientada para o cliente. A maioria dos entrevistados (**D1**, **D2** e **D4**) discorda e apresenta o seu ponto de vista.

"(…) podes ter outros motivos, para além do óbvio para usar um CDP – para gerar um perfil limpo que permita enviar mensagens de marketing e vendas mais eficientes, mesmo que não esteja nos interesses do cliente." **(D2)**

"(…) significa que a empresa viu que ela vai ter resultado financeiro com isso (…)". (**D4**)

Por outro lado, os entrevistados **D3** e **D5** concordam que que o uso do CDP está relacionado com uma cultura orientada para o cliente. O entrevistado **D3** assume que seria possível ter uma cultura orientada para o cliente sem CDP, mas que a mesma seria mais limitada. O entrevistado **D5** partilha o seu ponto de vista:

"(…) porque é um investimento alto que se tem de fazer para se ter um CDP, mostra minimamente que a empresa se preocupa com o maior ativo que ela que é o cliente (…)". (**D5**)

Em relação à subcategoria, todos entrevistados afirmam que é fundamental conhecer o cliente para que se consiga entregar o valor que ele está à procura:

"É incrivelmente importante, especialmente perceber o que o cliente gosta em ti, o que não gosta e porque escolhe ficar contigo". **(D2)**

"(...) Uma CDP é mesmo uma mais-valia, evita-se comunicações massivas e sem nexo para nos aproximarmos do one to one: a mensagem certa à pessoa certa e na hora certa (...)." **(D3)**

Assim como na subcategoria 2, os entrevistados voltam a estar de acordo na subcategoria 3. Todos concordam que o CDP, por agregar toda a informação do consumidor num único local, facilita o acesso aos dados do consumidor:

"Não acho, tenho a certeza. Antes das CDP's tínhamos apenas o CRM marketing com muitas limitações em relação aos dados do cliente". **(D3)**

"(...) o que fica inviável sem essa ferramenta é você conseguir juntar todos os dados num ser humano (...)". **(D4)**

Em suma, podemos concluir que a implementação de um CDP pode não estar relacionada com uma cultura orientada para o cliente e o que o mesmo se pode explicar por (i) a empresa viu que o CDP vai ter impacto positivo no resultado financeiro, (ii) com o CDP, a empresa consegue enviar mensagens de marketing e vendas mais eficientes e, assim, atingir o ponto (i). Podemos ainda concluir que para a empresa é fundamental conhecer o cliente e, que o CDP facilita o acesso aos dados que seria mais manual e moroso sem a ajuda da ferramenta.

3.1.3 Visão unificada

Em relação à categoria da cultura orientada para o cliente foram analisadas 3 subcategorias, o desempenho das tecnologias CRM e CDP na limpeza e duplicação dos dados e os papéis das tecnologias em investigação na unificação do perfil do consumidor e criação de uma visão 360º do cliente e o papel da visão unificada num maior conhecimento sobre o cliente.

3.1.3.1 No CRM

A tabela 8 apresenta uma síntese dos resultados obtidos na dimensão da criação de uma visão unificada por parte dos profissionais de CRM.

Tabela 8 *- Análise à categoria da criação de uma visão unificada no CRM*

CATEGORIA: CRIAÇÃO DE UMA VISÃO UNIFICADA	ENTREVISTADO
1. Desempenho do CRM na limpeza e duplicação dos dados	
O CRM apresenta problemas de limpeza e duplicação de dados	**R2, R3, R7**
O CRM não apresenta problemas de limpeza e duplicação de dados	**R1, R4, R5, R6**
2. O CRM unifica o perfil do consumidor	
Concorda	**R1, R2, R3, R4, R5**
Não concorda	**R3, R6, R7**
3. Papel do CRM na criação de uma visão 360º	
O CRM permite acompanhar a jornada do cliente dentro da empresa	**R1, R2, R4, R5, R6, R7**
O CRM não permite acompanhar a jornada do cliente dentro da empresa	**R3**
4. Papel da visão unificada no conhecimento do cliente	
Uma visão unifica permite um melhor conhecimento sobre o cliente	**R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7**
Uma visão unifica não permite um melhor conhecimento sobre o cliente	

Elaboração: Própria

Pela análise da tabela 8, podemos concluir que, no que diz respeito à subcategoria 1, os entrevistados **R2**, **R3 R7** reportam problemas relacionados com a limpeza e duplicação dos dados:

"(...) o que tivemos de fazer foi criar muitos custom jobs a nível de engenharia informática para evitar isso (...)". **(R2)**

O entrevistado **R7** assume que fazem uso interno de 2 CRMs, o que faz com que o mesmo cliente esteja nas 2 plataformas:

"(...) eu tenho o cuidado quando extraio listas do Pipedrive (...) de remover duplicados (...) em 2 CRM distintos podemos ter o mesmo cliente o que pode ser um problema às vezes (...)". **(R7)**

Apesar da maioria dos entrevistados (**R1, R4, R5, R6)** assumir que na empresa onde trabalham a limpeza e duplicação de dados não é um problema, todos assumem que, se mesmo cliente se registar com 2 dois e-mails diferentes, o CRM irá interpretar o mesmo cliente como 2 diferentes. Os entrevistados complementam as suas respostas com experiências anteriores noutras empresas onde a limpeza e duplicação de dados era um problema grave:

"(...) já trabalhei em empresas em que isso era um problema gravíssimo (...) existiam 50 fontes de informação e cada uma vem no seu formato (...)". **(R5)**

(...) na Worten tínhamos mais essa dificuldade na união entre os dados do online e do offline e aí tínhamos muita duplicação de dados e de clientes (...)". **(R1)**

O entrevistado **R2**, por estar em processo de migração para uma plataforma de CDP, complementa que o CDP tem uma melhor capacidade na integração dos contactos para evitar problemas de limpeza e duplicação de dados:

"(...) a plataforma que estamos a implementar neste momento tem uma função (...) muito boa nesse aspeto, tem a capacidade de fazer um merge de contactos e de dados usando, por exemplo, time stamp, uma compra, usando as cookie IDs ou usando o endereço de e-mail (...)". **(R2)**

Em relação às subcategorias 2 e 3, os resultados voltam a ser díspares. O entrevistado **R3** por já fazer uso, internamente, de uma plataforma que unifica os dados do cliente provenientes de vários canais, complementa que só com a informação que o CRM fornece, não é possível personalizar a experiência do cliente:

"(…) este caminho está espelhado, mas não é no CRM, é na tal plataforma unificada e aí nós conseguimos saber tudo o que ele faz, em que canal (…) e qual é foi a sua satisfação face a essa interação (…)". **(R3)**

Com respeito à subcategoria 4, todos os entrevistados concordam que uma visão unificada permite um melhor conhecimento sobre o cliente.

Com a análise à categoria da criação de uma visão unificada, concluímos que na globalidade o CRM apresenta vários problemas no que diz respeito à limpeza duplicação de dados, o que faz com que as empresas precisem de garantir processos manuais ou recorrer a desenvolvimentos internos para contornar a dificuldade. O facto de, por vezes, os CRMs limitarem a chave primária ao e-mail faz que o mesmo cliente, utilizando 2 canais distintos dentro da empresa, seja identificado como 2 clientes distintos.

Ainda que tenhamos visto na categoria da integração de dados, a necessidade das empresas em integrar mais dados, na globalidade as empresas consideram que o CRM permite criar uma visão unificada e, assim, 360º do cliente. Percebemos que as empresas onde o CDP já é uma realidade, consideram o CRM insuficiente no que diz respeito à criação de uma visão 360º do cliente.

3.1.3.2 No CDP

A tabela 9 apresenta uma síntese dos resultados obtidos na dimensão da criação de uma visão unificada por parte dos profissionais de CDP.

Tabela 9 *- Análise à categoria da criação de uma visão unificada no CDP*

CATEGORIA: CRIAÇÃO DE UMA VISÃO UNIFICADA	ENTREVISTADO
1. Desempenho do CDP na limpeza e duplicação dos dados	
O CRM apresenta problemas de limpeza e duplicação de dados	**D5**
O CRM não apresenta problemas de limpeza e duplicação de dados	**D2, D3, D4**
Não respondeu	**D1**
2. O CDP unifica o perfil do consumidor	
Concorda	**D3, D4**
Não concorda	**D1, D5**
Não respondeu	**D2**
3. Papel do CDP na criação de uma visão 360º	
O CRM permite acompanhar a jornada do cliente dentro da empresa	**D1, D3, D4**
O CRM não permite acompanhar a jornada do cliente dentro da empresa	**D2, D4**
4. Papel da visão unificada no conhecimento do cliente	
Uma visão unifica permite um melhor conhecimento sobre o cliente	**D1, D2, D3, D4, D5**
Uma visão unifica não permite um melhor conhecimento sobre o cliente	

Elaboração: Própria

Pela análise da tabela 9, podemos concluir que, no que diz respeito à subcategoria 1, o entrevistado **D1**, por ter respondido ao guião via e-mail, não forneceu o seu ponto de vista, uma vez que não compreendeu a pergunta. Nesta subcategoria apenas o entrevistado **D5** expõe problemas com duplicação de dados, uma vez que neste momento a única forma de identificar o cliente é via e-mail, porém justifica que o mesmo acontece por ainda ser uma implementação recente. Todos os restantes entrevistados complementam que o CDP não apresenta problemas de limpeza e duplicação de dados:

"A CDP permite muitas formas de conciliar dados, vários Id's, clientes possíveis de diferentes fontes tais como diferentes devices pessoais e até (...) tudo isso permite limpar os dados duplicados que existiam em CRM quando bastava por vezes trocar email ou número de telefone para ser considerado outro cliente apesar de ser a mesma pessoa". **(D3)**

Em relação à subcategoria 2, os resultados são díspares. Os entrevistados **D3** e **D4** concordam com o facto do CDP criar uma visão unificada do cliente:

"(…) consegue-se descobrir tudo sobre um consumidor desde quais os devices e os locais em que se liga, os dados de CRM (…) e ainda os dados de comportamentos: cliques, aberturas, páginas visitadas, tempo de sessão (…)". **(D3)**

"*(…) consegue olhar se é um cliente híbrido, que compra online ou fisicamente ou se prefere pesquisar online e comprar na loja ou se ele compra sempre na loja (…) consegue identificar qual é o perfil de compra desse utilizador através do CDP"*. **(D5)**

Por outro lado, o entrevistado **D4**, afirma que a unificação de dados deve ser feita pelo banco de dados da empresa que depois deve fornecer essa informação ao CDP:

"(...) quem tem que fazer essa unificação toda é o banco de dados e aí manda essas informações para dentro do CDP (...) eu preciso de ter uma chave primária (...) que não seja o e-mail (...) a gente usa no mercado hoje um negócio que se chama UUID (...)". **(D4)**

Em relação à subcategoria 3, a maioria dos entrevistados concorda com o facto do CDP permitir criar uma visão 360º do cliente:

"Temos todos os dados do cliente bem como o comportamento online e offline quer seja web/mobile ou apps, em lojas, em multibancos, nos cartões de fidelidade e mais ainda. Isso é mais do que amplo". **(D3)**

Por outro lado, os entrevistados **D2 e D4** apresentam discordância no que diz respeito ao facto do CDP permitir acompanhar a jornada do cliente dentro da empresa:

"(...) os CDPs, eles não têm relatórios dentro deles que permitam fazer isso, apesar deles terem os dados (...) eles dão informação sobre os canais de comunicação normalmente, mas não essa visão unificada (...)". **(D4)**

Em relação à subcategoria 4, todos os entrevistados concordam que, o facto de termos os vários dados do cliente uniformizados numa única plataforma, permite um melhor conhecimento acerca do cliente.

Concluímos que, comparativamente ao CRM, o CDP apresenta menos problemas no que diz respeito à limpeza e duplicação de dados por permitir às empresas identificar o cliente nos vários canais independentemente se o cliente se identifica ou não. Por ter mais capacidade de agregar dados comportamentais do cliente, tem uma maior capacidade de unificar as várias informações do cliente e assim criar uma visão 360º do cliente. Contudo,

o papel do CDP é apenas fornecer os dados para que as análises sejam feitas e não fazê-lo internamente.

3.1.4 Personalização e experiência

Em relação à categoria da personalização e experiência, foram analisadas 4 subcategorias, o desempenho das tecnologias CRM e CDP na componente analítica, os papéis das tecnologias em análise na personalização da experiência do cliente e na antecipação dos próximos passos do consumidor e, por fim, a ligação da antecipação dos próximos passos do consumidor à oferta de valor.

3.1.4.1 No CRM

A tabela 10 apresenta uma síntese dos resultados obtidos na categoria da personalização e experiência por parte dos profissionais de CRM.

Tabela 10 *- Análise à categoria da personalização e experiência no CRM*

CATEGORIA: PERSONALIZAÇÃO E EXPERIÊNCIA	ENTREVISTADO
1. Desempenho do CRM na componente analítica	
O CRM apresenta um bom desempenho na componente analítica	**R1, R2, R4, R6, R7**
O CRM apresenta limitações na componente analítica	**R3, R5**
2. Papel do CRM na personalização da experiência do cliente	
O CRM permite personalizar a experiência do cliente	**R1, R2, R4, R5, R6, R7**
O CRM não permite personalizar a experiência do cliente	**R3**
3. Papel do CRM na antecipação dos próximos passos do consumidor	
O CRM permite antecipar os próximos passos do cliente	**R1, R2, R4, R6, R7**
O CRM não permite antecipar os próximos passos do cliente	**R3, R5**
4. Ligação da antecipação dos próximos passos do consumidor à oferta de valor	
A antecipação dos próximos passos do consumidor permite oferecer-lhe uma melhor proposta de valor	**R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7**
A antecipação dos próximos passos do consumidor não tem qualquer influência na oferta de valor	

Elaboração: Própria

Pela análise da tabela 10, concluímos que a única subcategoria que gerou consenso por parte dos entrevistados foi a subcategoria 4, sendo que nas restantes, os entrevistados apresentam pontos de vista diferentes.

Em relação à subcategoria 1, a maioria dos entrevistados afirma que o CRM apresenta um bom desempenho na componente analítica. O entrevistado **R2**, por outro lado, afirma que há limitações neste campo, sendo que esse é um dos principais motivos para a migração da empresa para CDP, mas que, se o objetivo da empresa for gerar personalizações mais simples, o CRM consegue perfeitamente dar resposta.

No que diz respeito à subcategoria 2, a maior parte dos entrevistados concorda que o CRM fornece os dados necessários para personalizar a experiência:

"(...) nós fazemos muitas segmentações (...) qual o produto que o cliente prefere, VIP level do cliente (...) é um cliente que gasta muito, que gasta pouco, se perdeu muito, se perdeu pouco (..) e isso é tudo baseado com a informação que está no CRM". **(R1)**

Já o entrevistado **R3**, por já fazer uso de uma plataforma unificada, afirma que a informação que o CRM fornece não é suficiente para personalizar a experiência. O entrevistado **R2**, afirma que o tipo de personalização que a empresa pretende montar já não é possível ser feita no CRM:

"(...) eu acho que esta plataforma de CDP do lado do marketing possibilita-nos esta criação desta experiência altamente personalizada para o cliente, (...) por outro lado, ajuda-nos também a tomar decisões a nível de negócio que são importantes". **(R2)**

O entrevistado **R2**, complementa ainda o seu ponto de vista sobre a sua visão relativamente ao uso do CRM por parte de outras empresas:

"(...) eu acho que há muitas empresas que têm uma plataforma de CRM e a seguir o mesmo e-mail é enviado para todas as pessoas (...) a nível de segmentação, 9 em cada 10 empresas falham miseravelmente (...)". **(R2)**

Em relação à subcategoria 3, a maioria dos entrevistados concorda que, o facto de existirem no CRM dados comportamentais do cliente, já permite perceber quais serão os seus próximos passos, sem a necessidade de recorrer a modelos preditivos. O entrevistado **R5** apresenta o seu ponto de vista:

"(...) nesta fase não, se tivéssemos mais informação de histórico (...) poder-nos-ia dar (...)". **(R5)**

Em relação à subcategoria 4, é consensual que sabendo quais são os próximos passos do consumidor, é possível oferecer exatamente que ele procura:

"(...) conseguindo perceber os gostos do cliente, conseguimos produzir melhores conteúdos promocionais principalmente que possam ir de encontro aquilo que o cliente procura (...)". **(R1)**

Em relação à categoria da personalização e experiência no CRM, percebemos que de uma forma geral, apesar das limitações na integração de dados no CRM, as empresas sentem que a tecnologia permite personalizar a experiência do cliente. Percebemos que, para empresas com necessidade em criar experiências mais personalizadas, o CRM acaba por ser insuficiente. No que diz respeito à antecipação dos próximos passos, o facto do CRM permitir agregar informação do cliente, permite às empresas tirar conclusões acerca dos seus próximos passos, ainda que em alguns casos sejam mais bem-sucedidas do que em outros. De um modo geral, as empresas sentem que o facto de saberem quais são os próximos passos do consumidor, permite-lhes oferecer uma melhor proposta de valor.

3.1.4.2 No CDP

A tabela 11 apresenta uma síntese dos resultados obtidos na categoria da personalização e experiência por parte dos profissionais de CDP.

Tabela 11 *- Análise à categoria da personalização e experiência no CDP*

CATEGORIA: PERSONALIZAÇÃO E EXPERIÊNCIA	ENTREVISTADO
1. Desempenho do CDP na componente analítica	
O CDP apresenta um bom desempenho na componente analítica	**D1**
O CDP apresenta limitações na componente analítica	**D2, D3, D4, D5**
2. Papel do CDP na personalização da experiência do cliente	
O CDP permite personalizar a experiência do cliente	**D2, D3, D4, D5**
O CDP não permite personalizar a experiência do cliente	**D1**
3. Papel do CDP na antecipação dos próximos passos do consumidor	
O CDP permite antecipar os próximos passos do cliente	**D1, D5**
O CDP não permite antecipar os próximos passos do cliente	**D2, D3, D4**
4. Ligação da antecipação dos próximos passos do consumidor à oferta de valor	
A antecipação dos próximos passos do consumidor permite oferecer-lhe uma melhor proposta de valor	**D1, D2, D3, D4, D5**
A antecipação dos próximos passos do consumidor não tem qualquer influência na oferta de valor	

Elaboração: Própria

Pela análise à tabela 11, percebemos que apenas o entrevistado **D1** concorda que o CDP apresenta um bom desempenho na componente analítica. O restante dos entrevistados afirma que o papel do CDP é apenas fornecer os dados necessários para a análise e não fazê-lo internamente na ferramenta. Os entrevistados **D3** e **D4**, por terem experiência na implementação de vários tipos de CDP, completam os seus pontos de vista:

"(...) eles têm os dados, mas eles não têm um BI, que não é a função deles (...)". **(D4)**

"Com a inclusão de ferramentas de BI, com AI, a componente analítica torna-se incrível e com equipas certas a tirar partido desses dados, o desempenho das CDP's explode". **(D3)**

Em relação à personalização, a maioria dos entrevistados concorda com o facto do CDP permite personalizar a experiência do cliente, sendo que o entrevistado **D4** vai mais além a afirmar que o CDP permite personalizar a experiência, até de utilizadores que naveguem em modo anónimo:

"(...) a primeira vez que ele entra no meu site (...) eu dou-lhe uma tag e (...) crio o UUID para essa tag (...) eu consigo acompanhar toda a vez que esse UUID entra no meu site (...) eu posso colocar um banner "Oi, está com dúvidas se quer comprar com a gente?" (...)". **(D4)**

"(…) tudo isso é possível fazer pelo CDP (…) personaliza aquela entrega e não faz mais uma entrega genérica, mas acha exatamente o que aquela pessoa está a procurar e entrega (…)". **(D5)**

Em relação à antecipação dos próximos passos do consumidor, os pontos de vista são díspares, os entrevistados concordam que o CDP, por agregar vários dados comportamentais do cliente, já permite uma visão daquilo que o cliente pode fazer, mas as predições mais complexas tem de ser feitas fora do CDP:

"(...) a predição a gente tem de gerar fora com o time de dados (...), mas a informação que está lá já me permite olhar comportamentos e prever comportamentos então a gente olha para trás e prevê o comportamento futuro (...)". (**D5**)

"(...) algumas ferramentas têm os seus modelos próprios (...) a Salesforce tem um módulo separado que você pode contratar que se chama Einstein (...) a Adobe, da

última análise que eu fiz, não tinha, a Oracle ela tem um módulo separado que ela se propõe a usar (...)". **(D4)**

Em relação à subcategoria 4, todos os entrevistados concordam que, se empresa conseguir antecipar os próximos passos do consumidor, consegue gerar um maior valor.

Com a análise à categoria da personalização e experiência no CDP, conseguimos tirar várias conclusões. Ainda que cada CDP tenha as suas funcionalidades, o foco desta tecnologia é recolher e unificar os dados do consumidor num único sítio para depois dar resposta às várias necessidades. Porém, por permitir agregar mais dados, permite a criação de experiências mais personalizadas.

Com respeito à componente analítica, percebemos que os CDPs fornecem a informação necessária, mas a maior parte deles não permite analisar dados dentro dos mesmos, por não existirem ferramentas de BI. O mesmo se aplica por exemplo à antecipação dos próximos passos do consumidor, ainda que o CDP seja a fonte de toda a informação comportamental do cliente, essa análise tem de ser feita fora. Nesse sentido percebemos que várias ferramentas como a Salesforce ou a Oracle já disponibilizam módulos próprios para fazer essa predição.

3.1.5 Criação de valor

Em relação à categoria da criação de valor foram analisadas 2 subcategorias, o papel das tecnologias CRM e CDP no aumento de valor para a empresa e na conversão e fidelização de clientes.

3.1.5.1 No CRM

A tabela 12 apresenta uma síntese dos resultados obtidos na categoria da criação de valor por parte dos profissionais de CRM.

Tabela 12 *- Análise à categoria da criação de valor no CRM*

CATEGORIA: CRIAÇÃO DE VALOR	ENTREVISTADO
1. Papel do CRM no aumento de valor para a empresa	
A implementação do CRM gerou valor para a empresa	**R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7**
A implementação do CRM não gerou valor para a empresa	
2. Papel do CRM na conversão e fidelização de clientes	
O CRM tem um papel importante na conversão/fidelização de clientes	**R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7**
O CRM não tem influência na conversão/fidelização de clientes	

Elaboração: Própria

Pela análise da tabela 12, foi possível concluir que todos os entrevistados concordam que o CRM tem um papel importante nas 2 subcategorias em análise. As duas acabam por estar relacionadas, uma vez que os entrevistados afirmam que, conseguindo converter e fidelizar mais clientes, a empresa consegue gerar mais valor. Na subcategoria 1, os entrevistados apresentam os seus pontos de vista:

"(...) o crescimento nos últimos anos passou de 3 dígitos percentuais (...) o valor é evidente (...)". **(R2)**

"(...) é o único canal que proactivamente comunica com os seus clientes (...)". **(R3)**

Em relação à subcategoria 2, todos concordam que o papel do CRM é mesmo conseguir converter e fidelizar clientes:

"(...) como nós não podemos fazer campanhas de aquisição de clientes, o nosso foco é conversão e fidelização (...) para a fidelização e conversão, o CRM é a principal arma da nossa empresa (...)". **(R3)**

"(...) sem CRM não há fidelização (...) é quase impossível nós fidelizarmos alguém se não conhecemos a pessoa". **(R6)**

Pela análise da categoria da criação de valor no CRM, concluímos que, o facto da empresa conseguir agregar informação do cliente e, assim, comunicar de forma personalizada dando resposta às suas necessidades, permite uma melhor conversão e fidelização de clientes e, consequentemente, um maior acrescento de valor para a empresa.

3.1.5.2 No CDP

A tabela 13 apresenta uma síntese dos resultados obtidos na categoria da criação de valor por parte dos profissionais de CDP.

Tabela 13 *- Análise à categoria da criação de valor no CDP*

CATEGORIA: CRIAÇÃO DE VALOR	ENTREVISTADO
1. Papel do CDP no aumento de valor para a empresa	
A implementação do CDP gerou valor para a empresa	**D1, D2, D3, D4, D5**
A implementação do CDP não gerou valor para a empresa	
2. Papel do CDP na conversão e fidelização de clientes	
O CDP tem um papel importante na conversão/fidelização de clientes	**D1, D2, D3, D4, D5**
O CDP não tem influência na conversão/fidelização de clientes	

Elaboração: Própria

Pela análise da tabela 13, foi possível concluir que todos os entrevistados concordam que o CDP tem um papel importante nas 2 subcategorias em análise. No que diz respeito à subcategoria 1, os entrevistados afirmam que o facto da empresa possuir uma ferramenta que agrega todos os dados comportamentais do cliente, faz com que seja possível comunicar de forma direcionada e, assim, atingir melhores resultados:

"(...) se eu não tenho um CDP, eu tenho que ter 10 pessoas para fazer um trabalho muito pior (...)". **(D4)**

"(...) ele gera valor porque ele carrega o maior ativo da empresa que são os dados dos nossos clientes e ele gera valor porque um dos pilares que a gente tem é a customização e através dele a gente conseguiu atingir esse objetivo que é customizar (...)". **(D5)**

Assim como na subcategoria 1, os entrevistados assumem que existindo um CDP, a empresa consegue oferecer exatamente aquilo que o cliente precisa, conseguindo assim convertê-lo e fidelizá-lo à marca:

"A essência mesmo de uma CDP é a visão 360º para permitir uma melhor comunicação com o consumidor e como resultado converter e fidelizar mais". **(D3)**

"(...) quando eu tenho um CDP, eu entrego o que é preciso para você e o que é preciso para mim (...) só isso já aumenta a nossa conversão exponencialmente (...)". **(D5)**

Assim como no CRM, pela análise da categoria da criação de valor a profissionais de CDP, concluímos que o facto de termos uma plataforma a agregar vários dados do cliente, permite uma melhor personalização da experiência do consumidor e, assim, atingir melhores resultados no que diz respeito à criação de valor para a empresa.

3.2 Síntese dos resultados

Com base nas respostas dos profissionais de CRM e CDP entrevistados no âmbito desta investigação, foi possível sintetizar algumas ideias-chave de acordo com as categorias em análise. A tabela 14 apresenta uma síntese dos principais resultados obtidos:

Tabela 14 *- Síntese da análise de resultados*

TECNOLOGIA	CATEGORIAS EM ANÁLSIE
	INTEGRAÇÃO DOS DADOS
CRM	• Apresenta várias limitações, obrigando os profissionais a recorrer a processos manuais ou garantir desenvolvimentos tecnológicos para integrar mais dados. • Tipicamente, não integra dados comportamentais do cliente como a atividade nas redes sociais, mas sim dados referentes a transações e registos.
CDP	• Por ter a capacidade de integrar dados através de vários formatos, tem capacidade de agregar um grande volume de informação. • Enfrenta vários desafios como (i) natureza dos dados que são integrados, (ii) privacidade como bloqueio na integração de mais dados. • Apresenta tecnologias que permitem identificar o cliente seja qual for o canal que utiliza.
	CULTURA ORIENTADA PARA O CLIENTE
CRM **CDP**	• O facto de a empresa utilizar uma tecnologia que agrega os vários dados do consumidor não significa que tem uma cultura orientada para o cliente, sendo que o mesmo só se verifica com o comportamento da empresa perante os dados. • Para as empresas é importante conhecer o cliente, uma vez que percebendo o seu comportamento e necessidades, conseguem comunicar de forma direcionada com o mesmo. • O facto de existir uma tecnologia que agrega as várias informações do cliente, poupa tempo no acesso aos dados e cria uma visão mais unificada do mesmo.
	CRIAÇÃO DE UMA VISÃO UNIFICADA
CRM	• Existem vários problemas associados à limpeza e duplicação de dados, tipicamente por a chave primária ser o e-mail. • Apesar das limitações, as empresas sentem que o CRM permite criar uma visão unificada do cliente e que a mesma permite um melhor conhecimento acerca do cliente.

CDP	• Por ter ferramentas mais robustas de identificação do cliente nos vários canais, apresenta menos problemas no que diz respeito à limpeza e duplicação de dados. • Os resultados são díspares no que diz respeito à unificação do perfil do consumidor, uma vez que vai depender da quantidade de dados que estão integrados. • Tipicamente, os CDPs agregam e trabalham a informação para que seja trabalhada por sistemas externos.
	PERSONALIZAÇÃO E EXPERIÊNCIA
CRM	• Em termos de personalização, as empresas sentem que o CRM permite personalizar a experiência do cliente. • Mesmo não recorrendo a modelos preditivos, o facto da informação do cliente estar agregada permite às empresas compreender o seu comportamento e os seus próximos passos.
CDP	• Em termos de personalização, as empresas sentem que o CDP permite personalizar a experiência do cliente. • Em relação à antecipação do comportamento do consumidor, o CDP fornece os dados organizados e limpos para que possa dar resposta a qualquer necessidade dentro da empresa (ligação com sistemas externos). • Em termos de personalização e experiência, o CDP consegue impactar um utilizador anónimo.
	CRIAÇÃO DE VALOR
CRM **CDP**	• Na globalidade, as empresas sentem que ao comunicar de forma direcionada e personalizada com o cliente, conseguem converter e fidelizar mais clientes e, assim, gerar valor para a empresa.

Elaboração: Própria

3.3 Discussão dos resultados

O objetivo da investigação é compreender qual é o papel da tecnologia CDP na criação de uma visão 360º do cliente, analisando as experiências de profissionais de CRM e CDP nas várias categorias, (i) – integração dos dados, (ii) – cultura orientada para o cliente, (iii) – criação de uma visão unificada, (iv) – personalização e experiência e (v) – criação de valor.

O que podemos concluir é que, de uma forma geral, independentemente de um dos 4 cenários, (i) a empresa usa CRM, (ii) a empresa usa CDP, (iii) a empresa usa CRM, mas está em processo de migração para CDP, (iv) a empresa usa CRM e CDP, há uma clara necessidade por parte das marcas de conhecer o cliente e proporcionar-lhe uma experiência personalizada, a fim de criar um diferencial face aos concorrentes. Face a isto, percebemos que essa necessidade de conhecer o cliente faz com que seja necessário ter os seus dados uniformizados para que se consiga tirar conclusões acerca do seu comportamento e, por isso, essa é a razão que leva as empresas a adotar tecnologias como o CRM ou o CDP.

Percebemos que a dimensão das empresas e o facto de terem mais dados e quererem fornecer experiências mais personalizadas leva a que procurem por ferramentas mais robustas como é o caso do CDP, trabalhando de forma paralela com o CRM, porém, por esta tecnologia significar um investimento significativo, optam por agregar valor com o CRM e com as ferramentas que ele oferece.

Foi possível retirar da investigação que cada solução de CRM e CDP pode ser muito díspar entre si e resultar em experiências mais ou menos positivas. Podemos concluir que eficácia de um CRM ou de um CDP depende de 2 fatores, (i) a forma como a tecnologia está implementada, isto é, se é uma tecnologia própria ou uma ferramenta de terceiros, sendo que se for uma ferramenta desenvolvida internamente significa, à partida, mais flexibilidade em dar resposta, (ii) levantamento de requisitos, ou seja, os dados que a empresa precisa de ver refletidos. Por mais que as duas tecnologias permitam integrar dados do cliente, são as empresas que definem que dados querem integrar, sendo que isso pode ter impactos na eficácia das tecnologias. Este último fator, irá impactar toda a experiência da empresa com a tecnologia.

Em relação às categorias em discussão:

(i) **Integração dos dados:**

Quer no CRM, como no CDP, uma integração eficaz dos dados pode resultar de vários fatores, (i) tipo de solução, ou seja, cada solução pode providenciar ferramentas mais ou menos capazes de integrar dados, (ii) dados necessários a serem integrados, isto é, as empresas e as respetivas áreas de negócio correspondentes devem definir que dados querem ver integrados.

Os autores Kihn & O'Hara (2020) expõe no seu livro que os CDPs devem ser capazes de capturar dados de diferentes formatos como APIs, APIs, SDKs ou tags de *Javascript*, o que vai de encontro ao que resultou da investigação. Concluímos que em relação aos CRMs, os CDPs são mais flexíveis no processo de integração de dados por terem ferramentas mais capazes e nos vários formatos.

(ii) **Cultura orientada para o cliente:**

Apesar de ter ficado claro que um dos principais motivos que levou à adoção do CRM ou do CDP foi a necessidade de agregar os dados do consumidor para compreender o seu comportamento e assim impactá-lo de forma eficaz, percebemos que o facto da empresa ter os dados do cliente agregados numa plataforma não significa que a mesma tem uma cultura orientada para o cliente, sendo que isso só é refletido no comportamento da empresa com os dados. O resultado da investigação entra em discordância com o exposto pelo autor alem Mohammad et al. (2013) a citar que as empresas devem ter uma cultura centrada no cliente para que o CRM seja implementado com sucesso e, assim, gere uma vantagem competitiva.

A investigação concluiu também que para a empresa é essencial conhecer o cliente para que saiba exatamente com quem está a falar e quais as suas necessidades, comprovando assim o o autor Earley (2018) que cita que quanto mais as empresas conhecem os cliente, mas conseguem fornecer esse valor e destacar-se dos seus concorrentes.

Outras das conclusões que foi possível retirar é que a unificação dos dados numa única ferramenta, permite o fácil acesso aos dados em *real-time* que seria moroso e mais manual se o CRM ou o CDP não existisse.

(iii) **Criação de uma visão unificada:**

O ponto (i) influenciou bastante os resultados desta categoria. O autor Taleb et al. (2020) expõe no seu estudo vários problemas relacionados com dados incorretos ou duplicados

no CRM e a investigação mostra exatamente o mesmo. Existem vários problemas no que diz respeito à limpeza e duplicação de dados por muitas vezes os CRMs só permitirem identificar o cliente pelo e-mail. No que diz respeito a este campo, os CDPs apresentam tecnologias mais capazes de identificar o cliente, o que entra em concordância com os autores Kihn & O'Hara (2020) que relatam uma das capacidades base do CDP é transformar contactos estáticos em contactos ricos, cruzando os registos e identificadores do mesmo.

O autor Condecido (2019) define uma visão 360º do cliente como uma conjugação de 4 elementos, a experiência do cliente, os dados demográficos, o histórico de consumo e as interações. Apesar de várias empresas a utilizar CRM afirmar que a tecnologia permite criar uma visão 360º do cliente, a maior parte delas assume que gostavam de ter integrados mais dados comportamentais do cliente como aberturas e cliques nas campanhas, visitas ao website, etc., o que nos leva a concluir que muitos profissionais e empresas não tem a perceção do que é uma visão 360º do cliente.

Concluímos também que uma visão unificada do cliente permite um melhor conhecimento sobre o mesmo, acabando por ir de encontro ao exposto pelo autor Condecido (2019) que afirma que as empresas devem ter uma visão completa dos clientes para conseguir conhecê-los melhor.

Por o CDP ter tecnologias mais capazes de integrar dados e identificar o cliente, a investigação conclui que, no diz respeito a uma visão 360º do cliente, o CDP apresenta um grande desempenho.

(iv) **Personalização e experiência:**

Independentemente das limitações, concluímos que o CRM, por conseguir integrar parte dos dados do cliente, permite às empresas personalizar a experiência do consumidor, o que vai de encontro ao exposto pelo autor Anshari et al. (2019) que cita que, com o CRM, as empresas tem à disposição dados sobre as preferências e necessidades dos clientes, sendo que pode utilizá-los para oferecer um conteúdo relevante e poderoso.

Concluímos que, quantos mais dados tivermos sobre os clientes, mais é percetível o seu comportamento e, por isso, mais valor conseguimos gerar através da personalização e da experiência. Por o CDP ter a capacidade de integrar mais dados, para além das fontes conhecidas, podemos concluir que tem a capacidade de oferecer uma experiência mais

personalizada e rica para o cliente. Para além disso, oferece também a possibilidade de oferecer experiências personalizadas a utilizadores anónimos.

(v) **Criação de valor:**

No seguimento do ponto (iv), quer no CRM, como no CDP verificamos que o facto da empresa fazer uso desta tecnologia permite-lhe comunicar de forma mais direcionada e personalizada e assim garantir uma melhor conversão e fidelização de clientes e, por isso, uma maior receita para a empresa. Estes resultados entram em concordância com o estudo de Rababah (2011) que expõe que conhecer os clientes, permite oferecer-lhes o melhor valor e, assim, mantê-los fidelizados e com o estudo de Ullah et al. (2020) que afirma que o propósito do CRM é gerar uma maior satisfação do cliente, o que, inevitavelmente obriga à execução de várias estratégias relacionadas com uma cultura orientada no cliente.

Em suma, concluímos com a investigação que o facto de termos uma plataforma de CRM ou CDP não é garantia exclusiva que temos uma visão 360º do cliente e que isso depende da solução em si e dos dados que estão integrados.

Percebemos que, de um modo geral, o CDP oferece tecnologias mais capazes de integrar dados e de identificar o mesmo cliente nos vários canais, evitando assim, dados duplicados ou incompletos. Dito isto, como temos mais dados do cliente temos mais capacidade em criar uma visão 360º do cliente e, por isso, o CDP pode ajudar as empresas a criar experiências mais personalizadas.

Ainda que cada solução de CDP ofereça funcionalidades diferentes, percebemos que o seu objetivo é unificar todo e qualquer dado do cliente num único sítio para que possa "alimentar" todos os departamentos e necessidades da empresa no que diz respeito aos dados dos clientes. Esta conclusão está de acordo com o Customer Data Platform Institute (2022) que afirma que o CDP deve ser acessível para sistemas externos.

Ainda que algumas soluções o permitam fazer, concluímos também que, por unificar toda e qualquer informação do cliente, o seu papel não é substituir uma ferramenta de CRM, mas sim trabalhar de forma paralela. O facto do CDP exigir, em alguns casos, um grande investimento financeiro faz com que as marcas foquem os seus interesses em ter uma única plataforma a fazer esse trabalho, mas o objetivo é que elas coexistam.

Concluímos também que, se conseguirmos garantir uma visão 360º do cliente, englobando dados de transações, de atividade nas redes sociais, etc. conseguimos mais

facilmente analisar o comportamento do cliente e, assim, personalizar a sua experiência atuando no momento certo da *customer journey* com o conteúdo certo no canal certo e, aqui percebemos que o CDP pode ajudar as marcas a atingir esse objetivo.

3.4 Implicações teóricas e práticas

Apesar de existirem bastantes estudos relativos à implementação do CRM nas organizações, o mesmo não se verifica para o CDP, sendo que a presente investigação dá um grande contributo no que diz respeito à capacidade do CDP de ir além da integração de todas as interações que o cliente tem com a empresa e, através das quais se identifica. O poder que o CDP tem de impactar clientes anónimos, mostra que esta ferramenta, para além de ter uma visão mais completa acerca daquilo que o cliente faz dentro da empresa, tem a capacidade de impactar qualquer utilizador que navegue em qualquer canal da organização, sendo que passa a emergir o conceito de utilizador e de cliente, uma vez que o CRM apenas lida com clientes.

Em relação à gestão, abre-se um grande caminho no que diz respeito à criação de experiências personalizadas, seja com utilizadores anónimos que navegam nos vários canais da empresa, seja através do cruzamento dos vários dados do cliente que vão além de transações ou registos que o cliente tenha feito.

De um modo geral, concluímos com a investigação que há uma clara necessidade por parte das empresas em conhecer o cliente, a fim de lhe proporcionar uma experiência personalizada. Para as empresas é importante que a informação do cliente esteja agregada num único sítio pois permite ter uma visão mais completa acerca daquilo que o cliente faz.

O CRM, por agregar todo o histórico de interações do cliente com a empresa, tipicamente nos departamentos de marketing, vendas ou apoio ao cliente, é um grande aliado por permitir tirar conclusões acerca do seu comportamento e, assim, permitir às marcas criar experiências personalizadas.

Ficou claro com a investigação que o CDP apresenta ferramentas robustas de integração de dados, bem como de identificação do cliente nos vários canais, sendo capaz de agregar qualquer tipo de comportamento que o consumidor tenha com a marca, uniformizando todas as informações para assim evitar contactos duplicados ou incompletos. Se aliado à robustez no que diz respeito à interação com os clientes, aliarmos a capacidade que tem de impactar utilizadores anónimos, as empresas estão perante uma tecnologia que pode revolucionar a criação de experiências personalizadas. Dado a sua capacidade de agregar informação, podemos concluir que esta tecnologia apresenta um grande desempenho na criação de uma visão 360º do cliente, que permite a atuação na momentos chave da *customer journey* do cliente.

Percebemos que as empresas com maior complexidade de dados e necessidade de criar experiências mais personalizadas, já procuram por tecnologias como o CDP e esse é o futuro do mercado empresarial. Contudo, esta tecnologia representa um elevado investimento e, por isso, as empresas ainda olham para o CRM como uma forma de conseguir agregar dados e gerar valor com os mesmos. Ainda que os CDPs possam evoluir para substituir uma ferramenta de CRM, o seu objetivo é trabalhar de forma paralela na criação de experiências personalizadas.

Em termos de evolução e futuro, cada vez mais as tecnologias CDP vão procurar por oferecer uma experiência única e exclusiva às empresas que garanta, para além da integração, gestão dos dados e identificação do cliente, a criação de segmentações e

predições, bem como a ativação desses dados nos vários canais de comunicação, uniformizando em apenas uma tecnologia todas as necessidades da empresa.

Se, por um lado, os desenvolvedores de CDPs precisam de cada vez mais fornecer ferramentas robustas de integração de dados e de identificação do cliente independentemente do canal que utiliza, por outro lado, enfrentam um grande desafio de conseguir fornecer tecnologias que salvaguardem a privacidade dos clientes e as limitações que as grandes empresas como a Meta ou o Google impõem.

5.1 Limitações da investigação

Apesar de 2 das 7 empresas entrevistadas no âmbito do CRM partilharem experiências de CDP, uma porque está em processo de migração, a outra porque já fazia uso dessa tecnologia internamente, a análise de CDP foi mais limitada do que de CRM pela razão de termos 3 guiões respondidos via e-mail, o que limitou a obtenção de respostas mais completas por parte dos entrevistados. De igual forma, algumas perguntas não foram respondidas por e-mail por decisão dos entrevistados. O facto de existirem poucos dados secundários para o CDP também limitou a análise à tecnologia na revisão da literatura.

Outras das limitações diz respeito ao facto de o estudo ser apenas com base numa metodologia qualitativa, pelo que seria mais enriquecedor para a investigação ser uma investigação com base nas 2 metodologias, qualitativa e quantitativa.

5.2 Sugestões para futuros estudos

No seguimento das limitações apresentadas no ponto 5.1, seria interessante uma próxima investigação ser assente nas 2 metodologias sendo que:

- Na abordagem quantitativa, poderia ser criado um questionário com perguntas úteis para investigação e, posteriormente, enviado para as empresas para ser possível ter uma visão global das experiências e limitações que o mercado empresarial enfrenta no que diz respeito aos dados dos clientes.
- Na abordagem qualitativa, as entrevistas, por conseguirem fornecer dados mais completos acerca da visão dos profissionais seria igualmente importante incluir mais empresas de CDP, evitando assim guiões respondidos via e-mail. Seria também interessante equacionar entrevistas realizadas em modelo presencial, por ser possível criar uma ligação maior com o entrevistado.

alem Mohammad, A., bin Rashid, B., & bin Tahir, S. (2013). Assessing the influence of customer relationship management (CRM) dimensions on organization performance: An emperical study in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, *4*(3), 228–247. https://doi.org/10.1108/JHTT-01-2013-0002

Anshari, M., Almunawar, M. N., Lim, S. A., & Al-Mudimigh, A. (2019). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. *Applied Computing and Informatics*, *15*(2), 94–101. https://doi.org/10.1016/j.aci.2018.05.004

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Blasco-Arcas, L., Lee, H.-H. M., Kastanakis, M. N., Alcañiz, M., & Reyes-Menendez, A. (2022). The role of consumer data in marketing: A research agenda. *Journal of Business Research*, *146*, 436–452. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.054

Bowne-Anderson, H. (2018). What Data Scientists Really Do, According to 35 Data Scientists. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–5.

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3rd ed). Oxford University Press.

Condecido, D. (2019). *Digital CRM | Customer Relationship Management: Winning in the Age of Savvy Customers*. Write Editions.

Customer Data Platform Institute. (2022). *Customer Data Platform Industry Update: July 2022*. 21.

de Abreu, M. E., Simoes, J., Judice, D., & Pedrosa, I. (2022). Using CRM in B2B Marketplaces. *2022 17th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1–6. https://doi.org/10.23919/CISTI54924.2022.9820206

Earley, S. (2018). The Role of a Customer Data Platform. *IT Professional*, *20*(1), 69–76. https://doi.org/10.1109/MITP.2018.011301803

Fatouretchi, M. (2019). *The the Art of CRM: Proven Strategies for Modern Customer Relationship Management*. Packt Publishing, Limited.

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education ", Saint-Petersburg State University of Economics", Kuchumov, A. V., Testina, Ya. S., & Saint-Petersburg State University. (2022). CRM SYSTEMS: HISTORY, DEFINITIONS, CLASSIFICATION. *ECONOMIC VECTOR*, *1*(28), 41–46. https://doi.org/10.36807/2411-7269-2022-1-28-41-46

Ishwarappa, & Anuradha, J. (2015). A Brief Introduction on Big Data 5Vs Characteristics and Hadoop Technology. *Procedia Computer Science*, *48*, 319–324. https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.04.188

Kihn, M., & O'Hara, C. (2020). *Customer data platforms: Use people data to transform the future of marketing engagement*. Wiley.

Marques, R. (2022). *GOOGLE ADIA FIM DOS THIRD PARTY COOKIES PARA 2024*. https://www.meiosepublicidade.pt/2022/07/google-adia-fim-dos-third-party-cookies-para-2024/

Peppers, D., & Rogers, M. (2022). *Managing customer experience and relationships: A strategic framework* (Fourth edition). Wiley.

Rababah, K. (2011). Customer Relationship Management (CRM) Processesfrom Theory to Practice: The Pre-implementation Plan ofCRM System. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*. https://doi.org/10.7763/IJEEEE.2011.V1.4

Scheiner, M. (2022). *17 CRM Statistics: Growth, Revenue, Adoption Rates & More Facts*. 17 CRM Statistics: Growth, Revenue, Adoption Rates & More Facts. https://crm.org/crmland/crm-statistics

Susanto, H., Leu, F.-Y., & Chen, C. K. (2019). *The emerging technology of big data: Its impact as a tool of ICT development*. Apple Academic Press.

Taleb, N., Salahat, M., & Ali, L. (2020). Impacts of Big-Data Technologies in Enhancing CRM Performance. *2020 6th International Conference on Information Management (ICIM)*, 257–263. https://doi.org/10.1109/ICIM49319.2020.244708

Teo, T. S. H., Devadoss, P., & Pan, S. L. (2006). Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore. *Decision Support Systems*, *42*(3), 1613–1627. https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.01.007

The Customer Data Platform Resource. (2022). *Customer Data Platform (CDP) Industry Statistics*. Customer Data Platform (CDP) Industry Statistics. https://cdp.com/articles/basics/cdp-industry-statistics/

Ullah, A., Iqbal, S., & Shams, S. M. R. (2020). Impact of CRM adoption on organizational performance: Moderating role of technological turbulence. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, *30*(1), 59–77. https://doi.org/10.1108/CR-11-2019-0128

Valdez Mendia, J. M., & Flores-Cuautle, J. J. A. (2022). Toward customer hyper-personalization experience—A data-driven approach. *Cogent Business & Management*, *9*(1), 2041384. https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2041384

van den Driest, F., Sthanunathan, S., & Weed, K. (2016). Building an Insights Engine. (Cover story). *Harvard Business Review*, *94*(9), 64–14.

Apêndice I – Guião da entrevista

Para dar um enquadramento, o tema da minha dissertação é "O papel da Tecnologia CDP na criação de uma visão 360º do cliente", sendo que o objetivo da investigação é perceber se as empresas devem apostar no conhecimento sobre os seus clientes com vista à personalização da experiência para o aumento da conversão e da fidelização de clientes.

A sua participação nesta investigação é fundamental e as respostas dadas serão estritamente confidenciais. Quer o entrevistado, como a empresa serão codificados para não serem revelados durante o processo de investigação. A qualquer momento pode desistir da entrevista, uma vez que a sua participação é voluntária.

Assim, queria perguntar se autoriza a gravação da entrevista a fim de ajudar no processo de transcrição? No final da investigação, todos os materiais com dados confidenciais serão destruídos.

I – Enquadramento Inicial

1. Para começarmos a nossa entrevista, eu gostava que me falasse um pouco acerca do cargo que neste momento desempenha, anos de experiência, formação, experiência com CRM e tudo que considerar relevante destacar.
2. Em relação à empresa, gostava de saber um pouco mais acerca da área de negócio, público-alvo (b2B,b2C) e tudo o que considerar relevante destacar.
3. Quais é que são os canais que utilizam para comunicar com o cliente (b2B)/empresa (b2C)?
4. Consegue falar-me um pouco acerca dos vários sistemas/fontes que estão a recolher dados do cliente? (ex: software de faturação, e-books, caixa de newsletter no website).

II – Introdução à tecnologia

5. Passando para o tema do CRM quais foram as principais razões que levaram a sua empresa a adotar o CRM?
6. Gostava que me falasse um pouco do âmbito do CRM, com que objetivo é que usam e quais os departamentos dentro da empresa que tem acesso.
7. Quais é que são, na sua perspetiva, as principais vantagens do CRM?
8. Para além do CRM utilizam mais alguma plataforma onde haja integração dos vários dados do cliente?

III – Integração dos dados

9. No que diz respeito à recolha dos dados, acha que o CRM permite uma integração eficaz dos dados provenientes de várias fontes?

10. Para complementar a pergunta de cima, há alguma limitação que tenha identificado no processo de integração?

IV – Cultura orientada para o cliente

11. O facto de utilizarem o CRM, mostra que a empresa tem uma cultura orientada para o cliente?

12. Enquanto empresa, em que medida é que é importante conhecer o cliente?

13. Se não fosse o CRM, acha que era mais difícil aceder aos dados do cliente?

V – Criação de uma visão unificada

14. Como é que classifica o desempenho do CRM na limpeza e duplicação dos dados?

15. O CRM unifica o perfil do consumidor. Concorda com esta afirmação? Pode justificar?

16. Na sua perspetiva, é claro que o CRM cria uma visão ampla sobre tudo o que o cliente faz dentro da empresa?

17. Acha que uma visão unificada permite um melhor conhecimento sobre o cliente?

VI – Personalização e experiência

18. Como é que classifica o desempenho do CRM no que diz respeito à componente analítica?

19. A informação que o CRM fornece é suficiente para personalizar a experiência do consumidor?

20. Acha que o CRM permite antecipar o comportamento do cliente?

21. Como complemento à pergunta de cima, se conseguissem antecipar o comportamento, conseguiam gerar mais valor para o cliente?

VII – Criação de valor

22. A nível de resultados, foi claro o aumento de valor para a empresa desde a implementação do CRM?

23. Acha que o CRM tem um papel importante na conversão e fidelização de clientes?

VIII – Final da entrevista

24. Para finalizar, gostava de perceber se quer deixar um comentário final ou se gostava de acrescentar algo?

Anexo I – Transcrição da 1ª entrevista de CRM

Entrevistador: Para começarmos a nossa entrevista, eu gostava que me falasse um pouco acerca do cargo que neste momento desempenha, anos de experiência, formação, experiência com CRM e tudo que considerar relevante destacar.

R1: A minha formação foi um bocadinho diferente. Eu tirei a Licenciatura em Finanças e Contabilidade, portanto, nada a ver, e depois acabei por fazer o Mestrado em Gestão. Na altura estava à procura de trabalho em basicamente qualquer coisa que aparecesse e acabei por entrar num estágio na P1 na área de CRM, que foi onde tive o primeiro contacto com a área e onde aprendi o que era CRM, porque até aí, sinceramente, não tinha assim muito conhecimento. Acho que durante o curso nem sequer falamos sobre essa área. Depois, na P1, entrei num estágio e depois, entretanto fiquei a contrato e foi aí que comecei a trabalhar em CRM, comecei a trabalhar com dados do cliente do cartão de fidelização e fazíamos um bocadinho de tudo. Na altura, fazíamos segmentação de clientes, análise de campanhas, análise do comportamento do cliente para enviar para as diferentes áreas de negócio, consoante pedidos e era basicamente isso. Trabalhávamos com Marketing Cloud, para envio de campanhas. Trabalhávamos com SaaS, em SQL, para fazer as segmentações e depois tínhamos um CRM próprio, que, entretanto, na altura que eu saí estávamos a passar para um CRM do Marketing Cloud, do Salesforce. Se quiser fazer alguma pergunta, força.

Entrevistador: Já me falou da formação, da experiência...normalmente quantos anos de experiência desde que começou?

R1: Neste momento, 4 anos, 3/4 anos. Estive um 1 ano e 8 meses na P1 e agora estou há 2 anos e 8 meses na empresa onde estou.

Entrevistador: Em relação ao cargo que ocupa atualmente, é mesmo ligado à área do CRM, certo?

R1: Sim, aqui é mais ligado à parte estratégica do CRM, e não tanto à parte operacional. Portanto, faço mais a parte estratégica, planeamento e decisão de campanhas, estratégia de clientes e depois também faço operacionalização das campanhas, execução, também faço a criação do conteúdo do website (que já está um bocadinho fora do CRM), mas é basicamente isto. Aqui trabalhamos com ferramentas muito específicas do negócio, Optimove**,** não sei se já ouviu falar e depois temos também uma ferramenta de CRM

interna, onde temos todos os clientes agregados, toda a informação do cliente, desde atividade, dados como moradas, nomes, género, a última vez que esteve online ou a última aposta que fez. Temos tudo numa ferramenta nossa.

Entrevistador: Agora passando um bocadinho mesmo para a empresa em específico onde está a trabalhar agora, era importante perceber um bocadinho, para a investigação qual é a área de negócio, público-alvo, se é pra B2B, B2C, portanto, falar um bocadinho do âmbito da empresa.

R1: A empresa é da área de gaming, de apostas online, e está direcionada para B2C, para o cliente final. Todas as idades a partir dos 18 anos, que é a idade legal para jogos e é isso.

Entrevistador: Passando para umas perguntas mais específicas, gostava de perceber quais são os canais que, neste momento, utilizam na empresa para comunicar com o cliente?

R1: Em termos de CRM, o que nós usamos é Email, SMS e push. Depois, fora do CRM, temos as redes sociais, marketing digital e todos os meios de televisão, rádio, jornais, revistas.

Entrevistador: Aqui era mesmo pensando um bocadinho fora do CRM, para também perceber melhor um bocadinho quais são os canais que estão a recolher dados e impactam o cliente. Então são redes sociais...

R1: Redes sociais, televisão, temos muita publicidade nos estádios e diria que são os mais importantes. Patrocinamos equipas, que é uma forma de chegar ao cliente, de estabelecer e mostrar a marca.

Entrevistador: Depois, ainda na ótica dos canais, consegue listar-me alguns sistemas ou fontes que estejam a recolher dados do cliente? Por exemplo, se têm alguma app onde o cliente...

R1: Temos app, site e tudo o que seja dentro da app ou do site, nós temos esses dados, desde que o login esteja feito. Sei que dentro das redes sociais, eles também têm várias métricas, mas sinceramente como não trabalho com isso não sei, mas Têm Google Analytics, mas não trabalhamos esses dados dentro do CRM.

Entrevistador: Mas acha que era interessante trabalhar esses dados também dentro do CRM, ou não?

R1: Sim, mas é difícil. É difícil cruzar clientes e depois por causa de proteção de dados e etc, é muito difícil. Não sei se é uma coisa possível, mas sim, tem interesse. Por acaso vamos começar com um projeto onde vamos passar dados nossos para o Facebook, penso. Ou seja, vamos enviar listas de clientes e depois as promoções, as publicidades vão ser baseadas nessas listas de clientes, mas sinceramente da parte do CRM nós só enviamos as listas e o resto são eles que fazem, nas equipas de Social Media e não sei depois como funciona.

Entrevistador: Se calhar agora passávamos mais para falar do CRM em si. Era importante falar sobre quais foram as principais razões que levaram a sua empresa a adotar o CRM? Que necessidades vocês tinham para adotar o CRM? Algum problema ou outro motivo?

R1: Desde que eu entrei na empresa que já havia CRM. Nós não adotamos posteriormente, mas acho que tendo em conta o tipo de negócio nem sequer é possível pensar no tipo de negócio sem CRM envolvido, porque temos de trabalhar muito os clientes, porque há muitas casas de apostas, há muita concorrência e temos de trabalhar muito bem os clientes para os conseguir reter e eles não saiam para outras casas. Há muita ofertas, muitas promoções, portanto é impossível trabalhar no negócio sem ser assim. Por outro lado, na E1, o CRM foi adotado mais tarde, com a entrada do cartão de fidelização, porque acho que cada vez há mais necessidade nas empresas de conhecer o cliente, trabalhar o cliente, perceber o que o cliente quer, para depois trabalhar um bocado à volta disso.

Entrevistador: Passando para outra pergunta importante...era importante perceber quem trabalha com o CRM dentro da empresa. Ou seja, se há vários departamentos, se é algo que está muito centralizado?

R1: É assim, a sede da empresa é na Grécia e nós operamos em vários países. Depois temos um género de uma equipa local de CRM, em cada país, para fazer a parte do conteúdo, traduções, etc., e para fazer a estratégia de cada país, tendo em conta a realidade de cada país. E depois temos uma equipa central, que faz a parte mais operacional do CRM. Portanto, a estratégia está numa equipa local e a parte operacional está mais centralizada numa equipa na sede.

Entrevistador: Mas usam todos o mesmo CRM, ou é diferente?

R1: Sim, uso. O CRM tem todos os países, mas cada acesso tem acesso ao seu país. Depois quem está na sede tem acesso a todos, mas, por exemplo, quem faz parte das equipas locais só tem acesso à informação do seu país.

Entrevistador: Quais acha que são as principais de utilizar o CRM?

R1: Ter a informação toda no mesmo sítio, conseguir pesquisar o cliente e conseguir conhecer esse cliente, indo só a um sítio, muito mais rápido, perdemos muito menos tempo a pesquisar informação, conseguimos ter uma visão muito mais geral do cliente e acho que é isso.

Entrevistador: Para além do CRM, vocês usam mais alguma plataforma, onde haja integração dos vários dados do cliente? Ou se é só uma única plataforma?

R1: Temos o Optimove, que também é uma ferramenta de CRM, que é uma plataforma onde estão integrados os dados do cliente, e depois também temos outra ferramenta, que é onde criamos as newsletters, que também têm integradas algumas informações do cliente. Depois também temos para criação dos SMS, que também tem, mas a mais importante é o Optimove e o CRM.

Entrevistador: Em relação ao processo, ou seja, de recolha de dados do CRM. Acha que o CRM permite uma integração eficaz dos vários dados, provenientes de várias fontes?

R1: Sim, neste caso sim. Acho que depende muito da forma como os dados estão integrados. Por exemplo, aqui como temos uma ferramenta nossa de dados, estão muito bem integrados. Na E1, como a ferramenta era da Salesforce, a integração dos dados dentro da ferramenta ainda estávamos a começar, então muitos dados ainda não estavam integrados. Ainda tínhamos de utilizar várias ferramentas para obter todos os dados, não tínhamos tudo centralizado só numa ferramenta. Acho que depende um bocadinho da forma como os dados estão integrados e do tipo de ferramenta.

Entrevistador: Ou seja, acha que por ser um CRM mais próprio, não vê tantas limitações?

R1: Sim, talvez, mas também porque houve muito desenvolvimento. Há muito tempo que se trabalha na ferramenta. Foram-se desenvolvendo. Quando eu entrei não tinha nada a

ver com o que está agora e foram sempre acrescentando novas informações, novas maneiras de trabalhar, novas coisas que podemos fazer dentro da ferramenta.

Entrevistador: Mas há dados que gostava que estivessem integrados e não estão? Por exemplo, à bocado falou daquela questão do Analytics e mais.

R1: Sim, o Analytics. Ainda há coisas que podiam ser melhores. Os dados de envio de campanhas, newsletters, SMS, opens, clicks, esse tipo de coisas estão no Optimove e aí temos muitos dados de clientes e conseguimos fazer muitas coisas, mas há outras coisas que estão na nossa ferramenta própria que se chama Pandora. Ainda há coisas que podem melhorar e ser integradas.

Entrevistador: Se o facto de usarem CRM, mostra que a empresa tem uma cultura orientada para o cliente? Em que o cliente é tanto o foco e não tanto o produto? Acha que sim, acha que não?

R1: O facto de usar CRM não quer dizer que o cliente seja o foco, mas ajuda a que se interiorize essa ideia de que temos de trabalhar mais na visão do cliente e não tanto do produto. Temos de trabalhar o produto à volta daquilo que o cliente quer e não tanto daquele que nós achamos que o produto deve ser.

Entrevistador: Enquanto empresa, é importante conhecer o cliente?

R1: Sim.

Entrevistador: Se não fosse o CRM, era mais difícil aceder aos dados do cliente?

R1: Sim, foi aquilo que já tinha dito. Teria de ir a vários sítios procurar as várias informações.

Entrevistador: Ou seja, facilita no processo. Está tudo unificado quase.

R1: Sim.

Entrevistador: Passando para uma pergunta, onde já falou um bocadinho sobre isso, mas era importante perceber como é que o CRM trabalha, por exemplo, vamos imaginar...falou que tinha um website e app. Como é que esse dado é integrado? No CRM está lá claro que ele veio do website, veio da app? Era perceber se o CRM duplica os dados ou não?

R1: Na ferramenta que utilizamos não tem esse tipo de informação, se utiliza mais site ou app.

Entrevistador: Mas acha que há algum problema no CRM com limpeza e duplicação de dados, ou nunca teve essa informação?

R1: Não.

Entrevistador: Acha que o CRM unifica o perfil do consumidor? O perfil do cliente?

R1: Sim.

Entrevistador: Uma pergunta mais específica. Acha que o CRM cria uma visão ampla de tudo o que o cliente faz dentro da empresa? Conseguimos acompanhar, digamos, a jornada do cliente dentro da nossa empresa, os passos todos que ele faz?

R1: Sim. Quanto melhor for a integração de dados e quantos mais dados forem integrados dentro do CRM, melhor é essa informação.

Entrevistador: Mas, por exemplo, neste caso pode não ser tão aplicável, mas acha que isto se aplica quer nos contextos online e offline?

R1: Nós aqui só trabalhamos online. Portanto, eu acho que é mais fácil obter os dados, porque de facto, estão mais automatizados dentro do online. Por exemplo, na E1, tínhamos mais essa dificuldade, a união entre os dados do online e offline e aí tínhamos muita duplicação de dados e clientes.

Entrevistador: Acha que ter uma visão unificada, o que estava a dizer de quase ter um perfil do cliente, permite conhecer melhor o cliente? Ter essa visão unificada permite-nos conhecer melhor o cliente?

R1: Sim.

Entrevistador: Estamos quase a chegar ao fim. São só mais umas perguntinhas, que têm a ver mais com a questão da personalização, dos insights, as métricas que retiramos do CRM. Era um bocadinho perceber se acha que o desempenho do CRM é satisfatório no que diz respeito à componente analítica? Ou seja, do valor que conseguimos extrair com o CRM? Tem lá os dados, mas conseguimos tirar valor dos dados?

R1: No meu caso em específico, sim.

Entrevistador: E consegue dar-me um exemplo mais específico?

R1: Nós fazemos muitas segmentações, do género, uma segmentação do produto, qual é o tipo de produto. Nós temos dois produtos, apostas e casinos, qual é o produto que o cliente prefere. O VIP level do cliente, ou seja, é um cliente que gasta muito, gasta pouco, se perdeu muito, perdeu pouco, equipa preferida, localização, idade, género...nós fazemos várias segmentações sobre isso e isso é tudo baseado na informação que está no CRM.

Entrevistador: A informação que o CRM fornece é suficiente para personalizar a experiência? Que vai de encontro um bocadinho a isto da experiência.

R1: Sim.

Entrevistador: Se não fosse o CRM, era mais difícil comunicar de forma direcionada para o cliente? Acha que sim.

R1: Nem acho que seja possível comunicar de forma direcionada sem o CRM, sem uma ferramenta de CRM.

Entrevistador: Acha que o CRM permite antecipar o comportamento do cliente?

R1: Esse é o objetivo do CRM, mas se permite sempre acho que depende muito do negócio e da informação que temos dentro do CRM. Mas a ideia é sempre antecipar o comportamento do cliente.

Entrevistador: Mas no vosso caso, acha que isso acontece?

R1: Acho que em certos casos somos mais bem-sucedidos e noutros nem tanto.

Entrevistador: Um bocadinho em complemento a esta pergunta de antecipar o comportamento…as empresas conseguindo antecipar o comportamento, conseguem gerar mais valor para o cliente?

R1: Para o cliente ou para a empresa?

Entrevistador: Para o cliente.

R1: Sim, antecipando o comportamento e conseguindo perceber os gostos do cliente, conseguimos produzir melhores conteúdos promocionais principalmente, que possam ir de encontro aquilo que o cliente procura.

Entrevistador: Não sei se vai conseguir responder-me ou não a esta pergunta. A nível de resultados, foi claro o aumento de valor para a empresa desde a implementação do CRM? Ou seja, a empresa vê que o CRM acrescenta valor?

R1: Sim. Como lhe disse, o CRM já estava implementado quando eu entrei, mas houve muitos desenvolvimentos desde que eu entrei e conseguimos fazer muitas mais coisas do que fazíamos ao início, de forma muito mais eficiente e os testemunhos dos clientes. Existiu a pandemia, as pessoas estavam fechadas em casa e não podiam apostar em casinos e acabaram por recorrer mais a ferramentas online, e por isso também crescemos muito, mas acho que o CRM ajudou também bastante. Não diria tanto a obter clientes, porque acho que isso não é trabalho do CRM, mas depois a fidelizá-los.

Entrevistador: Isso vai de encontro à minha próxima questão. O CRM tem um papel importante na conversão e fidelização de clientes?

R1: Sim. Não tanto na angariação, mas na fidelização sim.

Entrevistador: Tem algum KPI, ou algum valor como exemplo que possa dizer? Um exemplo real que tenha acontecido?

R1: Nós fazemos várias campanhas, mas houve uma que fizemos que foi uma campanha de reativação, ou seja, clientes que estavam inativos e que não tinham atividade já há algum tempo...tivemos cerca de 40% de reativação, o que é bastante bom no negócio e na campanha.

Entrevistador: Chegamos ao fim da entrevista. Fiz perguntas interessantes e queria saber se quer deixar algum comentário final, talvez um overview final ao CRM? Se está satisfeita, de cera forma com o CRM, se gostava que ele estivesse a integrar mais dados ou se neste momento é suficiente e gera valor para a empresa? Se calhar um comentário final.

R1: Acho que quantos mais dados tivermos, melhor é o que conseguimos fazer, no entanto acho que neste momento para o que temos, para a quantidade de pessoas que estamos a trabalhar, a informação que temos é suficiente e está a funcionar bem, mas claro que se pudéssemos ter mais dados, principalmente das atividades relativa às redes sociais, por exemplo, podíamos fazer coisas mais interessantes. Se conseguíssemos integrar os dados do CRM com os das redes sociais, conseguimos fazer campanhas dentro das redes sociais com base naquilo que temos de CRM, conseguiríamos geral mais valor

ainda. Mas, neste momento estou bastante satisfeita, acho que temos um CRM muito bom, que funciona muito bem.

Entrevistador: Se não há mais nenhum comentário, chegamos ao fim. Queria só agradecer muito pela ajuda, deu inputs muito interessantes mesmo para a investigação e acho que vão ser muito úteis.

R1: Obrigada eu e bom trabalho.

Anexo II – Transcrição da 2ª entrevista de CRM

Entrevistador: Gostava que me falasse um pouco do cargo que neste momento desempenha, anos de experiência, formação, experiência com CRM.

R2: O meu cargo atual é de Head of CRM na E2. Eu comecei a trabalhar na E2 há dois anos. Essencialmente, é uma marca muito recente. Não diria que já é uma startup, mas era uma start-up quando eu comecei, sem dúvida. Quando comecei não havia um departamento de CRM, não havia um departamento de retração. O motivo pelo qual fui contratada foi exatamente para criar este espaço dentro da empresa. Nessa altura, a parte de e-mail marketing estava com uma pessoa que estava a fazer um pouco de tudo. A intenção era criar o departamento, como também começar a implementação de uma plataforma de CRM. Na altura, chamava-se CRM, mas, entretanto, à medida que o tempo foi mudando, mudaram-na para CDP. Inicialmente, o meu papel foi a implementação, criação de processos, estratégia, direção e depois formação da equipa. E agora temos uma equipa em crescimento, estamos novamente a falar em expansão. Portanto, esse é o background no que toca à minha posição atual. A minha formação é na área de marketing e design gráfico. Diria que a coisa que provavelmente me pôs numa situação para que este cargo estivesse acessível quando me candidatei foi o facto de o meu cargo anterior ser muito mais generalizado de marketing. Portanto, era um cargo de Growth Marketing Manager, no contexto de gerir todo o marketing de uma empresa de hotelaria, que tinha vários hotéis, uma agência de organização de eventos e uma empresa de team building. Mas o meu cargo era muito focado. Eu geria a equipa e a parte estratégica, mas depois focava-me muito na parte de CRM e na plataforma que usávamos a nível de CRM para marketing digital. Obviamente, o meu conhecimento técnico vem daí.

Entrevistador: Em relação à experiência com CRM, foi nessa anterior empresa que começou?

R2: Foi nessa empresa. Claro que eu tinha tido mais experiência a nível de marketing em Portugal. Antes de ir para Inglaterra, trabalhei em marketing em Portugal. Depois, quando vim viver para Inglaterra, inicialmente trabalhei em evento, organização e gestão de eventos. Depois, comecei a trabalhar em marketing num hotel e, mais tarde, passei para este cargo e esta empresa que estou que estou a falar.

Entrevistador: Em relação à empresa, era importante também para a investigação perceber mais um bocadinho sobre a empresa, o público-alvo e esse tipo de informação.

R2: A E2 começou há seis anos na sala de estar dos dois fundadores, que são um casal. Começou de uma forma muito peculiar, sobretudo para a altura. Obviamente, neste momento dizer que é uma forma peculiar é quase redundante, mas na altura não era. Fomos das primeiras empresas a apostar a nível de marketing apenas em marketing de influência. Inicialmente, tudo o que foi feito foi marketing de influência. À medida que a empresa foi crescendo, foram construindo os departamentos de marketing digital à volta disto. Existe há seis anos, com uma faturação no último ano de 76 milhões de euros. Portanto, o crescimento é muito rápido. Posso dizer que, a nível da minha experiência, o crescimento nos dois anos em que cá estou faz com que estejamos a falar de empresas completamente diferentes. O objetivo da empresa é recriar o espaço de roupa interior feminina, que está e esteve sempre associado a um conjunto de valores com os quais não nos identificamos de todo. Se olharmos assim para as grandes marcas a nível internacional que definem estes padrões, falamos de Victoria Secret, falamos de Intimissimi. Claro que há um argumento que pode ser usado de que é assim, mas agora mesmo essas marcas estão a tentar mudar a forma como representam o corpo feminino, a forma como se apresentam no mercado. Historicamente, eu acho que é muito fácil agora para uma marca fazer um pivot e mudar a postura e os valores que transmitem, já que está na moda transmitir e passar estes valores. Agora, inicialmente foi muito difícil para nós sermos a única marca que não retocava fotografias, usava modelos de todos os tamanhos e não usava modelos com implantes mamários. É todo um contexto que inicialmente foi muito difícil, mas que nós acreditamos que desbloqueou completamente um tipo de mercado completamente diferente para nós. Essa é uma parte. A nível de audiência do mercado, dizemos normalmente que, na forma como vemos a marca, o nosso cliente target é qualquer pessoa entre os cerca de 16/18 anos até sempre. Se isto é realista? Acho que não, sobretudo porque o corpo das mulheres muda muito ao longo do tempo, mas diria que o mercado primordial é dos 18 aos 40 anos.

Entrevistador: Pelas suas respostas, acredita que a empresa de certa forma marcou a diferença desde o início, quer no marketing de influência, quer no facto de terem soluções para quase todos os tamanhos.

R2: Sem dúvida. Um dos valores da empresa é exatamente esse. Não fazemos as coisas como as outras empresas fazem. Não chegamos onde estamos hoje fazendo as coisas como olhando para a Victoria Secret e recriando. Chegamos onde estamos hoje olhando para a Victoria Secret e fazendo ao contrário. Por isso, até a nível da parte de CRM e de retenção do cliente, é muito assim que operamos. A nível de email marketing, pelo qual sou responsável diretamente, a estrutura é sempre o que é que nós podemos fazer melhor ou como é que podemos tornar esta jornada numa experiência mais agradável para o cliente. Acho que também por causa dos valores que temos como empresa, acabámos por criar uma relação com o cliente que é muito diferente e muito pessoal. Até pela forma como nos associamos a determinadas campanhas, mas não de uma forma leviana. Por exemplo, este mês estamos a fazer a nossa campanha anual do cancro da mama, que é uma coisa muito diferente daquilo que todas as outras empresas fazem neste espaço do cancro da mama. Não é só a angariação de fundos para as caridades que levam à investigação do cancro da mama, mas também falar com pessoas e dar a nossa plataforma a pessoas dentro dos nossos seguidores, que sabemos que tiveram este problema. No ano passado, criámos um modelo no site para ensinar as pessoas a fazer uma examinação pessoal da mama. A forma como nos associamos a todas estas campanhas, mesmo em coisas que não são lucrativas, mas que, enquanto marca feminina, sentimos uma responsabilidade de criar um espaço para aquele problema, bem como a forma como nos envolvemos em outras campanhas, tanto a nível de social media como em outras partes, é sem dúvida baseada em termos uma relação muito próxima com os nossos criadores e, depois, tentar refletir isso em todas as partes do marketing digital, retenção e CRM incluídos.

Entrevistador: Antes de passarmos para a parte do CRM, também era importante fazer uma overview aos vários canais que têm neste momento a comunicar com o cliente.

R2: De certa forma, a forma como estamos divididos em grupos é um bocadinho diferente das empresas mais tradicionais. Temos um departamento social orgânico, em que tudo aquilo que seja interação orgânica e mensagens, comentários, seja o que for nas várias redes - por exemplo, Pinterest, Instagram, Facebook, Twitter, Tik Tok, etc. Essa equipa não faz parte da equipa de marketing digital, porque isto de encontro à forma como comunicamos com o cliente. Sentimos que esse tipo de interação é tão pessoal que não pode ser uma interação de marketing, mas tem que ser uma interação de marca. Porque

tem de refletir mais a marca. É mais importante que se alinhe com a marca e com os valores da marca do que seja uma estratégia de marketing. É mais um objetivo de criar uma comunidade versus usar esses canais para vender. Depois, dentro da equipa de marketing digital, temos uma equipa que trabalha só a parte de search, portanto PPC, Affiliate, YouTube e essa parte. Temos uma equipa que trabalha para paid social, portanto tudo o que seja Snapchat, Pinterest, Tik Tok, Facebook. Claro que, dado o volume de investimento que pomos a nível de paid social, temos relações fortes com estas plataformas e até acabamos de certa forma com o Tik Tok especificamente por ser em Inglaterra líderes em testar muitas novas funções. Depois, temos a minha equipa, que é a de CRM e faz a parte toda de e-mail marketing, SMS, omnichannel. Se nós às vezes fazemos campanhas de aquisição de cliente juntamente com a equipa de paid social, normalmente isso é gerido por mim. Ou seja, é uma estratégia que delineio e vamos trabalhar com a equipa de paid social. Temos ainda a equipa que fala diretamente com o cliente num contexto mais de customer service. Por exemplo, uma pessoa não sabe que tamanho deve comprar ou se não sabe onde é que a sua encomenda está ou se tem algum problema com a sua encomenda, temos a equipa de customer service.

Entrevistador: Consegue falar um bocadinho das fontes que estão a recolher dados. Ou seja, se o cliente cria conta no web site, se tem uma app.

R2: Isso também é tudo gerido por mim. Tudo o que seja aquisição de dados passa por mim e pela minha equipa. A forma primordial como fazemos a aquisição de cliente e de dados neste momento é através do site. Portanto, uma pessoa cria conta ou então subscreve os emails de marketing. Fazemos muita atividade de aquisição à volta de saldos, por exemplo. Temos promoções ou saldos, o que quisermos chamar, quatro vezes por ano e são sempre nas mesmas fases. Portanto, os nossos clientes mais leais sabem que quando é altura do aniversário da marca, do verão ou do black friday, sabem que podem contar com essas alturas chaves no ano. Por isso, não temos app. É tudo feito através do website e também fazemos alguma aquisição de cliente numa campanha de parceria entre CRM e paid social

Entrevistador: Veio um bocadinho fundar este departamento de CRM?

R2: Sim, eu sou rever head of CRM.

Entrevistador: Quais foram as razões ou as necessidades que sentiram para adotar o CRM? O que é que estavam à procura ou porque é que foram à procura do CRM?

R2: Acho que há várias vertentes para isso. Há a parte de email marketing, que obviamente se integra na parte CRM, mas acredito mesmo que não existe uma empresa sem CRM. Agora, claro que a pessoa não precisa de ter uma plataforma de CRM, mas o conceito de CRM tem de existir. Simplesmente, o tamanho de empresa que somos e a sofisticação da nossa estratégia de retenção levou a que tivéssemos de adotar uma ferramenta de CRM. Neste caso, agora estamos em CDP, mas que fosse uma plataforma desse género.

Entrevistador: Vocês estão a fazer esta migração do CRM ou CDP por causa de alguma necessidade em específico ou o CDP vai fazer o mesmo com o CRM?

R2: Neste momento, estamos em processo de migração novamente para uma plataforma de CDP puro e duro, mas que inclui a vertente de email e de SMS. O motivo para esta migração é sobretudo a evolução da marca numa direção de sofisticação a nível de estratégia que nos requer a visibilidade, por exemplo, até em nível de segmentação para email marketing, a parte de uma segmentação sofisticada. Dando um exemplo muito abrangente, se vamos lançar um conjunto novo do sutiã e cueca que é um pushup, que sentido faz enviar aquele email para toda a gente na nossa base? Não faz sentido. É também uma questão de poupança e orçamentação de recursos. Portanto, uma pessoa quando tem uma plataforma de email, tem X e-mails que pode mandar por ano. Portanto, até nesse aspeto de orçamentação não faz sentido. O nível de experiência que queremos proporcionar ao cliente requer que tenhamos de ter visibilidade, por exemplo, no facto de que aquele normalmente compra sutiãs que nem sequer aro têm. Como tal, que sentido faz enviar aqueles sutiãs àquele cliente? Não faz. Então, devemos enviá-lo a pessoas que normalmente procuram no nosso site sutiãs ou veem páginas de produto de soutiens com aro, que normalmente procuram e compram sutiãs que oferecem maior suporte. Qual o motivo pelo qual eles fizeram devoluções no passado? O sutiã não tinha o suporte necessário, então se calhar não vamos mandar para essa pessoa. Eu acho que esta plataforma de CDP do lado do marketing possibilita-nos esta criação desta experiência altamente personalizada para o cliente. Mas, por outro lado, ajuda-nos também a tomar decisões a nível de negócio que são importantes. Novamente, dando um exemplo super abrangente. Se fazemos um email e uma campanha automatizada de back in stock, sabemos para que conjunto especificamente os nossos clientes estão interessados. O nosso departamento de CRM pode trabalhar com o departamento de merchandising e logística e dizer que se aperceberam que no conjunto desire balcony o tamanho mais procurado é

o 36 D. Portanto, a próxima vez que fizermos uma encomenda, se calhar devíamos olhar para estes números e ter a certeza de que temos um stock simpático deste tamanho.

Entrevistador: Para além do que falou da personalização, acha que o CDP vai ser mais auto integrado ou vão ser quase os mesmos do CRM?

R2: Acho que os dados vão ser semelhantes. Se calhar, a ativação dos dados é que vai ser diferente. Obviamente, uma plataforma de CRM é mais direcionada à parte de retenção, enquanto a parte do CDP é mais a ativação desses dados. Aliás, nesta nova implementação que estamos a fazer, estamos a criar uma página na plataforma do CDP, que é uma página que vai ser partilhada com os membros da equipa sénior da empresa para que eles tenham visibilidade só a nível de insights. Portanto, ninguém tem de fazer login na plataforma, ninguém tem de entrar e andar a correr o risco de mandar o email errado para a pessoa errada. É uma análise de dados de tudo o que recolhemos. No ponto de vista da aquisição de dados, por causa do tipo de visão que temos de futuro, somos um pouco mais avançados do que aquilo que é o comum numa empresa de seis anos, pelo menos a nível de idades. Outra coisa que temos é que vendemos vários tipos de produto. Vendemos fatos de banho, fatos de treino e roupa de E2 wear, vendemos roupa interior, vendemos lingerie. É perceber que este grupo e faixa etária compra primordialmente lingerie. É um bocado ter esta visibilidade a nível de negócio. Acho que muitas vezes o departamento CRM está ali fechado como um silo no departamento de marketing. A forma como olhamos para as coisas é que o nosso departamento é de retenção, mas também de customer insight. É nossa responsabilidade passar esta sofisticação de conhecimento ao resto da empresa.

Entrevistador: Na empresa é feita essa partilha dos dados de CRM ou é trabalhada individualmente enquanto equipa?

R2: É muito partilhada. Mais uma vez, só como critério de exemplo, uma parte da nossa campanha de cancro da mama este ano é fazer um tour pelo país em diferentes universidades, em que vamos à universidade diretamente e num grupo oferecemos roupa interior para quem se registou para vir falar connosco. Também ensinamos como fazer a auto examinação de deteção do cancro da mama. É minha responsabilidade e da minha equipa que todos os dias tenho que dar uma atualização à empresa inteira sobre quantas pessoas temos registadas para este evento e quais as localizações mais populares, para que nos possamos preparar. Como é um container que vai de evento em evento, temos

que ter a certeza de que temos sets de roupa interior suficientes nos vários tamanhos para todos. Portanto, o nosso departamento é um departamento de partilha de data também.

Entrevistador: No caso de, por exemplo, acesso à plataforma web, é só a equipa.

R2: Sim, a equipa e a equipa de engenheiros de software. Sobretudo até por um ponto de vista da GBR.

Entrevistador: Para além aqui do CRM, usam mais alguma plataforma assim cujo objetivo seja integrar os dados ou o foco é o CRM?

R2: Neste momento, não usamos outra plataforma, mas faz parte dos planos de crescimento da empresa criar um departamento de dados, no qual claro que teríamos um armazém que processará os dados.

Entrevistador: Sobre a questão da centralização da informação e da integração. Era importante perceber se acha que o CRM permite uma integração eficaz dos dados ou se há alguma limitação ou mais dados que gostasse que estivessem a ser integrados e não estão ou se a informação que está lá é suficiente.

R2: Isso parta um bocado da forma como se constrói a parte de engenharia informática e a parte de software. Da nossa parte, sentimos que o software de CRM não era suficiente para onde queríamos chegar. Foi suficiente numa altura, mas nesta altura de crescimento e olhando para o futuro já não é suficiente. Por isso, e com vista à integração de uma maior quantidade de dados e de forma mais inteligente a estabelecer a forma como estes dados são ativados, sentimos que a plataforma CDP é mais benéfica.

Entrevistador: Acha que o facto de usarem CRM mostra que a empresa tem uma cultura orientada para o cliente ou não tem nada a ver com isso?

R2: Depende, porque eu acho que há muitas empresas que têm uma plataforma CRM ou uma plataforma CDP e o mesmo e-mail é enviado para todas as pessoas. É engraçado porque temos uma competição na minha equipa em que todos os dias há certas empresas que subscrevemos os emails por um motivo ou outro, porque achamos que o copy deles é engraçado ou normalmente têm boas estratégias. A nível de segmentação, diria que nove em dez empresas falham miseravelmente. E nós vemos isso porque temos na equipa homens e mulheres de idades muito diferentes. Eu tenho 31. Temos uma pessoa na equipa de 22 anos e aquilo que nos está a ser enviado é exatamente a mesma coisa, quando os meus hábitos de compra são completamente diferentes. É uma coisa que nós discutimos

muito. Eu não diria que ter uma plataforma CRM ou ter uma plataforma CDP significa uma experiência personalizada ou que se tem uma política de que o cliente vem primeiro. Mas diria que, sem uma dessas plataformas, não é possível pôr o cliente primeiro.

Entrevistador: Enquanto empresa é importante conhecer o cliente?

R2: É imprescindível. Senão, com quem é que estou a falar? Mandaste-me uma mensagem no LinkedIn e sabias a quem estavas a mandar a mensagem. Por isso, a tua mensagem é adequada. Todas as interações entre pessoas são uma troca de alguma coisa. Neste caso, é uma troca de informação. No contexto de marketing, é uma troca de um produto por dinheiro. É uma troca comercial. Não me mandaste mensagem sem saber quem eu era ou sem perceberes que de alguma forma eu podia ter algum comentário que fosse relevante para aquilo que tu procuras. Na minha forma de ver as coisas, é assim que funciona no marketing. É igual. Não é possível ter uma conversa sem perceber com o que estamos a falar.

Entrevistador: Se não fosse o CRM ou CDP, era mais difícil aceder aos dados do cliente?

Sem dúvida. Provavelmente não seria possível, porque é manualmente intenso e o recurso a nível de mãos de obra que são necessárias. Na minha empresa não seria possível.

R2: Nunca foi feito nenhum trabalho mais manual?

Quando é necessário, claro que foi feito, mas não é mesmo. Até porque o nível de insights que se tem não é o mesmo. Normalmente é uma métrica isolada, ao passo que tendo a plataforma conseguimos cruzar várias métricas que nos trazem uma clareza maior em determinados aspetos.

Entrevistador: No vosso contexto, como é que acham que o CRM se comporta na limpeza, na duplicação de dados ou se não tem esse problema?

R2: Eu concordo completamente e é verdade. A duplicação é um problema muito prevalente nesta área e a plataforma que estamos a implementar neste momento tem uma solução muito boa nesse aspeto e com a capacidade de fazer um merge de contactos e de dados, usando, por exemplo, o time stamp de uma compra ou as cookie IDs ou o endereço de email. É uma coisa que também está sempre em mente no processo de implementação.

Entrevistador: Está a falar-me da plataforma CDP ou CRM?

R2: CDP. Na plataforma de CRM, tivemos de criar muitos custom jobs a nível de engenharia informática para evitar isso exatamente, o que nunca é uma coisa sustentável, porque à medida que uma empresa vai crescendo e vai abrindo em novos territórios, torna-se impossível porque depois estamos a recriar este processo manual que não é natural à plataforma. Estamos constantemente a recriá-lo.

Entrevistador: Acha que o CRM cria uma visão unificada do cliente? Olhando para o CRM, conseguimos saber exatamente quem é o nosso cliente, o que é que ele está a fazer dentro da nossa empresa ou acha que não?

R2: Acho que é o objetivo de uma plataforma CRM. Quando uma pessoa implementa uma plataforma CRM, é essa a expectativa que tem.

Entrevistador: Vocês vendem também em lojas físicas ou online?

R2: Neste momento, só online.

Entrevistador: Acha que termos essa visão unificada bastante clara permite conhecer melhor o cliente?

R2: Sim, sim.

Entrevistador: Se não fosse esta quase integração de dados, era mais difícil conhecer o cliente?

R2: Eu quase me arriscaria a dizer que não é possível. Nunca seria uma visão holística do cliente.

Entrevistador: Ainda na questão da personalização e do insight, era importante perceber também se o CRM tem um bom desempenho no que diz respeito à componente analítica de dados. O valor que se extrai do CRM é bom no vosso caso ou há limitações?

R2: Há limitações, sim. Diria que que o valor é bom porque também uma plataforma de CRM normalmente custa menos do que uma de CDP. Uma pessoa tem aquilo que paga.

Entrevistador: Acha que o CRM é suficiente no que diz respeito à personalização da experiência? Ou o CDP se calhar tem um melhor desempenho aí?

R2: Acho que sim. Depende do tipo de personalização. Estamos a falar a nível de segmentação, então, se calhar, o CDP é uma mais-valia. Se estivermos a falar em outro

tipo de personalização a nível de, por exemplo, de marketing de email, a nível de carrinhos online que foram abandonados ou a nível de recomendações com base em compras passadas, então eu acho que a plataforma CRM é suficiente. Depende também muito depois da expectativa, do quão granular nós queremos ir a nível de recomendações, a nível de criar esta experiência unificada para o cliente.

Entrevistador: Acha que o CRM permite antecipar o comportamento do cliente? Ou seja, nós temos aqueles dados todos integrados que faz com que saibamos quais vão ser os próximos passos do cliente?

R2: Há sempre lacunas, mas eu acho que é possível fazer uma previsão mais precisa de expectativas. Muito disto vem da parte da análise de dados, não tanto só do facto de ter uma plataforma. Mesmo tendo a plataforma e ter os dados, se não temos ninguém que intensa e granularmente os analise, então não há um valor ali. Uma coisa que analisamos é que temos um grupo de homens que compra da nossa marca. Quanto à roupa interior de homem, só vendemos boxers e não é uma coisa que nós façamos marketing à volta disso. É mais uma coisa de que eu vou comprar um conjunto de lingerie para mim, mas vejo que eles também vendem boxers e então vou comprar para o meu marido também. Apercebemo-nos de que o comportamento de compra para a altura, por exemplo, do Natal é completamente diferente entre um homem e uma mulher. Um homem compra muito mais cedo no mês. E nós vimos, por exemplo, no ano passado homens a comprar, por exemplo, durante a black friday. É um comportamento que vai contra provavelmente todos os preconceitos construídos à volta dos hábitos de compra do homem e da mulher. É claro que não posso com isso dizer que em todas as empresas é assim. Claro que não podemos extrapolar esta análise e dizer que, se calhar, os homens fazem compras muito mais refletidas e ponderadas. Não é isso que eu estou a tentar dizer, mas que, dentro da nossa audiência, foi isso que nós identificamos. Identificámos também que gastam muito mais dinheiro.

Entrevistador: É claro para a empresa o aumento de valor que teve com a implementação do CRM?

R2: Antes de eu começar, havia uma plataforma de CRM, mas não havia um departamento de CRM e por isso era uma coisa que era feita do género que hoje tínhamos de mandar um e-mail porque temos um conjunto novo, uma coleção nova que vai ser lançada. Depende dos anos, mas o crescimento nos últimos dois anos passou de três

dígitos percentuais. Portanto, o valor é evidente. E também outra coisa que nós vimos que acho que é muito interessante, sobretudo neste contexto a nível de dissertação, é também de perceber o papel que o CRM pode desempenhar num contexto mais generalizado do marketing. Uma coisa que nós identificamos a nível do valor é que há meses em que trabalhamos muito a parte do modelo de atribuição. Portanto, perceber qual é a parte do marketing, o departamento de marketing que está a gerar a maior parte do lucro. Uma coisa que nós é que há meses em que a atribuição à parte de email de marketing sobe e desce. E isto é uma questão sazonal. Aquilo que identificamos é que nos meses em que desce, desce a atribuição em email, mas se formos olhar ao modelo de atribuição com vários pontos de toque ao cliente, muitas das vezes existe um claro aumento na associação. Para um exemplo mais concreto: em alturas de saldos, a atribuição por email é muito alta. Em determinadas alturas, por exemplo, meses mais parados, com menos lançamentos, esta atribuição cai. Por exemplo, em meses em que há saldos, a atribuição vai para email, em meses em que não há saldos, o primeiro touch point é um e-mail, o segundo é, por exemplo, um google app. Depois, há a atribuição. Como nós fazemos a atribuição ao último toque, a atribuição vai para PPC, não vai para CRM. Mas é também perceber esta análise de que o CRM tem um papel no marketing que vai muito para além do lucro que está associado como último toque.

Entrevistador: Comentário à importância do CRM para a conversão e fidelização de clientes.

R2: Uma coisa que levamos muito a sério na parte de marketing de e-mail é a parte da automação. Uma pessoa começa a sua carreira na parte do e-mail e vai à procura de quais são as ações de marketing que é suposto uma pessoa fazer. Uma automação de bem-vindo, uma automação de retenção, uma automação de conversão, etc. E o que nós notamos é que todas estas automações são em conceito brilhante, mas eu acho que aquilo que muitas vezes a pessoa cai no erro é de dizer ‘então quantos e-mails normalmente é que têm uma walking series? Três. Então deixa-me pôr aqui três e-mails para levar à conversão. Mas onde nós podemos acrescentar valor é em perceber quais são as diferentes pessoas que entram nesta walking series? E isto faz-se analisando os lados. Quais são as pessoas que, por exemplo, nunca compraram da marca. Nesse caso, para essas pessoas, o objetivo é conversão. Quanto ao segundo grupo, são pessoas que sempre compraram, mas nunca foram tão leais à marca que quiseram e-mails. Temos de perceber que nós, por exemplo, operamos em 11 territórios. O comportamento que vemos na Alemanha é completamente

diferente do comportamento que vemos nos Estados Unidos. Há territórios que são altamente resistentes a darem-nos o endereço de e-mail para questões de marketing. É por isso é perceberam que se calhar esta pessoa compra da marca há mais tempo do que o tempo que lá trabalho, mas se calhar nunca se sentiu tão leal e tão ligada à marca que viu valor em nos dar os seus dados. Essa pessoa precisa de um tipo de walking series que é completamente diferente. Ela não precisa de saber quais são o tipo de coleção ou de produtos que vendemos. Eles sabem e se calhar melhor do que eu. Então qual é a parte de branding? Qual é a parte de marca que nós temos mesmo de trabalhar aqui com este grupo de clientes? E é aí que se desbloqueia este valor que pode ser acrescentado.

Entrevistador: Comentário final sobre o CRM e o CDP.

R2: Há uns meses fiz uma palestra com a Drappers, que é uma revista de moda sobre personalização e é um bocado aquilo que eu estava a tentar dizer na resposta anterior. O valor é acrescentado quando começamos a sair da caixa. Isto é aquilo que é suposto fazer, é suposto ter este tipo de auto automação de marca e perceber são os clientes que estão a passar por esta experiência que nós estamos aqui a proporcionar. Então, se calhar esta experiência não se adequa assim tão bem. Acho que muitas vezes nós temos a tendência de querer fazer tudo ao mesmo tempo, o que não é sustentável. Às vezes, se calhar, o que nós precisamos é de uma automação de marketing muito básica. Às vezes, é isso que nós precisamos.

Entrevistador: Voltar a trabalhar em todas as frentes.

R2: Exatamente. Depois, com a evolução e já tem esta automação de máquina a funcionar há não sei quanto tempo, deixa-me olhar agora para os dados e para o engagement. Deixa-me me pegar nisto e cruzar com os dados da plataforma CDP que eu tenho. Como é que eu posso melhorar isto? E ir evoluindo a experiência. Eu acho que também é um bocado isso. Acho que hoje o cliente está tão informado. A geração que está agora a começar a comprar está tão informada em questões de privacidade e, infelizmente, muitas das vezes informada de forma completamente errada. E podemos usar, por exemplo, a questão da privacidade nas redes sociais, que é um senso de segurança completamente falso que está a ser passado. Então, a meta diz-nos que não vão partilhar mais o meu comportamento e eu, como consumidora, digo que é fantástico, porque a minha privacidade está a ser respeitada. Mas não, porque a meta continua a guardar a data toda. Os dados estão todos com a beta, mas depois os dados não são usados pelas marcas porque a meta não dá acesso

para criar esta personalização de experiência. E depois começamos a achar que não estou minimamente interessada nesta marca. Portanto, eu acho que a geração de compradores que está agora a surgir está tão obcecada com privacidade, não de uma forma negativa. Mas acho que é uma coisa que é tanto falada que a parte de marketing de retenção se vai tornar cada vez mais importante. E é exatamente porque é first party data e grande parte dos dados são coletados no website, nós podemos assinar essa data e então torna-se muito mais importante personalizar esta experiência.

Anexo III – Transcrição da 3ª entrevista de CRM

Entrevistador: Gostava que me falasse um pouco sobre o cargo que está a desempenhar, experiência com CRM, a sua formação.

R3: Trabalho na área de marketing digital já há sete anos. A minha formação é em gestão de marketing e com o mestrado em Marketing feito no ISCTE. Comecei a trabalhar em 2015 como gestor de redes sociais. Não tinha muito contacto com CRM na altura, era mais Facebook, Twitter, esse tipo de coisas. A minha primeira experiência com CRM veio em 2016. Portanto, um ano depois fui para a P31. E aí estava responsável por uma comunidade que se chamava comunidade P31. Basicamente, aquilo era um programa de fidelização para clientes da P31, em que tinhas uma base de dados de 800.000 clientes que na altura pertenciam a esta comunidade. Como forma de comunicação, utilizávamos uma newsletter semanal onde apresentávamos sempre novas ofertas, novos passatempos, alguns conteúdos que permitissem poupar na fatura de energia. Este foi o meu primeiro contacto com o CRM. Nessa altura, utilizávamos como provider de emails o mailchimp, mas a base de dados era carregada lá semanalmente. Ou seja, para cada envio que fazíamos, a nossa agência carregava semanalmente a nossa base de dados diretamente no mailchimp e depois só fazia o envio do email. A nível de CRM, este foi o meu primeiro contacto. Fiquei durante dois anos e meio nesta função e depois passei para a equipa do website, onde fiquei mais ano e meio. Depois, deixei a P31 e fui para a P32, mas também só trabalhei com websites, portanto deixei de trabalhar com CRM. Fiquei também um ano na P32 e depois vim aqui para a E3, onde também entrei para a equipa do site e fiquei cerca de ano e meio. Desde há dois meses para cá que assumi a parte do CRM. Portanto, este é o meu segundo grande contacto com CRM na minha experiência profissional.

Entrevistador: Em relação à empresa, perceber um bocadinho da área do negócio, qual é o público-alvo. Consegue partilhar o enquadramento daquilo que a empresa faz?

R3: A empresa trabalha essencialmente em duas grandes áreas, que é o tabaco convencional, o tabaco normal que tem combustão, e o tabaco sem combustão, que é o chamado IQOs. A empresa está dividida nessas duas áreas de negócio, embora 90% ou um bocadinho mais do seu investimento esteja neste momento alocado à parte do IQOs e à parte das tecnologias sem fumo. Estamos a tentar fazer esta transição no mercado português. A nossa grande base de dados já são clientes. Portanto, nós, por causa da

legislação, não nos é permitido fazer aquisição de clientes ou campanhas de aquisição de clientes. Portanto, nunca verás nenhum e-mail a dizer que venha já comprar aqui. Portanto, as nossas únicas comunicações e, portanto, a nossa grande base de dados são os clientes que já têm pelo menos um dispositivo. E mesmo dentro desta base de dados, estamos muito limitados naquilo que lhes podemos comunicar, Ou seja, as nossas comunicações não podem ter qualquer tipo de teor comercial, porque isto não nos é permitido devido à lei e, portanto, todas as nossas comunicações são vistas como uma ótica de apoio ao cliente. Ou seja, és capaz de receber um email a dizer 'saiba como utilizar o seu dispositivo, saiba como tirar o melhor partido do seu dispositivo, se tiver problemas saiba que pode contar com a nossa equipa de suporte'. Contudo, na lógica de apoio ao cliente e nunca numa lógica de já saiu o novo dispositivo e pode ir comprar à loja.

Entrevistador: Mas tem, por exemplo, uma faixa etária do público-alvo.

R3: Tem de ser sempre acima de 18 anos. Agora, idade máxima não temos, mas temos sempre de comunicar acima dos 18 anos. A legislação assim nos indica assim.

Entrevistador: Falar um bocadinho sobre os vários canais que utilizam para comunicar com o cliente.

R3: Com os atuais clientes utilizamos muito o email. Temos também a nossa linha de apoio. Podemos fazer aqui duas distinções. A nível de marketing, o CRM só impacta clientes. No entanto, temos outros meios que impactam clientes e que podem não ser clientes, nomeadamente redes sociais. Temos uma página de Facebook e de Twitter. Portanto, aqui nós não conseguimos controlar quem é cliente e quem não é, porque qualquer pessoa pode ter acesso a estas páginas. Temos o nosso website, que também pode ser acessível por clientes e não clientes. Dentro do website, temos uma funcionalidade que é o livechat, onde a pessoa pode falar diretamente com um dos nossos operadores e também pode ser cliente ou não ser cliente. Além disso, temos uma linha de apoio, em que a pessoa liga e pode falar com um dos nossos operadores- Para clientes temos o email, que só trata clientes. Dentro do apoio telefónico, temos pessoas que fazem um acompanhamento personalizado ao cliente durante a sua experiência com o equipamento. Portanto, diria que aqui é mais por telefone ou SMS. Fora estes, não existem milhões de meios de contacto. A não ser que queiramos ir para as lojas e tabacarias. Também são pontos de contacto, mas não digitais.

Entrevistador: Que meios usaram para recolher esses dados do cliente?

R3: Temos um sistema central, que se chama DCS. Basicamente, alimenta todas as nossas aplicações locais e centraliza tudo o que são dados de cliente. Portanto, imagina uma pessoa vai à tabacaria e compra um equipamento. O cenário ideal é que a pessoa da tabacaria lhe diga 'você já registou este equipamento ou tem contactos? E ele vai dizer que não tem. Então, vamos criar lhe contactos e vamos associar já este equipamento'. E na altura desta criação da condição de equipamento, a pessoa da tabacaria pede estes dados ao cliente e insere-os no nosso sistema. Este é um dos casos. Nas lojas próprias, que podes encontrar nos centros comerciais, o processo é exatamente o mesmo. No website, é um bocado mais self-service. Ou seja, o cliente faz o registo na sua conta, põe os dados na plataforma e estes dados são enviados para esta tal plataforma central. No fundo, é assim que adquirimos os dados dos clientes. Temos a equipa de força de vendas, que está no terreno, mas é a mesma coisa. Imagina que eles chegam ao pé de ti e conseguem vender um IQOs. Vão pedir os teus dados e fazer o registo por ti.

Entrevistador: Esses dados depois são integrados no CRM? Por via API ou é uma exportação mais manual?

R3: É via API. Nós estamos ligados ao Salesforce em Cloud, que é a nossa ferramenta de envio de e-mails e de SMS. Esta base central está conectada com Salesforce e falam um com o outro. Tudo o que for dados conseguimos que estejam interligados.

Entrevistador: Perceber a importância do CRM para a empresa.

R3: Podemos ter aqui diferentes visões consoante o tipo de empresa, mas na nossa empresa acho que é muito importante a área do CRM, porque é uma forma de nós conseguimos chegar aos utilizadores que não conseguiremos de outra forma. Se não tivéssemos o CRM, a única forma que tínhamos de chegar aos nossos consumidores era um bocado passível. Ou seja, teríamos de esperar que eles viessem com as dúvidas para nós. Tinha de esperar que o cliente vá a uma loja ou a uma tabacaria para tirar dúvidas sobre isso ou ele próprio tem de falar no live chat ou ligar. Deixamos que o cliente tenha esta proatividade e fazemos nós por ele. Nesta empresa, este é o único canal que comunica proactivamente com os seus consumidores e que lhes consegue dar aqui algum valor acrescentado, porque se não existisse o CRM, neste momento o consumidor não recebia qualquer tipo de informação e ele próprio teria que procurar esta informação, o que não é a melhor experiência e não é aquilo que a empresa quer oferecer enquanto serviço. Na

minha visão, eu acho que o CRM é uma ferramenta muito importante para este tipo de negócio, obviamente com todas as suas condicionantes, mas ainda assim é a única que consegue comunicar proativamente com os seus clientes e também fazer aqui algum tipo de segmentação daquilo que seja necessário, porque em outros canais seria impossível.

Entrevistador: Veem mesmo a vantagem do CRM nessa integração dos dados?

R3: Eu acho que é importante termos um sistema unificado, até porque o CRM é uma das pontas e existem várias pontas ao longo da empresa toda. Cada uma destas funciona com uma aplicação própria. Portanto, o CRM tem o Salesforce. O site por acaso comunica com outra aplicação, o software das lojas é outra aplicação, o software das tabacarias é outra aplicação, o software das pessoas de terreno tem outra aplicação. É importante existir aqui um sistema que seja comum a todos estes, para teres também uma boa qualidade de dados e para teres uma uniformização entre estas aplicações todas. Acho que, na minha opinião, este sistema é fulcral para nós. Obviamente, é quase a raiz da nossa árvore, mas é importante, porque se não perdes muita qualidade de dados. Como são tantas aplicações e tantas especificidades, eu nem sei como é que elas se ligariam umas com as outras se não existisse um elemento comum entre elas.

Entrevistador: Conseguiam viver sem o CRM? Ou seja, se tivessem de escolher apenas uma plataforma, escolhiam aquela plataforma que está a unificar todas as pontas ou o CRM?

R3: Se tiver de fazer a escolha do ponto de vista de empresa, é muito mais importante ter a plataforma unificada do que o CRM. Se só tiveres CRM, não consegues garantir que tens uma boa qualidade de dados que consigam alimentar outras aplicações. Agora, eu acho que elas são complementares. Elas só funcionam bem se estiverem conectadas uma à outra.

Entrevistador: Como é que veem o papel do CRM na recolha e integração de dados de várias fontes?

R3: É uma boa pergunta. Existem muitos dados nesta plataforma unificada que não conseguimos transferir para o CRM, devido a limitações ou a desenvolvimentos que ainda não foram feitos. Contudo, nós conseguimos sempre fazer um workaround, que é basicamente ignorar um bocadinho aquilo que é feito na chamada API e enviar de uma base de dados manual para a equipa do Salesforce. Eles aplicam-na normalmente e nós

conseguimos fazer aquilo que queremos. Não é o cenário ideal, mas ainda assim temos este workaround. Eu acho que aqui não parte muito do CRM, porque trabalha com o sellsforce, que é um produto que já está feito e nós não temos grande capacidade de mexer nele- Agora temos uma plataforma local que é feita por nós, enquanto grupo inteiro, que tem uma necessidade de se conectar com este tipo de produto. Acho que aqui é mais uma responsabilidade de a empresa de tornar estas ligações acessíveis e garantir que todos os dados que estão nesta plataforma são efetivamente enviados para CRM. Mais do que ser uma responsabilidade do CRM e garantir que temos esses dados, porque o CRM trabalha com o seu produto, neste caso o Salesforce, mas graças aos dados que são enviados para esta plataforma unificada. Acho que quem deve trabalhar devemos ser nós para garantir que todos os dados a que temos acesso podem ser efetivamente utilizados por CRM. Agora temos sempre workaround de base de dados e é isso que nos fazendo até ter as limitações corrigidas.

Entrevistador: Sendo o Salesforce um produto já feito quase, acaba por não dar para customizar muito à vossa medida, pois é aquilo que existe e já tem as integrações. Isso é um ponto negativo ou positivo?

R3: Depende. É um ponto negativo, na medida em que, se quisermos ir mais além, estamos sempre limitados por aquilo que o produto nos dá e, portanto, não podemos ser nós a desenvolver. Ainda assim, acaba por ser um ponto positivo, porque se não tivéssemos o Salesforce, ou seja, se isto não fosse um produto acabado, seria sempre o desenvolvimento local. Tendo mais um desenvolvimento local, era sempre mais qualquer coisa que tinhas de trabalhar e desenvolver equipas de AIT. Primeiro, temos de garantir que funciona. Depois temos de garantir que dá resultados. E tudo isto significa um custo brutal para a empresa, que é minimizado com a contratação do Salesforce, que é uma empresa reconhecida mundialmente, que trabalha com imensos mercados da E3 também. Tenho sempre uma grande vantagem de que não há este work cloud adicional e garante que temos um produto fiável e de qualidade e que consegue chegar aos seus consumidores desta forma. Agora, podes enriquecê-lo depois com os dados que tens na tua base de dados e tentar tornar a tua experiência o mais segmentadora possível. Agora, a nível de features, perdes essa componente, mas também a Salesforce é uma empresa muito boa e também anda sempre à procura de melhorar o seu produto. Portanto, também podemos sempre contar com a empresa em si para melhorar sempre o produto.

Entrevistador: Como é que está organizada em termos de departamentos?

R3: A equipa de CRM está inserida na equipa de marketing digital. Somos vistos quase como um canal, à semelhança do que é o site. Para a empresa, o CRM é visto como um canal. As bases de dados estão entregues à nossa equipa de AIT. Esta base de dados é uma base de dados global e da E3 inteira. Portanto, não é só de Portugal e é uma plataforma que está disponível para vários países. Existe uma equipa global europeia que trabalha nesta plataforma e nos seus desenvolvimentos. No entanto, a gestão local desta plataforma é feita pelo AIT local. Tentando resumir. CRM é um canal, temos a nossa equipa de AIT local, portanto a equipa de AIT portuguesa que trabalha na gestão desta plataforma, mas tudo o que são desenvolvimentos da plataforma, novas atualizações e novos pedidos técnicos tem de ser a equipa que criou a plataforma, que é uma equipa central. Não é portuguesa, mas europeia e trabalha para os países todos da Europa e eles é que têm o ownership de tudo o que é desenvolvimentos da plataforma.

Entrevistador: Usar CRM mostra que a empresa tem uma cultura orientada para o cliente?

R3: Acho que sim, muito pelas razões que mencionei na pergunta anterior. Ou seja, o CRM na nossa empresa é o único canal que consegue ir ter com o consumidor e não fica à espera que o consumidor venha ter com ele para o ajudar. Este elemento de proatividade da empresa demonstra que nós temos sempre o cliente no centro e que vamos à procura dele e queremos oferecer-lhe uma melhor experiência, não só com o seu dispositivo, mas também com a empresa IQOs e com a imagem que queremos passar. No nosso caso, é um claro acho que sim. É um valor acrescentado para o cliente, até porque não existe outra forma de o fazer, a não ser pelo CRM, porque não conseguimos fazer anúncios, não podemos fazer nenhuma campanha de media na web por causa da legislação. Esta é a única ferramenta que consegue ter com o cliente. Acho que é um valor acrescentado, sem dúvida.

Entrevistador: É importante conhecer o cliente?

R3: Claro que sim. Isto é quase um jargão e toda a gente o diz, mas é verdade. O cliente é cada vez mais exigente e com todas as novas tecnologias e tudo o que está ao seu dispor, querem experiências mais segmentadas e mais adequadas àquilo que são as suas vivências. Não faz sentido estar a mandar um e-mail do nosso produto premium quando eu não tenho esse produto. Portanto, não faz sentido, porque isto não vai fazer sentido para ele, porque ele não tem esse produto. É sobre nós conhecemos o cliente ou sabemos

o que ele tem e sabermos o que ele faz ou os seus gostos. Conseguimos ter experiências mais segmentadas àquilo que ele procura e que sabemos que vai aumentar os seus níveis de satisfação. Por isso é que tentamos sempre não ser demasiado genéricos e segmentar ao máximo aquilo que conseguimos dentro dos dados que temos. Assim, vamos ao encontro daquele cliente e não estamos a falar para todos nem a pôr todos no mesmo saco. Estamos aqui a tentar dar experiências diferentes para utilizadores, porque todos os utilizadores são diferentes. Não há utilizadores iguais. Os clientes são todos diferentes. Cada um tem os seus gostos e as suas maneiras de ver a coisa e nós tentamos também transpor a nossa comunicação um bocadinho de acordo com as necessidades destes clientes.

Entrevistador: O caminho que o cliente quase faz dentro da vossa empresa está espelhado no CSRM? Ou seja, o CRM cria uma visão unificada do cliente?

R3: Mais ou menos e mais para o menos do que para o mais. Este caminho está espelhado, mas não é no CRM, é na tal forma unificada. Aí conseguimos saber tudo o que ele faz, em que canal, o que é que fez e qual foi sua satisfação face a essa interação. Quanto ao CRM, vou escolher esta informação e podemos fazer o que quisermos com ela. Eu diria que o CRM é um dos eixos de ação com aquelas que vão ser as nossas ideias. Portanto, imaginemos que um consumidor fez uma troca através do telefone. O CRM poderá interagir na parte do 'eu sei que você fez uma troca por telefone. Diga me como correu'. Eu vejo mais o CRM como um ponto de ação para esta tal ideia de cliente do que propriamente ser um ponto principal ou o foco principal do gathering das informações que recolhemos dos clientes.

Entrevistador: No que diz respeito à questão analítica do valor dos dados, acha que o CRM tem um papel importante aqui?

R3: Para qualificar o valor de dado, eu diria que o CRM, como está hoje, é muito limitado, porque tu consegues saber se tu sabes o que funcionou. Se o teu cliente interessado no tema, consegues saber se ele clicou, se ele teve algum interesse no tema e foi captado por algum dos teus call to actions no email. Mais do que isto é muito complicado. Tu consegues perceber se calhar no email se clicou aqui ou ali, mas não tens muito mais do que isto. A nível de quantificação é muito complicado como CRM conseguires dar um valor a estes dados. Agora, num conceito mais abstrato consegues perceber se funciona ou não funciona. Eu acho que o CRM consegue dar esta conclusão a nível do valor de

dados, que é se a campanha tem ou não tem sucesso. Agora, se quisermos mensurar um bocadinho mais estes dados, já temos de partir para outras ferramentas. Por exemplo, do Google Analytics, onde fazemos também muitas análises e aqui se calhar consegues fazer um cross checked de plataformas. Por exemplo, sabes que aquele cliente aterrou no site via CRM e que ele fez uma compra de três devices. Se calhar, consegues atribuir algum valor ao CRM, mas não pode ser só ao CRM, porque o site também teve a sua quota parte nesta parte da compra. Consegues quantificar um pouco. Ainda assim, não consegues dizer que daqueles 200 euros, 50 são atribuídos a CRM, porque não funciona assim. Ainda assim, consegues perceber o CRM teve uma quota parte no sucesso desta campanha. E, depois, o nível final de valores. Dizes que as pessoas que vieram ao CRM geraram x euros.

Entrevistador: Acha que só o CRM trabalhando de forma independente no vosso contexto era suficiente para personalizar a experiência?

R3: Não é suficiente. Não consigo segmentar nada. Consigo fazer uma segmentação muito genérica e muito partindo de pressupostos. Portanto. Imagina que enviei um e-mail de limpeza e o cliente abriu. Tu podes dizer que aquele cliente tem interesse em limpeza ou ficou interessado no sistema de limpeza. Mas, mais do que isto, não consegues segmentar e vais assumir um pressuposto de que ele está interessado em sistemas de limpeza e vais enviar para esse consumidor. Mas mais do que isto, é muito limitado. Eu acho que sem a tal plataforma nós não conseguimos só com o CRM ter uma experiência personalizada para o cliente.

Entrevistador: Consegue dar assim um exemplo mais específico de uma campanha ou de uma comunicação que tenham feito em que o CRM cruzou a informação com essa tal plataforma unificada?

R3: Sim. No nosso portfólio, antigamente tínhamos só dois dispositivos. Um era uma gama de entrada. E tínhamos outro que era o nosso preço premium. O que é que nós fazíamos? Tínhamos uma ação de upgrade, ou seja, no fundo dávamos um vale de 16 euros que permitia comprar dois premium. A quem é que nós enviávamos isto? Só a pessoas que tinham 2,4 plus, pessoas que ainda não tinham feito trocas, pessoas que estavam dentro de uma área geográfica que fosse perto das nossas lojas próprias, porque isto só se podia utilizar nas nossas lojas próprias, e pessoas que não ainda tinham feito nenhuma troca. Se fores a utilizar o CRM, muito dificilmente consegues ter estes dados

todos. Se calhar, consegues perceber o device que ele tem, mas mais do que isto não consegues. Tivemos de ir a esta base de dados buscar o número de trocas que aqueles clientes tinham, a localização geográfica em códigos postais e garantir que aquele cliente só tinha aquele device. Às vezes, o CRM diz que ele tem este e aquele device, mas dá aquilo de uma forma combinada. Pegávamos nessa base de dados, passávamos para CRM e enviávamos as coisas.

Entrevistador: Para irem buscar os dados a essa plataforma unificada precisam muito de falar com o departamento de AIT?

R3: Neste caso, falamos com nosso departamento de comercial intelligence, porque têm acesso a esta plataforma unificada e são os donos dos dados. Basicamente, nós falamos com eles, dizemos os critérios que queremos e dele dão-nos a base de dados.

Entrevistador: Fazia sentido ter este acesso para muita gente ou faz sentido continuar assim?

R3: Depende. Se for numa ótica de leitura, ou seja, eu tenho a base de dados e quero saber quantas pessoas têm 2,4 plus ou quero saber quantas pessoas fizeram três trocas ou quero saber quantas pessoas nós temos na área de Setúbal - portanto, uma área de leitura, que é para eu também poder ter os dados do meu lado para poder montar uma estratégia de segmentação- acho que toda a gente deveria ter acesso a esta parte. Podíamos montar as nossas campanhas e, portanto, temos acesso a todos os dados. Numa lógica de implementação, quando já falamos de termos a estratégia montada, é esta segmentação que queremos e vamos agora montar a base de dados para mandar o email, aqui já não concordo que nós tenhamos muito a fazer. Tendo uma equipa responsável por tudo o que são bases de dados da empresa, enquanto canal e sendo um canal que comunica, eu não vejo grande valor acrescentado em sermos nós a manipular esta informação. Acho que podemos ter a visão geral da base de dados e do que consta na base de dados. Agora, a manipulação destes dados deve ser feita pela equipa responsável.

Entrevistador: Aquilo que o CRM vos dá hoje permite antecipar o comportamento do cliente?

R3: Não, não consegue.

Entrevistador: Com essa plataforma conseguem antecipar o comportamento do cliente? Os dados permitem isso?

R3: Permitem. Agora, estes dados têm de ser trabalhados. Não é só chegar à plataforma e fazer download. Provavelmente vamos ter de usar aqui alguns modelos preditivos e existem outras plataformas que eu desconheço, mas que sei que funcionam desta forma e conseguem dar-nos uma previsão daquilo que vai ser a aproximação do cliente. Mas sim, com essa plataforma conseguimos ter essa ideia.

Entrevistador: Os modelos preditivos já são uma realidade?

R3: Não é uma realidade. Confesso que não sei se estamos a trabalhar nisso, porque também não é do meu departamento, mas, pelo menos para já, do conhecimento que eu tenho, ainda não temos isso em vigor.

Entrevistador: Qual acha que é a perceção de valor que a empresa tem do CRM?

R3: Esta é uma empresa muito grande e o CRM não é visto como uma coisa importantíssima. É muito importante, mas não é importantíssima. É muito importante no sentido em que é mais um canal e é o único canal que proactivamente comunica com os seus clientes. Portanto, acho que este é o grande fator diferenciador do CRM, porque é mesmo o único e não consegues fazer isso em mais lado nenhum. Agora, a empresa tem conhecimento CRM, a empresa gosta de saber os valores do CRM, se calhar não de todas as campanhas, mas de grande parte delas.

Entrevistador: É mais como um canal que é necessário para atingir com a estratégias?

R3: Sim. Mas se me perguntassem se existia algum outro canal que fosse assim importantíssimo para a empresa, também diria que não, porque moldamos-mos muito bem. Tens um projeto, tens um business case, como é que o vamos aplicar? E depois esta aplicação é que pode divergir entre canais. Agora, o que é importante para o futuro da empresa e para os resultados da empresa é o projeto em si e não a forma como ele é implementado. O CRM pode existir na definição deste projeto e complementá-lo com alguns inputs que já tenha recolhido, mas é mais visto para a empresa como uma área de operacionalização do que propriamente uma área de estratégia. O core da empresa olha muito mais para aquilo que é estratégico do que propriamente para a operação.

Entrevistador: O papel do CRM na conversão e fidelização de clientes é importante?

R3: No nosso caso, acho que esse é o papel, porque como nós não podemos fazer campanhas de aquisição de clientes, o nosso foco é conversão e fidelização. É garantir o

melhor apoio ao cliente, garantir que ele está satisfeito com a marca e satisfeito com seus produtos, garantir que ele não muda para cigarros de conversão novamente, assumindo que ele é um fumador antigo, ou mesmo que não mude para a concorrência, porque agora entrou concorrência no mercado. Temos de também garantir que ele não volte a olhar para a concorrência. Na minha visão, para a fidelização e conversão, o CRM é a principal arma da nossa empresa, senão a arma da nossa empresa.

Entrevistador: Deixar uma nota final sobre o CRM.

R3: Para as empresas, o CRM é muito importante, porque é a única ferramenta que permite ir ter com o consumidor. Mas também temos a perfeita noção de que o CRM sozinho não consegue viver e não consegue dar o resultado esperado ou atingir as necessidades dos nossos clientes da forma que queremos. Por isso, para nós, o CRM não convive sozinho, mas com essa tal plataforma de dados que temos unificada. Temos perfeita noção de que necessitamos muito desta plataforma para corresponder às exigências dos nossos clientes. E no fundo, garantir o melhor serviço para passar a experiência que queremos que eles tenham connosco e tentar que eles fiquem satisfeitos com os nossos produtos e também sintam que a empresa está ao lado deles em tudo o que for esta experiência. Sempre que necessitarem da empresa, nós estamos presentes. No fundo, o CRM dá um bocadinho a cara de toda a empresa, uma vez que é a única plataforma que comunica praticamente com eles. Agora, mais ligado ao CRM em si, acho que não funciona sozinho e que deve continuar a dar experiências segmentadas aos seus clientes, porque acho que nem sequer faz sentido pensar numa numa lógica de CRM genérica para todos, porque cada vez mais existem formas de segmentar estes dados e os clientes são cada vez mais exigentes. As empresas têm de estar ao nível disso e conseguir dar respostas.

Anexo IV – Transcrição da 4ª entrevista de CRM

Entrevistador: Pronto, então. Para começar, eu gostava que me falasse um pouco do cargo que neste momento desempenha. Portanto, anos de experiência, formação, experiência com CRM. Portanto, mais relacionado com isso.

R4: Relativamente aqui à experiência com CRM, eu estou aqui a trabalhar na E4 há três anos, mas comecei como gestor de produto, uma coisa um bocadinho diferente e mais ligada aqui ao setor automóvel, aconselhamento de Modelos e etc. Desde novembro do ano passado é que tive aqui um novo desafio e fiquei a ligar mais à área de CRM. O que é que eu faço no dia a dia? Basicamente, nós temos aqui uma plataforma de CRM que é baseada no Zoho CRM e é isso que é base para nós fazermos o nosso negócio com as condições. Ou seja, tudo o que é tratamento de leads, criação de um negócio, envio de propostas a clientes, pedidos de matrícula é tudo feito através da nossa plataforma de CRM. Nós ficamos aqui com os dados todos de clientes, fazemos toda a gestão do negócio entre importador e rede de concessionários através do CRM, e basicamente o nosso CRM é muito por aí. Nós estamos sempre aqui a desenvolver esta parte do CRM e funcionalidade do CRM no nosso dia a dia e também estão aqui Dados Analytics para depois apresentarmos à administração e temos aqui KPI's para guiar o negócio. E é basicamente esta a ligação com o CRM, uma coisa um bocado mais específica para o setor. A parte das matrículas, parte da gestão do negócio diretamente de leads, é um bocadinho diferente e acredito que seja diferente de indústria para a indústria.

Entrevistador: Em relação à formação base, qual é que é a formação do R4?

R4: Eu tirei a licenciatura em Marketing e vou apresentar agora a tese de mestrado em Gestão.

Entrevistador: Ou seja, a experiência nesta empresa sempre foi desde novembro do ano passado, certo? Quase um ano. Em relação à empresa, também era importante perceber um bocadinho a área de negócio da empresa, falar um bocadinho sobre o público-alvo para ter um enquadramento daquilo que a empresa faz e dos objetivos.

R4: A E4 Portugal trabalha aqui na indústria automóvel, neste caso como importador de carros, não como retalhista, como existem algumas concessões. Nós estamos ligados ao E4. É uma empresa do E4, que é o maior grupo aqui da indústria automóvel em Portugal. Em termos de público-alvo, nós estamos aqui mais ligados a um público mainstream, não

tão ligados a marcas premium como a BMW ou Mercedes, apesar do público ser muito parecido. Mas nós somos uma marca mais generalista e não vista como uma marca premium, apesar de estarmos a caminhar um bocadinho para aí.

Entrevistador: Passando depois um bocadinho para uma parte mais específica do CRM. Estava a dizer que, portanto, vocês no CRM têm a informação sobre leads de clientes. Depois vocês fazem uso dessa informação para, por exemplo, campanhas de email marketing ou assim? Ou não fazem tanto uso dessa informação? É mais local e depois passagem para administração, como estava a dizer?

R4: Essa parte da questão do email marketing também está mais ligada às minhas funções. Temos aqui ciclos de fidelização de clientes e de remarketing a clientes. E temos também aqui a aposta no email marketing. O nosso principal público-alvo normalmente são clientes, porque o negócio automóvel está muito ligado à fidelização por causa do serviço pós-venda. Então fazemos muitas comunicações com alguns benefícios para clientes, por forma a que eles continuem a vir às instalações da marca e a fazer a manutenção e aquilo que o carro tiver de fazer nas instalações da marca. Por isso aqui, o CRM e o email marketing são bastante importantes para a área em que estamos. Para além disso, a questão do remarketing, muitas vezes leads perdidos também tentamos contactar, apesar de ser um bocadinho mais complicado, relativamente ao RGPD ser um bocadinho mais apertado, mas também fazemos uso do email marketing no nosso CRM.

Entrevistador: Em relação às vantagens. Qual é que acha, na opinião do R4, que são as principais vantagens do CRM? Ou seja, é uma segunda pergunta. Se é essencial usar o CRM na vossa estratégia e na vossa realidade em específico?

R4: Para nós, o CRM é completamente fundamental e é muito isso que nós vendemos à nossa rede de concessionários. Se calhar são pessoas um bocadinho mais antigas e mais habituadas a trabalhar com o setor automóvel com a forma antiga e estavam habituados a tirar notas de clientes em cadernos, a agendar o dia a dia todo através de cadernos. E as ferramentas de CRM atualmente dão-nos uma perspetiva um bocadinho diferente. Ou seja, nós conseguimos ter o histórico total do cliente, desde que iniciou aqui o processo com a marca, conseguimos ter um tratamento muito mais segmentado naquilo que é o contacto com o cliente e nos dias de hoje isso é a chave para fechar o negócio, e para o dia a dia deles. Em termos de vantagens. Claramente aqui conseguimos ficar com o histórico todo do contacto do cliente com a marca. Conseguimos olhar para dados e

analisar dados, o que também é bastante importante no dia a dia. Para além disso, a questão agora na base de dados ser um bocado ouro e conseguirmos impactar clientes com as nossas campanhas a partir do CRM.

Entrevistador: Em relação um bocadinho à integração desses dados, ou seja, essa base de dados que vocês, neste momento, têm do CRM é proveniente, suponho eu, de várias fontes. Ou seja, o cliente pode entrar em contacto convosco de várias formas, certo? Era para falar um bocadinho sobre isso, sobre as várias fontes que estão a recolher dados e que estão a integrar no CRM.

R4: Tudo o que sejam redes sociais da E4 e haja aqui criação de leads e pedidos de informação, há aqui integração direta de CRM. E tudo que venha também proveniente de eventos, por exemplo. Portanto, virtual, que aqui é uma coisa muito conhecida no setor do automóvel, também já temos uma ligação para integrar leads desses sites, que também são parceiros e tudo o que entra nas concessões e que não passar aqui pelo processo digital de criação de lead posteriormente também vai entrar na nossa base de dados, já num processo de compra um bocadinho mais avançado, já não é um lead, é um contacto, mas também entrará. E existe essa partilha de base de dados dos concessionários para com o importador. Por isso, são essas as principais fontes de informação: redes sociais, eventos e os concessionários e sites de parceiros.

Entrevistador: No seu ponto de vista acha que que essas várias fontes que estão a recolher dados são suficientes ou era importante para vocês, para a vossa realidade, ter outros dados que não conseguem integrar por alguma limitação ou a informação que têm neste momento é suficiente?

R4: Há aqui,se calhar, muita informação ligada ao setor que nós ainda não conseguimos aceder, por exemplo, revistas de automóveis, sites de automóveis são os que se calhar seriam interessantes a integrar na nossa base de dados que são aqui o nosso público alvo.

No entanto, acho que as fontes que temos atualmente são qualificadas e acho que isso também é um ponto importante. Mais do que ter uma base de dados muito extensa, é importante ter aqui uma base de dados qualificada e que seja trabalhada de forma eficiente.

Entrevistador: Depois se calhar aqui uma pergunta difícil que tem a ver com: Acha que o facto de utilizarem CRM mostra que a empresa tem uma cultura orientada para o cliente? Ou não está relacionado uma coisa com a outra?

R4: Eu acho que a utilização mostra que estamos focados no cliente e que a empresa está focada aqui no cliente e é este o objetivo principal. Acho que aqui um dos objetivos do CRM é ficamos com dados do cliente, mas tentamos utilizar esses dados de forma a segmentar a comunicação com o cliente e a transmitir e partilhar informação do interesse do mesmo. Por isso, acredito que seja uma mais-valia para o cliente também a questão do CRM é uma mais-valia para nós.

Entrevistador: Outra pergunta: Enquanto empresa, é importante conhecer o cliente?

R4: Sim. Aqui cada vez mais é importante percebermos com quem estamos a trabalhar. Retirar o máximo de informação para conseguirmos depois também adequar as nossas estratégias como empresa para o cliente que compra aquilo que estamos a vender.

Entrevistador: Depois aqui outra pergunta também relacionada com o acesso aos dados. Ou seja, se não fosse o CRM, na nossa realidade, era mais difícil aceder aos dados?

R4: Se não tivéssemos aqui uma plataforma da CRM seria complicado conseguirmos agregar tanta informação de espaços diferentes e depois consegui-la analisar. Nós temos aqui, como já percebeu, várias fontes de informação. Se não tivéssemos aqui uma ferramenta que nos permitisse ter uma análise crítica sobre isso seria mais complicado.

Entrevistador: Depois aqui, numa vertente mais do papel do CRM na criação de uma visão quase unificada. Porque acredito que muitas dessas fontes que estão a integrar dados, muitas vezes podemos, se calhar, estar a falar do mesmo cliente e eu queria perceber um bocadinho como é que o R4 vê o papel do CRM quase na limpeza e duplicação dos dados.

R4: Nós também temos aqui algumas estratégias relativamente a isso. Nós temos aqui algumas regras no processo de integração. Como temos várias fontes, temos aqui algumas chaves primárias de forma a não duplicar dados e a garantir que não temos base dados duplicados, por isso conseguimos tratar aqui. Não apagamos, ou seja, podemos ter vários leads do mesmo cliente. No entanto, conseguimos converter se a chave primária for a

mesma, conseguimos converter tudo na mesma intenção de compra e tratar esta pessoa só como uma pessoa e não como várias pessoas e impactá-la várias vezes. Por isso, conseguimos garantir aqui a unificação dos dados.

Entrevistador: Mas por exemplo, um cliente que por acaso usa dois emails diferentes e vocês tiverem quase a chave primária como um email, no vosso CRM, vai ser visto como dois clientes e não como um cliente, certo?

R4: Sim Sim. É ainda um processo um bocadinho complicado. Nós tentamos ao máximo que isso não aconteça, mas nesse caso seria uma dificuldade. Se for já aqui um cliente e não for um lead, mas vamos falar do processo, já se calhar ligar aqui ao NIF, porque já temos mais dados do cliente, mas há sempre essa questão de duplicar dados.

Entrevistador: Depois queria perceber um bocadinho aqui sobre isto da unificação, qual a opinião do R4 sobre a questão do CRM unificar o perfil do consumidor? Ou seja, acha que o CRM permite ter uma visão quase ampla de tudo o que o cliente faz na vossa empresa? Ou seja, vocês entrando no CRM e num cliente em específico, conseguem perceber quais a jornada daquele cliente convosco ou não? Ou ainda não estão aí nessa fase?

R4: Nós conseguimos perceber aqui todos os pontos de contacto que o cliente teve connosco. Claro que se a chave primária não for a mesma, há mais dificuldade nisto. E é uma das lacunas que atualmente acho que existe. Mas se o cliente utilizar sempre a mesma chave, conseguimos ter aqui acesso à jornada total do cliente. E, por exemplo, no nosso negócio nós conseguimos saber que ele visitou o concessionário A, B ou C e que comprou no concessionário B, por exemplo. Conseguimos ver aqui os vários pontos de contacto, que tipo de tratamento é que teve em cada concessionário e ter acesso aqui à visão 360 do cliente.

Entrevistador: Depois uma pergunta que pode não fazer sentido, mas vou colocar na mesma. Por exemplo, vamos imaginar que vocês têm um cliente que acede às vossas redes sociais. Fazia sentido para vocês ter essa integração de dados, por exemplo, que ele visita o vosso perfil no Instagram ou no Facebook, ou deixa uma mensagem no Facebook. Esses dados sociais para vocês fazia sentido estarem integrados? Ou era algo que não ia acrescentar muito valor ao vosso negócio?

R4: Poderia acrescentar um pouco. Através do Google, nós já sabemos aqui quantas visitas é que estamos a ter mais ou menos. Ter acesso ao cliente específico, não sei se trazia aqui grandes benefícios, porque também aquilo que nós percebemos no nosso setor é que apesar das redes sociais se calhar serem aqui o sítio onde temos mais pedidos de contacto e pedidos de informação, e onde se gere aqui, se calhar, a Awareness, é dos sítios onde há menos conversão no nosso caso. Por isso, não sei se na parte das redes sociais concordaria muito que fosse útil ter aqui acesso às visitas do esqueleto nas nossas redes sociais.

Entrevistador: Depois, aqui, muito na vertente da da personalização, dos insights…. Era importante também perceber se na vossa realidade vocês acham que o CRM é suficiente para personalizar a experiência do consumidor? Ou seja, os dados que vocês têm, neste momento, integrados, geram valor suficiente ou conseguem segmentar os dados para personalizar a experiência do cliente?

R4: Pronto, ligando isto aqui mais à questão da comunicação com o cliente. Na parte de email marketing, conseguimos ter aqui alguma segmentação e já utilizar alguns dados para o cliente se sentir aqui um bocadinho mais especial e ter a informação mais de acordo com aquilo que procurava. No entanto, acho que a parte das redes sociais que se calhar é onde os clientes perdem mais tempo, ainda não existe aqui uma integração dos sistemas de CRM com as redes sociais e acho que nessa parte também é uma lacuna e acho que poderia ser benéfica se tivéssemos isso.

Entrevistador: Depois outra pergunta tem a ver se acha que o CRM permite antecipar quais os próximos passos do cliente, ou se ou se não está muito ligado com isso? Isto à vossa realidade, claro.

R4: Aqui na nossa realidade é um bocadinho complicado, porque nós estamos aqui a jogar com o carro, que aqui é o segundo bem com maior valor e aqui a compra recorrente não é muito normal, apesar de acontecer. E acho que no nosso caso não temos aqui muita grande perceção se se vai voltar a comprar ou não e através do CRM não conseguimos chegar a grandes conclusões.

Entrevistador: Outra pergunta se calhar tem a ver aqui mais com a questão das limitações que o R4 até foi falando durante as perguntas, mas se conseguisse quase descrever algumas limitações do CRM ou coisas que gostava de ter no CRM, que por limitações ou falta de tempo ou investimento não tem, o que é que dizia?

R4: Claramente aí a parte da duplicação dos contactos é um caminho que temos que correr, ainda existe, e nós temos aqui várias fontes e, às vezes, é um problema grande porque temos muitos dados em duplicado e é preciso de vez em quando parar para olhar e rever esse processo. E depois a parte…, mas isto aqui já é mais ligado à plataforma que nós utilizamos do CRM, porque tem um bocadinho de limitações ao nível, depois, da parte do email marketing, em que a ferramenta não deixa construir aquilo que às vezes nós gostaríamos. Um mais personalizado, com mais informação, com uma jornada maior em termos de ciclo. Acho que são essas principais limitações que vejo aqui no nosso CRM.

Entrevistador: Depois, já para finalizar quase, tem a ver com a questão dos resultados. Não sei se o R4 tem mais um bocadinho de noção disto ou não, mas o que eu gostava de saber era se para a empresa é claro o valor que o CRM gera? Ou seja, se é visto muito como parte da estratégia ou se é visto, não sei, como um canal?

R4: Aqui o CRM para nós, já como partilhei há bocadinho, é absolutamente estratégico, uma vez que temos toda uma rede de concessionários, só para ter uma noção, são mais de 40 instalações que vendem aqui carros que estão assentes nesta plataforma, e, por isso, é absolutamente estratégico que todas essas pessoas saibam funcionar com a plataforma, que tirem o melhor proveito da plataforma para nós, enquanto importador também obtermos os dados mais fidedignos e que eles também tirem o maior proveito desta plataforma. Por isso é aqui, se calhar, um alicerce da empresa a questão do CRM e temos toda a análise de negócio que está montada aqui na plataforma CRM, de investimento em campanhas online, em conversões de leads e comissões de vendas. Tudo isto está montado aqui no CRM, por isso, é um elemento fundamental na estratégia da empresa.

Entrevistador: Depois, ainda nesta parte dos resultados, queria saber a opinião do R4 se acha que o CRM tem um papel importante na fidelização. Se calhar mais com vocês nesta ótica, mas na questão da conversão e fidelização de clientes, se acha que tem um papel importante?

R4: Sim, aqui no nosso caso claramente na fidelização. Acho que tem muitos benefícios, porque nós, como disse há bocadinho, nós trabalhamos muito isso. Na questão do pós-venda, que também é aqui uma área de negócio fundamental no setor em que trabalhamos e temos muita fonte de leads e de fidelização de clientes, aqui através do pós-venda e

utilizando aqueles clientes que já têm um E4 a manterem-se na marca, através de um CRM.

Entrevistador: Para finalizar, queria perguntar se quer deixar um comentário final assim sobre o CRM. Se vocês, ou seja… Se calhar até aproveitava este comentário para perceber se vocês têm uma visão quase a longo prazo do CRM e se estão sempre a melhorar? Não sei se a minha pergunta é um bocadinho clara, ou seja, se fazem esse caminho com CRM?

R4: Sim. Só para ter também contexto, a importação da E4 passou para aqui, para o E4, há cerca de seis anos e já começaram a inclusão já há seis anos. É uma plataforma que tínhamos no início até agora sofreu aqui várias melhorias e o nosso foco é sempre na melhoria, mesmo melhoria interna, ou seja, para o dia a dia das pessoas que estão aqui no importador, tanto como para os concessionários. Do ponto de vista da análise de negócio, nós lançamos agora e disponibilizamos às concessões terem acesso aos dados e vendas, e tudo o que é normal do negócio conseguem analisar através da plataforma CRM (foi que uma melhoria que fizemos também há pouco tempo). Vamos lançar aqui também um CRM também dentro de um CRM de vendas, mas mais específico para o pós-venda, em que as concessões vão conseguir quase controlar o negócio todo da pós-venda através do nosso CRM. Por isso, o foco está aqui no investimento de desenvolvimento da plataforma e a atividade da empresa está toda assente dentro do CRM e tudo o que sejam portais que as concessões tenham que utilizar, nós queremos deixar um bocadinho de utilizar vários portais e focar tudo no CRM, de forma que isto seja o sistema centralizado do negócio.

Entrevistador: Pronto R4, acho que não tenho assim mais nenhuma pergunta relacionada com CRM, acho que passou aqui por vários temas muito importantes, como a duplicação de dados e a vossa experiência é super útil. A vossa área de negócio é um bocadinho assim diferente e é muito útil para, neste caso para os resultados. Portanto, queria mesmo agradecer o tempo. Queria-lhe agradecer muito o tempo e obrigada e continuação de bom trabalho.

R4: Obrigado e boa sorte.

Anexo V – Transcrição da 5ª entrevista de CRM

Entrevistador: Cargo que desempenha neste momento, anos de experiência, formação, experiência com CRM?

R5: Licenciei-me em Gestão de Marketing no ISCTE. Portanto, na altura CRM devia ser uma palavra bonita que surgiu algures no meu curso, mas não fiz nada relacionado especificamente com isso. Quando comecei a trabalhar inicialmente foi na parte das vendas. Fazia o analítico a uma equipa de vendas da P51. No fundo, era ver como é que corriam as campanhas em loja, ajudar a equipa de loja a perceber onde é que se devia focar. Ou seja, já vi aqui um bocadinho de customer, no sentido em que o customer era o retalhista. E então pode ter sido um primeiro contacto. Estive lá um ano, depois saí e fui para P52. A minha ideia era desenvolver um bocado mais a parte analítica, porque não tinha propriamente isso. Quando digo analítica, digo de código ou software que não vinha do processador. Consegui entrar para o departamento de business intelligence, mesmo não tendo as bases para isso. Estive nesse departamento e na empresa quase dois anos. Estive um ano no departamento de BI e um ano no departamento de marketing. Enquanto estive no departamento BI, aprendi bases de programação ou excel. Mais ou menos, como olhar para uma base de dados e processar essa informação. Quando passei para o lado de marketing, adquirimos um programa de CRM e um de marketing automation, que andam sempre de mãos dados. Foi o salesforce marketing cloud. Dentro da empresa, selecionamos duas pessoas para ficarem responsáveis por cada uma de sua parte. Houve um colega meu de BI que veio que ficou encarregue da parte de service e eu fiquei encarregue da parte de marketing. Fiquei durante um ano. A equipa pensava nas jornadas que criam e eu passava aquilo para a prática. Não estava numa parte de decisão, mas mais numa de execução. Com o meu colega da parte de service, percebíamos como é que juntávamos os pontos. A parte de service era CRM no sentido de data. Ela está em formação. Já a parte de marketing vinha sempre com a informação já processada e ajudávamos a segmentar e enviar a comunicação certa para a pessoa certa. Estive aqui um ano. Acabei por sair e estive primeiro numa consultora e depois numa agência, sempre relacionados com a parte de marketing automation. Andei a saltitar entre Salesforce, Martin Cloud, Adobe Campaign, Mailchimp. A base foi sempre a mesma. Enquanto consultora e enquanto agência, temos um cliente que precisa de montar jornadas. Era eu que ajudava nessa parte. Ou seja, nunca tive 100% na parte de CRM do ponto de vista de vou eu pensar o que podemos fazer. Sempre estive mais na parte da execução. Claro que

fui aprendendo durante os processos, mas não era eu que estava aí. Estava na agência até há seis meses. Estive todo este processo a aprender e aqui é quase a primeira vez que estou 100% em prática.

Entrevistador: Está 100% focado no CRM nesta empresa há seis meses?

R5: Sim. Meter isso enquanto cargo sim. Sempre estive relacionado com isso, mas simplesmente não era eu o owner da decisão.

Entrevistador: Qual a área de negócio da empresa, o público-alvo?

R5: Neste momento, acabamos por estar em duas áreas, uma mais de B2B e outra de B2C, que é mais destinado para nutricionistas. Começámos com nutrição, com vendas de software. Vendemos um software e fazemos a ponte para o CRM. O tipo de jornada de um SaS não tem nada a ver com a outra parte que temos, que é o B2B. São diferentes e eu entrei mais com o objetivo de ajudar na parte de SaaS, sendo que o nosso serviço de gestão de empresas ainda não estava 100% desenvolvido quando entrei. É a divisão neste momento. O software é 100% focado nos nutricionistas e estudantes de nutrição. Portanto, toda a customer está delineada para isto e tudo o que entra sem querer que não é isto é excluído. O outro que estava a ser desenvolvida a partir de B2B é para qualquer tipo de empresa acima de um x número de colaboradores.

Entrevistador: Que canais usam para comunicar e chegar até ao cliente?

R5: Começando pelo core da empresa neste momento, que é o SaaS, começamos com a parte de paid media. Portanto, tudo o que Google, Facebook e LinkedIn Ads, que estão no início do funil, trazemos o máximo de leads possível até ao site. As redes sociais também estão aqui envolvidas. Temos a parte paga e a parte orgânica, que se divide entre as redes sociais e a parte do blog. Desenvolvemos as duas coisas. A partir do momento em que entram e vão parar ao blog ou ao site, a ideia é sempre direcionar até o site. Fica registado enquanto lead num programa, que é o Intercom, que utilizamos para marketing automation. E QB para CRM, porque como em SaaS o ciclo de vida acaba por ser extenso e cada ponto é relevante, usamos um programa puramente de marketing automation. Quando a nutricionista entra no software, vai aparecer no canto inferior direito uma mensagem para entrar em contato com o suporte ao cliente, vai aparecer em cima ou em baixo um banner daquela barra a dizer que está aqui uma companhia nova e uma novidade. Clica e vai parar ao blog. Depois, há aqui um ecossistema entre o software e o

blog, que vão comunicando entre si para partilhar o máximo de informação recolhida. A partir do momento em que está dentro do intercom enquanto user, depois vamos acompanhando ao longo costumer journey. A partir do momento em que entra, estamos a falar de um trial que está a experimentar o software. Se conseguirmos que haja uma conversão passa de um trial para um cliente ativo. Se passou o período trial e não conseguimos converter, é considerada uma dead lead. Portanto, é alguém que ainda tem potencial, mas já experimentou e já houve um interesse claro, mas não se converteu e vamos tratar essas pessoas de forma diferente. Se, no caso do user converter, frequentou durante uns tempos, a ideia é consoante o tipo de subscrição fazer uma aposta em excel, perceber através da MIPS qual é o grau de satisfação e tentar que haja um upgrade. Quando não existe uma renovação, então passa a ser um charme para alguém que desistiu do nosso software, é alguém relevante e podemos voltar a converter, mas por enquanto deixa de ser cliente.

Entrevistador: Quais são as principais vantagens do CRM?

R5: Misturando aqui o CRM e Lifecycle, o CRM tipicamente está muito associado ao software que se usa e à forma como se armazena informação. Nessa parte estamos a usar o software certo para o tipo de negócio que temos e existe um software certo para cada tipo de negócio. Então, o CRM começou logo por aqui. Estar a utilizar a ferramenta certa para o negócio certo. Estamos a falar de uma empresa pequena que, se calhar, tem sales force, estamos a falar de venda direta, pelo que temos de usar a ferramenta certa. A partir daí, ter a base de dados certa. Para entendermos em que ponto é que o cliente está temos de saber o que é que vamos armazenar para depois conseguir processar essa informação. Ou seja, que tipo de subscrições é que uma pessoa teve, quantas subscrições teve, durante quanto tempo, houve uma evolução, quantas vezes comunicou com o seu cliente, quantas vezes foi ao nosso site? Quanta mais informação conseguimos ter e estruturar, melhor conseguimos compreender em escala quem é o nosso cliente. Depois, a ponte para os outros departamentos. Enquanto CRM, acho que é fundamental. Temos a informação certa e agora temos de perceber se o produto está a adequar-se àquilo que é pedido pelo cliente, se a equipa de apoio ao cliente está nos locais certos da costumer journey para trazer o maior valor ao cliente e a nós. É uma série de coisas. Quando é uma empresa muito pequena, uma venda direta de B2B, o CRM acontece de forma natural. O senhor João está a vender à dona Teresa, ambos se conhecem, apesar de ele não ter nada armazenado nem as coisas processadas e estruturadas. Mas já faz isto, ele sabe que ela

faz anos naquele dia ou que tem filhos. Este processo ocorre de forma natural. Isto passa para a parte de software quando estamos a falar de empresas com muitos clientes e temos de conseguir estruturar esta informação.

Entrevistador: O processo de CRM que têm neste momento implementado é eficaz na integração de dados?

R5: Ainda não estamos no ponto ideal, claramente. Começando pelo SaS, temos a informação suficiente para ter uma coisa meramente pensada e construída de uma forma diferente, consoante a etapa em que cada pessoa está. No entanto, a informação de histórico não está acessível. Ter a informação atualizada ao minuto, à hora e ao dia não é uma verdade por motivos técnicos, mas utilizamos a informação de um cliente quando ele faz uma nova sessão no software. Não está a 100% e há sempre uma margem de progressão. Em termos de integrações, é diretamente da base de dados para CRM. Do lado de serviços para empresas, não temos quase nada estruturado. Está a começar agora, tem poucos meses e não tem sido uma preocupação, porque o volume ainda é baixo.

Entrevistador: Utilizar um CRM mostra que a empresa tem uma cultura orientada para o cliente?

R5: No nosso caso, diria que está, mas no geral pode não estar. Dentro da E5 há claramente o conceito de nutri bom. Não só queremos crescer, mas queremos estar a contribuir para o desempenho dos nutricionistas e para o bem-estar dos colaboradores. Há claramente aqui uma boa intenção, além do crescimento do negócio. Então, ter a informação de CRM bem estruturada ajuda a crescer e, ao mesmo tempo, ajuda-nos a dar o melhor serviço e software possíveis a quem confia em nós. Agora, nem todas as empresas têm uma abordagem tão simpática e ter uma boa informação de CRM que possa ser só numa ótica de crescimento puro e não tem necessariamente de estar associada a um bom serviço e a uma proposta de valor boa para o cliente, mas só por interesse.

Entrevistador: Tendo um CRM a integrar dados provenientes de várias fontes, em que medida é que não há problemas de limpeza e duplicação de dados?

R5: É uma pergunta muito gira, porque aqui não há um problema de duplicação. Houve um problema ligeiro entre o conceito de lead e registo. Ou seja, alguém que começa a preencher um formulário e não acaba, mas já conseguimos ter informação suficiente para um novo email. A nossa fonte de informação é só uma. Já trabalhei em empresas em que

isso era um problema gravíssimo, pois havia 50 fontes de informação e cada uma vem no seu formato e depois, ao integrar, é muito fácil uma pessoa perceber a diferença entre usar uma chave dupla, tripla ou quádrupla. Vou cruzar essa informação com base em email ID ou email ID country. É muito fácil haver níveis duplicados e já trabalhei em empresas em que isso é um desastre.

Entrevistador: No vosso caso isso não acontece?

R5: Não, devido às caraterísticas da empresa.

Entrevistador: O CRM unifica o perfil do consumidor?

R5: Sem dúvida. Em negócios micro, isso acontece de forma natural. Quando começamos a trabalhar em escala e com rotatividade, sem o CRM isso nunca é possível. Imagina que tens uma pessoa incrível, que trabalha lá há 20 anos e conhecia todos os clientes, se ela sai por algum motivo perde-se know how. O CRM impede isso.

Entrevistador: Mas gostavam que tivesse ainda mais informação?

R5: Não estamos nesse ponto e poderia fazer sentido, ou seja, idealmente estar tudo junto. Estarem todos os touchpoints possíveis cruzados lá, todas as compras e o que for. No nosso caso, não temos essa parte, mas, pelo menos, todos os touchpoints dentro do nosso site e software estão registados no mesmo sítio, pelo que é fácil fazer esse acompanhamento. Não está a 100%.

Entrevistador: A informação que o CRM dá permite personalizar a experiência do consumidor?

R5: Podemos pensar em coisas mais básicas, que é enviar um email personalizado com o nome ou com a profissão da pessoa. Na parte da segmentação, personalizamos muito. Imaginem que agora vamos fazer uma campanha de upsell e o upsell de subscrições mensais, trimestrais e semestrais para anuais e só vou enviar isto para quem não tem anual. Isto só é possível porque tenho essa informação do CRM. Todas as campanhas que fazemos são quase sempre personalizadas com email e segmento.

Entrevistador: O CRM vale-se de uma boa componente analítica?

R5: É um meio termo. O programa que utilizamos para CRM automation vai-nos sempre dar a parte da informação, mas nunca a totalidade da informação. Vou fazer uma campanha para todos os clientes com serviço mensal. Consigo ver dali a um mês quantos

é que passaram para a subscrição anual. Dentro do software CRM, consigo fazer esta conta e perceber como é que resultou em termos de campanhas de métricas, de aberturas de email, de cliques. Agora, há ali um passo intermédio, que é a pessoa voltar ao site através do e-mail, através do banner e todo o comportamento dentro do site vai ou não influenciar a parte de conversão. Tenho de sair do CRM e ver.

Entrevistador: informação que o CRM dá permite antecipar quais é que vão ser os próximos passos do consumidor?

R5: Nesta fase, não. Se tivéssemos mais informação do histórico e mais estruturada, poderíamos dar não ao nível individual, mas ao nível coletivo. Ou seja, perceber que 30% das pessoas que compram é mensal e depois passam para trimestral dá-me uma previsão para olhar para as próximas 100 pessoas que entrarem e presumir que vai haver o mesmo padrão. É possível fazer isto, mas não é 100% automático. Depois, há alguns programas mais em automation que já tentam fazer um bocadinho isso por nós. Ou seja, tentam aplicar um bocadinho de AI em cima de comportamento das campanhas para nos dar uma previsão de quão provável é essa pessoa comprar. O smart cloud tem uma parte em que nos diz que esta pessoa que abre os e-mails e clica sempre e a melhor hora para enviar um e-mail é esta. Já faz isso de forma automática, mas não permite perceber se essa pessoa vai passar para sell, mas permite perceber que está com um nível muito elevado nesta altura, portanto a probabilidade de isso acontecer é superior.

Entrevistador: Conhecendo os próximos passos do cliente, conseguiriam montar estratégias em cima disso para gerar mais valor?

R5: Sim. A partir do momento em que existe uma meta de visibilidade daquilo que vai acontecer, eu posso jogar por antecipação. Sabendo que, em princípio, 30% passa de mensal para anual e sabendo que isso vai acontecer nos próximos três meses, então eu posso querer ter logo uma abordagem para aqueles que não vão passar para anual para tentar perceber o porquê. A partir do momento em que consigo ver um comportamento padrão, posso criar uma estratégia para melhorar essa condição.

Entrevistador: Quanto aos resultados, o CRM é visto como um canal importante dentro da estratégia da empresa?

R5: Aqui sim e no geral do mercado começa a ser. Isso é por fases. Houve claramente uma fase inicial, em que as empresas perceberam que tinham de guardar a informação,

porque tinham informação de visitas de sites de compras e todas as outras empresas grandes estavam a começar a guardar. Então, houve um ali um primeiro boom de pessoas que lhes permitam guardar esta função toda. Agora, estamos no passo dois, em que precisamos de pessoas que consigam processar esta informação. Por isso é que o CRM está a começar a disparar. Tenho aqui muita coisa e preciso de pessoas para processarem isto. Se isso é verdade em todas as empresas, mesmo grandes? Não. Começa a ser.

Entrevistador: O CRM tem um papel importante na conversão e fidelização de clientes?

R5: Sim, na conversão é óbvio pela parte da segmentação. Ou seja, quanto melhor conseguir segmentar, perceber as minhas personas e hard moments e conseguir definir o meu género de cada segmento, mais fácil é perceber onde estão a contribuir para uma conversão maior. Por outro lado, quanto maior o contacto com os departamentos de apoio ao cliente, mais fácil é criar uma estratégia para lidar com o facto de termos um problema específico de churn em dezembro, muitas pessoas precisam de uma subscrição em dezembro e vou alinhar com o departamento de customer support para identificar as pessoas que precisam de fazer churn e entrar em contacto

Entrevistador: Olham para o CRM numa lógica de evolução ou já começam a olhar para outras tecnologias capazes de fazer coisas mais à frente, de integração e análise de dados?

R5: Neste momento, ainda estamos atentos ao CRM. Há sempre tanta coisa para melhorar que é fácil uma pessoa criar um plano a um, dois ou três anos e há sempre coisas para melhorar, muito mais quando estamos agora a começar também com uma parte de TV. Não estamos a tentar dar nenhum passo para o lado.

Anexo VI – Transcrição da 6ª entrevista de CRM

Entrevistador: A primeira questão é sobre a R6. Eu gostava que falasse um bocadinho sobre o cargo que neste momento está a desempenhar. Anos de experiência, formação, experiência com CRM.

R6: Sou formada em Gestão, tanto licenciatura como no mestrado. No mestrado acabei por especializar na área de marketing. O meu percurso profissional… comecei na área da análise de dados, já com um bocadinho de toque no retalho. Trabalhei na Fundação Gulbenkian e estava responsável pela área das lojas da Fundação, portanto já tinha um trabalho mais virado para o mercado. Depois descobri que o cliente estando no centro, eu gostava de abordar essa área, não numa ótica do costumer care, mas numa ótica de marketing, e a área dentro do marketing que me permitia trabalhar o cliente era o CRM. E então comecei esse percurso na Telepizza em 2017. Desde 2017 que tenho contacto com esta área do CRM. Dei os primeiros passos e aprendi a trabalhar muito numa ótica de utilizador, por assim dizer. Eu era utilizadora de plataformas e não entendia bem o que é que estava por trás e o que é que ligava toda a informação que tínhamos sobre o cliente. Até que depois, o sítio onde estou agora, o R6 ofereceu-me a oportunidade de fazer um projeto de A a Z. Ou seja, mesmo da implementação, no momento zero, em que tu só tens informação dispersa sobre o cliente e vais tentar unificar isso tudo dentro de uma plataforma. Portanto, é esse processo que estamos agora aqui a elaborar e é o projeto pelo qual eu sou responsável. Basicamente, sou Digital Marketing Manager no E6, mas a minha área de atuação é dentro do CRM. Já conto com quase cinco anos de experiência. Estava aqui a olhar para a data, no final do mês faz cinco anos de experiência na área de CRM.

Entrevistador: Era importante, aqui em relação à empresa que está atualmente, perceber um bocadinho qual é que é a área de negócio da empresa, o público-alvo, essas áreas também.

R6: O E6 atua essencialmente, ou era conhecido essencialmente pela decoração, mas neste momento, com o rebranding da marca, houve também uma aposta e há uma aposta muito grande na área do imobiliário. Nós queremos ser players fortes na área de decoração e mobiliário. A marca ter passado por um rebranding também muda um bocadinho o seu target. Por isso apostamos mais, muito mais na marca e permitir que há variedade dentro da marca para todas as idades. Ou seja, temos produtos para aqueles que já amavam a

marca antigamente e começamos a ter produtos para aquela faixa etária mais nova. Se calhar, vamos dizer, os millennials que não conheciam tanto a marca ou só gostam porque os pais gostavam. Nós queremos também atingir essas pessoas e estamos a trabalhar a marca nesse sentido.

Entrevistador: Depois vamos ver se a R6 também consegue ajudar na terceira e quarta pergunta, mas o objetivo era um bocadinho antes de entrar mesmo na questão CRM e falar especificamente do CRM… é importante perceber um bocadinho quais é que são os canais que o E6 usa para comunicar com o cliente, que sistemas é que vocês têm a recolher dados do cliente, o website, sistemas de faturação, etc. Perceber um bocadinho esses canais e as fontes de recolha de dados dos clientes.

R6: Canais não é muito difícil, eu consigo ajudar. Temos a maioria dos canais digitais que possamos pensar, portanto, redes sociais, email marketing, website e penso que de comunicação é basicamente isto. Basicamente fazemos também muitas atuações, através de influencers. Nós já recorremos a algumas coisas também através de influencers. Já temos aqui vários canais de comunicação. Em termos de recolha de informação, nós fazemos através do website. Também guardamos dados de transações dentro de um ERP. Temos o sistema de faturação, à parte do ERP, mas que liga já com o CRP também. E ainda claro, a plataforma de CRM, que já está implementada também nas lojas. Portanto, nós também já conseguimos recolher informação do cliente nas lojas físicas. Portanto, podem criar conta, tal e qual como fazem no website.

Entrevistador: Entrando se calhar aqui mais um bocadinho no detalhe do CRM e visto que a R6 está desde o início da implementação do CRM, gostava de perceber um bocadinho quais é que foram as razões ou a necessidade que tiveram para implementar esta tecnologia na empresa.

R6: A necessidade principal é a unificação dos dados. Como nós temos várias plataformas a recolher dados, mas não estavam integradas entre si, sobretudo na parte de informação de cliente, não havia uma base em que nós pudéssemos pegar e dizer: Este cliente tem aquilo que os outros clientes. Nós não tínhamos isso cá e havia esta necessidade de criar fichas de clientes. Obviamente, vêm outras necessidades associadas, como a questão da personalização. Se nós não temos informação unificada, nós não conseguimos oferecer qualquer tipo de utilização ao cliente. E em 2022, isso é extremamente importante. Nós,

para além daquilo que podemos oferecer ao cliente, a experiência é o mais importante. Se nós não temos capacidade de personalização, não vamos ter capacidade de oferecer uma experiência agradável ao cliente. Portanto, os dois principais motores para implementação desta tecnologia, são a unificação de informação e a personalização da comunicação.

Entrevistador: Esta pergunta tem a ver um bocadinho com: A informação que está no CRM é partilhada na empresa como um todo? Normalmente, há ligação da equipa de CRM à equipa de marketing e trabalham em conjunto. Mas mais do que isso, há uma partilha dos dados? Ou esses dados são trabalhados muito individualmente enquanto departamento ou no máximo há esta ligação com equipas marketing?

R6: Um dos objetivos em implementar o CRM era isso mesmo, poder mostrar a mesma informação a todas as pessoas, quer estejam na área de marketing, quer estejam na área de logística, quer seja de lojas, que também é importante, quer seja do apoio ao cliente. Todos temos de ver a mesma informação. Portanto, é claro que sim. Claro que cada área depois trabalha os dados à sua maneira. O marketing e a área de CRM trabalham para a comunicação. A loja vai trabalhar para atender melhor o cliente, para perceber casos que ele tenha aberto, certo tipo de compras que ele faz. O apoio ao cliente vai trabalhar no sentido de perceber o tipo de perfil cliente, compras que fez ou não fez, para também poder prestar um melhor atendimento. Cada um depois utiliza da maneira que precisa, mas a informação está disponível para todos.

Entrevistador: Depois é perguntar a um bocadinho, ainda neste enquadramento de CRM, se realmente se é… Ou seja, a R6 explicou que adotar o CRM é um bocadinho unificar os dados. A pergunta era se vocês usam mais algum tipo de tecnologia onde a empresa tem esta informação, ou o CRM é o único com este papel dentro da empresa?

R6: Em termos de informação do cliente, o CRM é único. Em termos, por exemplo, de faturação, temos também o ERP, que faz a centralização. O principal motor que alimenta o CRM é o nosso ERP.

Entrevistador: É um bocadinho perceber se no fundo a R6, neste caso e na experiência que tem nessa empresa, que é importante, acha que o CRM permite uma integração eficaz dos vários dados? Ou seja, no fundo, é perceber se vocês têm alguma limitação ou mais dados que gostavam de estar a ser integrados no CRM?

Ou se o CRM cumpriu exatamente com o objetivo que vocês tinham quando a implementaram, nessa questão da integração de dados?

R6: Na questão da integração dos dados, isto depende de como os requisitos são levantados. Como são muitas coisas em marketing, depende. Se os requisitos forem bem levantados, o CRM vai, sem dúvida nenhuma, atingir todos os objetivos e as respostas que queremos. Se os requisitos não forem bem levantados, vamos chegar a meio do projeto e vamos perceber que precisávamos de mais coisas. Nós estamos agora na fase de validação de dados e estamos a fazer as correções para trás, para que possamos responder a todas as nossas questões, porque o CRM integra aquilo que nós quisermos que ele integre. Nós temos é que lhe dizer eu preciso que isto entre no CRM, ou que isto não entre no CRM e dar-lhe os dados no fundo, que ele precisa de alimentar. A informação entra desde que os requisitos iniciais sejam bem levantados.

Entrevistador: Ou seja, na vossa empresa, a R6 acha que cumpre?

R6: Sim, cumpre. Estamos muito satisfeitos com o CRM que temos, mas há melhorias a fazer e temos também essa noção.

Entrevistador: Agora uma pergunta, que se calhar é difícil, mas também é interessante ter a sua perspetiva. O facto de utilizarem o CRM significa que a empresa tem uma cultura orientada para o cliente ou as duas variáveis não estão ligadas entre si?

R6 As variáveis estão ligadas, mas depende também da maneira como utilizamos o CRM. Nós podemos ter um CRM e dizer: olha, é muito bonito, está aqui uma cliente e não faço nada com ela. Ou podemos ter um CRM, está aqui o ficheiro de cliente, vou enriquecê-la e usá-la para. Isto depende da maneira como nós utilizamos o CRM. Uma empresa só por si ter CRM não significa que a cultura orientada. Significa que tem informação do cliente. O que nós depois fazemos com ela é que vai indicar se a cultura da empresa é orientada para o cliente.

Entrevistador E enquanto empresa, é importante conhecer o cliente?

R6 Claro. Sem dúvida nenhuma. Quem nos traz ao fim do mês vários resultados é o nosso cliente.

Entrevistador A outra questão tem a ver um bocadinho se o CRM facilita no acesso aos dados do cliente? Ou seja, se não fosse o CRM, era mais difícil aceder aos dados do cliente?

R6: Sim, era. Se não fosse o CRM e nós podemos dizer muito facilmente pela nossa experiência, loja online e loja física, não conheciam os meus clientes de loja física. É tão simples quanto isto. Não tinha informação nenhuma nas lojas físicas sobre o cliente se não tivesse CRM.

Entrevistador: Eu queria perceber um bocadinho como é que a R6 vê o desempenho do CRM na limpeza e duplicação de dados ou se isso não acontece?

R6: É um passo extremamente importante. Quando nós queremos implementar um CRM é um passo importante. Nós temos que decidir o que é que é chave no cliente e a partir daí fazer a junção ou das fichas duplicadas, que existam nos vários sistemas, ou da ficha nova que vai ser criada e eu preciso, obrigatoriamente, deste dado. O mais comum, e nas empresas que eu já trabalhei, é o email. O email é, normalmente, a chave do cliente. Ou seja, um cliente equivale a um email. A partir daí, se eu tiver dois clientes com o mesmo email, eu vou ter que os fundir e completar a ficha toda com a informação que existe nas duas partes. E o CRM ajuda muito a perceber se mesmo assim, mesmo depois de toda a filtragem que é feita à priori, se quando entra no CRM, se há dados duplicados ou não e ajuda na parte de unir os os dados. Portanto, é uma grande mais-valia, porque é o CRM que ajuda a perceber o que duplicado e o que não há duplicado.

Entrevistador: Mas por exemplo, se tiverem um cliente que tenha dois emails. Se a chave for o email, aquilo vai dar como se tiver dois clientes diferentes, certo?

R6: Vai. Infelizmente ou felizmente, depende do ponto de vista, vai contar como dois clientes diferentes. Claro que depois, numa fase mais avançada, nós já temos uma inteligência em cima da informação que temos, que é com base em questões comportamentais. Ou seja, nós começamos ali a juntar uma série de informações e conseguimos criar uma ficha em que a chave não é só o email e passa a ser mais uma série de coisas. Para isso, é preciso que haja mais inteligência em cima da informação que temos. Nós temos que começar de algum lado. E a maneira de começar foi esta. Claro que podemos pegar no número de telefone, morada e então começar a construir um cliente, mas aí já não é preciso dizer: eu posso ter três pessoas a viver no mesmo sítio,

são clientes diferentes, com perfis diferentes e eu estou a considerá-los como um. Vai haver sempre as duas face da moeda. Nós temos de escolher um caminho para seguir.

Entrevistador: Mas neste momento, o CRM ainda não tem essa inteligência? Ou ainda está a ser alimentado?

R6: É isso. Ainda está a ser alimentado.

Entrevistador: Depois, a próxima questão, que a R6 já acabou por falar um bocadinho, mas era só mesmo para fechar, se calhar, o tema, era perceber um bocadinho se o CRM unifica o perfil do consumidor.

R6: Se o CRM unifica o perfil do consumidor. Ajuda. Mas depois depende do que é que nós vamos implementando dentro do nosso CRM e da ferramenta que estamos a utilizar. Se começarmos a conseguir utilizar a inteligência artificial, nós começamos a construir um perfil do consumidor. Ou seja, eu consigo saber se perceber se este cliente está faro de receber comunicações minhas, eu consigo perceber se este cliente abre mais newsletters a esta hora. Eu consigo perceber se este cliente gosta mais deste tipo de conteúdo. Começamos a trabalhar um perfil soft. Isto requer uma alimentação, ou seja, no sentido em que eu preciso de x dias a plataforma a funcionar, a receber informação daquele tempo para conseguir construir um perfil. E então, por cima disso é que eu aplico inteligência. Sim, existem plataformas de CRM que permitem fazer este tipo de análise que eu já acho que tem uma grande dose de inteligência em cima - a chamada inteligência artificial.

Entrevistador: Na sua experiência, acha que nesta empresa isso acontece?

R6: Vai acontecer. Ainda não chegamos lá, porque não existe implementação. Para teres uma ideia, a implementação começou a funcionar, por assim dizer, no final de junho. Portanto, isto é uma coisa mesmo recente.

Entrevistador A próxima pergunta bate um bocadinho na anterior e no vosso contexto ainda é mais interessante, porque vocês têm o contexto online e o contexto, contexto offline. Mas era perceber um bocadinho se o CRM, para além disto de unificar, cria uma visão quase ampla sobre tudo o que o cliente faz dentro da vossa empresa? Eu sei que o cliente foi às minhas redes sociais e sei que o cliente vai à loja física x vezes. Sei que o cliente compra online mais esta categoria de artigos. O CRM dá essa visão?

R6: O CRM neste momento consegue dar-nos a visão de compras. Ou seja, se eu comprei online, se eu comprei na loja física, o que eu comprei. Se eu tenho reclamações, se não tenho. Portanto, dá-nos esta visão ampla. Ainda nos falta e é possível fazer, mas lá está, é conforme vamos evoluir que vamos perceber a necessidade que temos. Por exemplo, nas redes sociais: fala connosco, nas redes sociais, interage ou não interage. Falta-nos ligar essa ficha, vamos dizer assim, mas sim, permite-nos ter esta visão 360 do cliente. Neste momento aqui, conseguimos perceber se comprou online, se comprou loja física e o que comprou.

Entrevistador A próxima pergunta tem um bocadinho a ver se esta visão unificada do cliente permite-nos conhecê-lo melhor e conhecer melhor os comportamentos dele?

R6: Sem dúvida. Com isto, com esta visão unificada, tu consegues perceber para quem é que estás a falar, ou seja, se fazes comunicações muito mais segmentadas e já não envias o mesmo email para todos, ou já não envias três emails diferentes para três segmentos diferentes. Se calhar envias dez emails diferentes para destinos diferentes. Eu vou comunicar exatamente o que o cliente gosta de comprar, vou comunicar aquilo que o cliente já viu, mas não comprou, vou comunicar campanhas ou produtos novos associados a produtos que estão na sua wishlist. Nós temos uma experiência muito mais personalizada, muito mais direcionada para o cliente.

Entrevistador: No caso da R6 e o CRM da vossa empresa, se o desempenho é bom, digamos, no que diz respeito à componente analítica? Ou seja, era perceber se o vosso CRM tem a capacidade, para além de recolher os dados e os trabalhar de certa forma e vos dar valor - estou a falar de relatórios gráficos - ou se o CRM é meramente uma integração e depois vocês é que fazem esse trabalho do vosso lado de análise?

R6: Neste caso, felizmente, o CRM já tem uma componente de suporte muito forte, que permite não só fazer tabelas como relatórios de consulta, como também gráficos. Para apresentar, nós escolhemos o que é que queremos ver e mandamos isto facilmente para alguém, em formato de imagem. Tem uma componente reporting muito, muito avançada aqui. A questão é mesmo saber o que é que tu queres reportar e o que é que tu queres avaliar. É a parte mais difícil, mas também a mais interessante, porque dá para ver muita coisa mesmo.

Entrevistador: Entrando um bocadinho nesse tema, o vosso CRM permite-vos personalizar a experiência do cliente? Se os dados nos permitem personalizar a experiência, seja através de email marketing, comunicação direcional?

R6: Permite-nos personalizar nessa ótica. Na parte de email marketing, sem dúvida nenhuma. Não só com o nome, mas também com, lá está…. Se ele viu um produto no site, eu vou conseguir enviar produtos semelhantes. Se ele comprou há pouco tempo um sofá, que é o nosso caso, eu consigo enviar facilmente uma mesa de centro para completar um tapete. Isto é fácil de fazer- Para a loja, eu acho que ainda tem a mais-valia da experiência propriamente dita. Ou seja, eu vou ter a pessoa na minha frente. Sei o nome dela. Eu sei se ela está entre aspas, aborrecida comigo ou não. Eu sei o que aquela pessoa comprou. Eu sei se é um cliente que realmente compra muito em termos de valor ou se compra muitas vezes. No caso da loja, ou seja, não é a máquina que vai fazer, mas a máquina vai dar a informação ao vendedor para poder personalizar e trabalhar melhor aqui é a experiência deste cliente. Eu acho que tem aqui várias áreas de melhoria da experiência.

Entrevistador: Um bocadinho na parte comportamental do cliente, gostava de perceber se o vosso CRM, e não generalizando, vos permite quase antecipar o comportamento do cliente? Ou seja, aquela informação que está lá, permite-vos de certa forma, perceber quais é que vão ser os próximos passos do cliente.

R6: Isso é uma análise expositiva e isso já é um bocadinho mais à frente. Isso já é o que nós queremos fazer daqui para a frente. Neste momento, ainda é um bocadinho reativo. Não é tão positivo quanto isso. Neste momento, nós temos algumas automações através do CRM, nomeadamente naquilo que está relacionado com o site, portanto eu consigo ver páginas visualizadas, eu consigo ver produtos visualizados, se adicionou ou não ao carrinho. Aqui já me permite perceber que se ele fez isto, se calhar o próximo passo vai ser comprar ou escolher outro produto. Aqui sim dá para fazer algum tipo de análise, mas ainda não permite muito mais do que isso, porque também nós não exploramos mais que isso. Eu acho que quem vende e utiliza CRM, vai-se adaptando àquilo que nós fomos vendo e dizendo que é a nossa necessidade. Nós temos que ter uma boa relação com o parceiro que temos para dizer. Olha, vou começar a ver isto. Se escolher isto, desenvolvo. Nós temos de ter plataformas também que vamos percebendo que se vão atualizando ao longo do tempo e é uma coisa importante na parte da escolha da plataforma de CRM que queremos.

Entrevistador: Como complemento se calhar a esta pergunta da antecipação do comportamento, era perceber, na experiência da R6, se acha que seria útil para a empresa saber quais vão ser os próximos passos. Porque de certa forma ia conseguir gerar valor para o cliente. Faz sentido ou não é importante para a empresa saber?

R6: Sobretudo numa empresa que vive um bocadinho de tendências e campanhas. Ou seja, no nosso caso, isso é extremamente importante. Eu consegui perceber a partir do que o cliente anda a ver e conseguir prever uma tendência para o futuro é muito importante, e em termos de campanha. Ou seja, não sermos reativos nas campanhas e sermos proativos. Eu tenho vários clientes que andam a ver este produto ou esta coleção. Se calhar vou trabalhar uma coleção do género. Vou trabalhar uma campanha dedicada aquela coleção. Estes tipos de insights são muito importantes também para quem trabalha tendências e para quem depois no comercial trabalha campanhas promocionais. Não é só para o marketing que esta informação é importante. Lá está, é para várias pessoas.

Entrevistador: Entrando aqui quase no final, era perceber um bocadinho a nível de resultados. Se calhar pode ser uma pergunta difícil ou não, mas perceber se o CRM é visto como importante para a empresa.

R6: Essa pergunta é muito difícil, porque se me perguntarem a mim, é claro que sim. Se perguntarem a outra pessoa qualquer, também vai ser claro que sim, porque é isso. A implementação de uma tecnologia é feita de pessoas. Ou seja, nós temos que mostrar às outras pessoas, porque é importante. Em que é que isto vai facilitar a vida delas. Eu acho que esse trabalho aqui foi muito bem feito. Por isso, sim, diria que qualquer pessoa a quem perguntes dentro do E6 vai dizer que sim, que o CRM é importante e é uma mais-valia. As pessoas têm de ser envolvidas no projeto. Tem de se explicar porque é que é importante. Tu tens de ter formação, tens que estar disponível para elas. Se esse trabalho for bem feito, as pessoas vão ver isto como uma mais-valia. Se isto fosse uma obrigação em que eu tenho que preencher dados de clientes e a partir de agora, tenho de trabalhar com outra ferramenta qualquer, não vai ser tão bem visto.

Entrevistador: Foi claro para a empresa o aumento do valor depois da implementação do CRM, ou não estão nesta fase?

R6 Não é. Ou seja, não é automático, não é implementei hoje e amanhã tenho resultados. Isto é uma coisa ongoing. E depois depende da maneira como utilizo a plataforma. Se calhar daqui a seis meses, imagina eu já vendo um terço ou mais do que o que vendia

hoje, mas sem fazer mais nada, eu vou voltar a estagnar. É continuar a potencializar a tua ferramenta para conseguires ter cada vez mais retorno. E a implementação de uma tecnologia não se vê nunca de um dia para o outro. Há muito raro isso acontecer e o CRM é uma prova. Há uma fase de crescimento. Agora nós temos que introduzir os dados, vamos ter que alimentar esses dados, começar a trabalhar esses dados. Precisas de crescer, de evoluir. É um processo, não é uma coisa estanque. Não é está aqui e agor vai dar dinheiro. Não é assim. Nós temos que trabalhar sobre isso. Se calhar agora eu consigo vender mais um bocadinho, mas ainda é muito residual, tendo em conta aquilo que eu investi tanto em valor como em tempo e pessoas e vamos vendo ao longo do tempo, não é um ganho imediato.

E**ntrevistador: Acha que o CRM tem um papel importante na conversão e fidelização de clientes?**

R6: Sim, só o facto de dizermos que queremos angariar dados de clientes e pedirmos aos clientes para criar ficha já sentimos uma adesão muito grande. As pessoas realmente estavam interessadas em fazer isto. Eu acredito também que seja pelo valor que a marca tem, é uma marca conhecida aqui em Portugal. Acredito que seja por isso também, mas havia um interesse e já as próprias pessoas perguntavam se não havia um programa de fidelização, não viam uma campanha para angariar clientes. Já faziam estas perguntas. Sem CRM não há fidelização nenhuma. É quase impossível nós conseguimos fidelizar alguém se não conhecemos a pessoa. Então nós precisamos de um nome, uma morada, email para conseguir fidelizar alguém. É a partir daí que nós vamos associar a compra dessa pessoa, gostos, quanto vezes compra, o que compra e é a partir daí que nós vamos fazer essa associação. Sim, sem CRM eu acho quase impossível haver fidelização. Ou a fidelização era feita muito loja a loja, porque aquela loja conhecia os seus clientes, mas isso não passava por cá. O que nós estamos a fazer é trazer essa informação para cá e trabalhá-la de outra maneira.

Entrevistador: Para fechar, era perceber um bocadinho sobre a tecnologia do CDP. Se está nas vossas ideias, na estratégia. Se essa estratégia passa por fazer crescer o CRM.

R6: Essa parte ainda está mesmo numa fase muito, muito, muito embrionária. Ou seja, ainda não é uma preocupação ativa. Sabemos que vamos ter que por aí, até porque, lá está, trabalhamos com outras áreas digitais. Portanto, sim, é algo que vamos ter que

avaliar, mas ainda é algo muito embrionário. Neste momento, nós estamos focados mesmo em fazer crescer o CRM que já existe e potenciá-lo da melhor forma, mas eu tenho quase certeza de que se não for daqui um ano, daqui a dois, com certeza que vai ser uma realidade. A questão dos cookies e tudo mais pode começar a ser difícil fazer campanhas que não seja para os clientes que estão registados. Cada vez mais há a necessidade de ter informação nossa.

Entrevistador Não sei se a R6 quer deixar só um comentário final sobre o sobre o CRM e sobre a experiência. Se calhar perceber se está satisfeita com o CRM. Quais é que são os próximos passos? Se calhar a nível de CRM tem a ver com integrar mais dados ou trabalhar aqueles dados de melhor forma?

R6: Embora uma empresa não seja customer centric só por ter um CRM, eu acho que é uma ferramenta indispensável. Não dá para dizermos que somos uma empresa focada no cliente e não temos qualquer tipo de CRM. O CRM permite-nos conhecer as pessoas e perceber bem o que aquelas compram, o que elas gostam, o que elas vêm. Quantas vezes chegam à loja, por exemplo, para dizer uma coisa que podíamos ter dentro do CRM. No entanto, depois, lá está, começamos a fazer estas perguntas e começamos a ver. Se calhar eu gostava de ter mais informações dentro do CRM, mas isto só com o evoluir. Diria que o CRM não é uma sprint, é uma maratona, mas que não tem fim, porque ela vai ter sempre melhorar. Nós vamos ter sempre que melhorar, fazer coisas diferentes, trabalhar fidelização, trabalhar programas de fidelização. E eu acho que o futuro do CRM é poder personalizar cada vez mais a experiência do cliente e torná-lo relevante, ou seja, se hoje em dia for uma loja e ela não acrescentar nada, eu vou sair de lá sem comprar nada. Eu tenho que ir a uma loja e sentir que faço parte, ser bem tratado, vamos dizer assim. Eu espero ter a minha área de fidelização e saber quantos pontos é que eu tenho, o que é que eu não tenho, se tem uma oferta só para mim, não tenho. Isto faz tudo parte do CRM. CRM é um polvo, porque toca em várias áreas e acho que vai continuar a ser.

Entrevistador: Boa. Queria agradecer imenso o seu tempo, deu-me insights muito valiosos. Obrigada, R6.

R6: Obrigada e boa sorte.

Anexo VII – Transcrição da 7ª entrevista de CRM

R7: Pegando aqui um bocado na minha expressão profissional. Eu já trabalhei em marketing praticamente desde o início do meu percurso profissional. A minha primeira experiência profissional até foi numa agência de comunicação. Era mais focada em relações públicas e comunicação de meios, gestão de conteúdos, ou seja, no fundo foi o curso que eu tirei na minha licenciatura e depois queria um mestrado em gestão porque queria enveredar um bocado mais pela parte analítica e mais parte do negócio e não tanto a parte só pura e dura de comunicação, tanto que foi a pior da minha vida a nível laboral. No meu primeiro ano e qualquer coisa na agência de comunicação, não me sentia bem porque estava a sentir-me completamente desenquadrado e não gostei do ambiente de trabalho, não gostei do que fazia. Acho que também ainda era muito jovem e não percebia muito bem o mercado de trabalho e enfim, às vezes as coisas não nem sempre correm bem. Então depois eu fiz um mestrado em pós-laboral enquanto trabalhava. Ou seja, tive este primeiro contacto com estas disciplinas mais de gestão. Tivemos muitos trabalhos de grupo. Aprendi mais a parte de finanças também contabilidade, fiscalidade e gostei muito. Eu comecei na área de aquisição, ou seja, tudo o que era a parte de gestão de campanhas de em Facebook e Google também. Durante menos de um ano tive a desempenhar essa função na Entrevistador1, que foi quando surgiu o convite a vir para uma casa concorrente também, mas que era espanhola, onde estive até há bem pouco tempo, ou seja, foram quatro anos e meio. E aí também desempenhei várias funções. Mas foi aí realmente que tive o primeiro contacto com o CRM, digamos assim, na parte profissional. Ou seja, eu já tinha ouvido falar de CRM. Trabalhava com colegas já em Lisboa que faziam essa parte, mas nunca tinha estado a trabalhar diretamente. Então a minha primeira experiência profissional surgiu no início de 2018, onde estive sensivelmente três anos, 100% focado em tudo o que era tarefas relacionadas com CRM. O salto para CRM foi realmente um voto de fé da empresa, porque eu não tinha qualquer experiência em retenção, aquisição e a parte de conteúdo digital e realmente foi um voto de fé da empresa. E assim tive mentores e colegas bastante bons, com os quais aprendi muito e foi uma área que eu ganhei muito gosto e que depois na altura foi-me oferecida outra posição, já mais gestão de equipas, ou seja, era como se fosse um team leader na altura da equipa Portugal, então já era uma função diferente. Portanto, agora troquei de trabalho e estou precisamente na área de CRM, com muito gosto. Não estou nada arrependido e gostei muito do projeto que me foi apresentado.

Entrevistador: Passámos aqui à segunda pergunta. Antes de entrar mais na vertente do CRM e das vantagens e mais da experiência do R7, era também perceber e conhecer um bocadinho melhor a empresa, qual é que é a área do negócio e o público-alvo. Portanto, para depois também fazer esses matches com o cargo e a empresa e pronto.

R7: Estou a trabalhar na E7, é uma empresa francesa que faz parte do grupo E7. Ou seja, que antigamente era conhecido como E7. Tem uma fábrica, penso que é em Mangualde. A E7 surgiu aqui em 2016. Surge com o conceito de carsharing em Madrid, depois em Paris e há cerca de dois anos para cá, também existe nos Estados Unidos, em alguns estados. E no entanto, hoje em dia já é muito mais do que uma só solução de carsharing. Ou seja, se quisermos falar do ponto de vista de tempo, nós podemos alugar carros desde minutos a horas, dias, meses, anos. Ou seja, nós cobrimos toda aqui as necessidades do cliente, ou seja, funcionamos não só como uma solução carsharing como um rent a car. Também temos a nossa frota de carros e a maior parte dos nossos carros são do grupo Atlantis, por exemplo, Citroen, Peugeot, Opel, VIP, enfim, todas essas marcas que fazem parte do grupo. Temos vários Mobility hubs nas várias cidades, nos vários países em que atuamos, como por exemplo em Paris, em Madrid, em várias cidades dos Estados Unidos, o que permite, no fundo, que tenhamos operações nesses países. Temos também a modalidade de subscrição de carros, que está a entrar muito na moda, ou seja, agora as pessoas em vez de comprar ou fazer um leasing, podem subscrever um carro. Por exemplo, durante três meses eu quero um Fiat 500 em que já vem, por exemplo, 1000 km incluído por mês. Manutenção, seguro, inspeção, pneus. Tens todo este pacote incluído. Nós também fornecemos essa solução de subscrição e depois e depois já a falar aqui um período superior, já há dois anos entramos no leasing, também temos essa área de negócio. Temos equipas locais, como também temos equipas que trabalham todo o globo, como também é o meu caso, por exemplo. Eu estou na quarta série, mas eu num dia posso estar a fazer campanhas para Espanha, como para a França, para os Estados Unidos, como para carsharing, como para, por exemplo, rent na Holanda. Ou seja, depende um bocado das necessidades de negócio e das prioridades que são feitas, não é? Mas no fundo, a minha posição é global e neste momento estou muito numa função operacional, ou seja, muito de montar as campanhas, fazer, por exemplo, automatização da customer jorney, seja de onboarding, seja, por exemplo, da reativação. Por exemplo, se um cliente se registou numa determinada área de negócio através do website, vai ter uma jornada diferente. Se

for pela aplicação, vai ter outra jornada. Enfim, aqui as campanhas de reativação de clientes para tentar manter a nossa base de clientes ativos é o maior possível. Queremos estes objetivos de active users. Claro que nós queremos fomentar o máximo tempo possível, porque é o que nos vai trazer mais retorno e mais margem. Não é o carsharing. Posso desde já adiantar que de todas as empresas que neste momento se dedicam se a car sharing, nós conseguimos ser rentáveis, o que é uma vantagem bastante boa em relação à concorrência.

Entrevistador: Talvez falar um bocadinho sobre o publico alvo, nesses serviços todos.

R7: Vamos por partes. Carsharing é um público-alvo muito jovem. Eu penso que a média de idades dos nossos clientes ativos, digamos, anda a rondar os 30 anos mais ou menos. Então é um público-alvo bastante mais jovem. Vamos para a Rent, já vai para uma idade de 35 anos e se formos para a parte de subscrição de carros, as pessoas são 45 anos e aí já é um desafio muito grande, porque o tom de comunicação que usamos, o posicionamento que nós vamos ter, o tipo de campanhas que vamos fazer, o tipo de arte ou até de cada cliente determinado pelo serviço já vai diferir muito. Então, logo aí já é um desafio muito grande para nós, porque temos base de clientes bastante heterogéneas, ainda que, por exemplo, em Madrid podemos ter todo o tipo de clientes, mas desde logo é muito importante a segmentação que nós fazemos interna e não só dos lifecycle ativos e inativos.

Entrevistador: Depois há a terceira e a quarta pergunta, que não sei se o R7 consegue ajudar, que canais é que a empresa utiliza? Não é preciso especificar todos, mas assim, de uma forma geral, os canais que a empresa utiliza para falar com os clientes, para comunicar redes sociais, email marketing ou o que seja. E depois se os sistemas de recolha de dados, por exemplo, web site, app - canais e fontes de recolha de dados.

R7: Nós de canais falamos da minha área em concreto. Ou seja, usamos tudo o que é orçamento, campanhas para ver a retenção. Usamos outra plataforma de CRM que se chama Pipedrive e neste momento estamos num processo de migração para Salesforce porque queremos unificar as bases de dados. Nós neste momento temos um problema muito grande, que é todas as campanhas que nós queremos fazer. Por exemplo, a car on demand ou BI, tem aqui um trabalho manual por trás que temos que estar a exportar listas do Pipedrive. Por exemplo, nós queremos impactar leads, lançar campanhas para para

ativação de clientes. Temos que estar a exportar as listas do Pipedrive para depois importar no Brasil e aí lançar a campanha. Há muito potencial, muitas coisas que nós ainda não estamos a fazer mais por um pormenor técnico do que outra coisa. E é por isso que nós temos muita necessidade agora e estamos nesse processo de migração para Salesforce, porque queremos unir esforlos e trabalhar marketing, vendas, unificar a base de dados e já não ter esta necessidade de exportação de dados manual, estar tudo integrado numa só plataforma. Isso é mais fácil que correr as campanhas e fazer todo esse trabalho. E depois, a partir daqui são as redes sociais. Usamos Facebook, Instagram e Linkedin, para a parte corporate, mas não estou tanto por dentro. E depois, no nosso website usamos Google Analytics, temos que fazer todo o tracking do tráfego a partir dos nossos próprios CRM. Usamos as nossos UTM e depois para alguma análise de campanhas de resultados, precisamos de descarregar vários relatórios do Google Analytics para poder ver as conversões de algumas das nossas campanhas. E depois também nós temos o nossa próprio backoffice, que foi desenvolvido de raiz. Ou seja, à semelhança do quando fazemos o adjust, vai um bocadinho mais além. Quanto à gestão de projetos internos, usamos uma plataforma de big thing que se chama Notion.

Entrevistador: Em relação às fontes de recolha de dados, por exemplo, que sei que vocês têm, acredito que seja o website em que o cliente pode se registar lá ou não e se consegue listar…

R7: Alguns sim, website e app, mas no fundo, no fundo é isso. Nós também trabalhamos com afiliados. Fazemos campanhas de captação de clientes através de um próprio acordo especial ou por exemplo, com influencers também. Então essa parte acaba por um bocado entrar no nosso ramo. Nós temos essa responsabilidade de criar as promoções, ter sempre uma palavra no tipo de conta que queremos dar e toda essa parte entra um bocado nas nossas responsabilidades.

Entrevistador: O facto de usarem dois CRM é importante para vocês os dados estarem todos unificados. Sim ou não?

R7: Sim. É importantíssimo. Porque, por exemplo. Como é que eu posso dizer? Eu acho que neste momento são os clientes que se registam, descarregam a sua aplicação pelo site. Depois de toda essa jornada de onboarding, já recebemos emails, não é? É por isso que nós temos uma dificuldade. Nós, neste momento temos um projeto para desenvolver o nosso upsell semanal, por exemplo, de ficar on demand. Por exemplo, imagine um cliente

entra, preenche um formulário de vendas, recolhe os dados de contacto, entra em contacto pronto e acaba aí. Ou seja, nós não temos acesso a essa informação e é preciso muito essa informação. Por exemplo, os leads que geram não são clientes, mas essas listas que se geram estão em Pipedrive. Nós queremos fazer pelo menos 1 envio semanal de campanhas para esses leads a converterem clientes, mas obriga-nos a este processo manual. Depois também são muitos países que nos descarregaram inúmeras listas, e não conseguimos automatizar isso ainda neste mês. Estamos também com um projeto que é tornar esse canal totalmente digital. Isso vai permitir que a interligação dos dados seja complexa. Outra coisa que nós estamos a desenvolver também os customer attributes. Nós, neste momento temos um cliente que é um lead, escolhe um carro com determinado plano para ter essa prestação. Enfim, ficou no passo três em que estava a verificar a identidade. Nós neste momento já conseguimos ver com bastante detalhe em que passo é que solidificou, que carro é que escolheu, qual foi a marca do carro, quanto custava, quanto vai custar a prestação. Então, através dessa informação conseguimos personalizar muito as campanhas, fomos enviando isso para nós. É muito importante, porque não estamos a enviar uma campanha igual para todos. E esse tipo de informações para nós é muito valiosa porque permite-nos trabalhar muito a personalização das mensagens, a personalização das campanhas, que é para ter maior relevância e também maior retorno. É muito importante unificar os dados numa só plataforma para evitar trabalhos manuais. É por isso que é muito importante para nós fazer essa migração o quanto antes. Não quero demorar alguns meses.

Entrevistador: Gostava que R7 me falasse se acha que o vosso CRM permite uma integração eficaz dos dados. Ou se há limitações. Se gostava que estivessem a ser integrados mais dados ou se está satisfeito.

R7: Sinceramente, eu ainda estou há pouco tempo na empresa. Há certas coisas que ainda me escapam. Por exemplo, é mais o meu chefe. Porque está em contacto mais com a equipa de atividades que está mais presente nessas reuniões de projetos do Roadmap com produto final, com produto digital. Eu ainda não sei exatamente o workflow e como é que estão as integrações da Enterprise e nosso backoffice e não sei exatamente ainda como é que este fluxo de dados tem algumas das limitações que nós estamos a enfrentar. O que é que nós queremos alcançar? Não conheço a realidade para estar a opinar ou estar a dar uma opinião muito fundamentada sobre isso. Mas, por exemplo, eu posso falar da minha experiência profissional anterior. Nós precisávamos de outro CRM. Chamava se

Optimus. É um CRM que está bastante talhado para o mercado gambling, apostas, casino porque já teve ali uma pré segmentação da sua base de dados. Os que já estão, já estão. Já vai ao encontro do que normalmente neste tipo de setores nós medimos quase como uma chave, uma solução chave na mão já entregue e também permite já queimar muitas etapas quando estás a montar um CRM e estás a integrar com os teus dados. Nós trabalhávamos, por exemplo, pensamos em casino, em apostas, trabalhávamos com dois providers diferentes e cujos esses providers todos os dias lhe enviavam, por exemplo, os relatórios de dados de transações dos clientes e que, por sua vez, a nossa equipa de dados enviava esse conjunto de relatórios diários ao API. É ótimo correr esses dados e automaticamente a plataforma ficava atualizada até ao dia de ontem. Então, por exemplo, nós conseguíamos ver o histórico de transações dos nossos clientes na nuvem, ou seja, life time desde o início, mas até ao dia de ontem não era, não era o real time. Por exemplo, eu acho que agora com o real time sim. Mas sinceramente, eu não consigo dizer exatamente o espectro de limitações que nós temos.

Entrevistador: Mas o R7 consegue dizer, por exemplo, se gostava que mais dados estivessem a ser integrados ou não, ou se os dados que estão a ser integrados neste não é assim?

R7: Obviamente sim. Temos a área de negócio dos estacionamentos, também a reserva de estações para carregar os carros elétrico que nós providenciamos e que neste momento não está a ser medido de forma nenhuma. E nós fizemos algumas campanhas esporádicas, mas principalmente nós comunicamos mais com uma base de dados car sharing, mas ainda não estamos a personalizar muito nesse sentido. Um dos nossos objetivos de negócio é tentar aumentar a nossa base de clientes, ou seja, tentar aumentar a nossa base de clientes multiprodutos. Por exemplo, ter pelo menos 3% da nossa base de dados que use pelo menos 2 ou mais produtos. **N**ós já fizemos um estudo em que nós temos um cliente, por exemplo, que quer car sharing, mas pessoas também alugam um carro ou reservam um parcelamento. Tem um da NOS muito mais barato e tem um valor muito mais alto para o negócio. E nós queremos fomentar isso ao máximo para clientes multiproduto e que usem ao máximo os nossos serviços. Neste ponto, por exemplo, nós não sabemos qual foi a última vez que um cliente num estacionamento usou as nossas estações para carregar o carro. Ou esse tipo de informação para nós no futuro pode ser bastante útil, mas neste momento está em falta. Então estamos muito focados em car sharing neste momento também on demand, em subscrição de carros, mas pouco. No

resto, temos algumas jornadas automatizadas, por exemplo, para Rent, mas não trabalhamos muito o que é o dia a dia. Mas se calhar campanhas para outras áreas do negócio não estamos a trabalhar. Também acho que de facto um dado nos permite criar campanhas mais personalizadas para os clientes.

Entrevistador: O facto de utilizarem CRM mostra que a empresa tem uma cultura orientada para o cliente ou as duas variáveis não se relacionam?

R7: Eu acho que sim. Eu diria que sim, porque afinal de contas, nós precisamos de CRM. Aprendemos com canais de comunicação muito, muito diretos, muito pessoais, como mandar uma notificação a resgatar. Ou seja, estamos, por exemplo, a fazer uso de email não só para campanhas promocionais como também para campanhas, por exemplo, desta parte dos leads, mais campanhas trabalham mais a parte de monitoring de conteúdos mais educacionais, não puramente promocionais. Nós queremos também dar esse passo. Não queremos só viver de campanhas puramente promocionais. Queremos também esta parte de dar notícias da empresa novas. Quando lançamos algo novo na aplicação e também queremos saber a opinião dos clientes. Ou seja, nós temos essa parte também muito orientada ao cliente para tentar, porque queremos que estejam o mais satisfeitos possível e queremos recompensar os clientes mais valiosos. Então, eu acho que isso também é uma amostra de que a empresa é muito focada no cliente, não no serviço. Então eu estou de acordo que sim. Também devemos usar um CRM. Já estamos a dar o próximo passo. Nós somos muito customer centric nesse sentido, pelo menos na minha opinião.

Entrevistador: Se para vocês enquanto empresa, em que medida é importante conhecer o cliente? É importante isso para a empresa?

R7: Sim, sem dúvida. Nós não podemos tratar os clientes de todas as formas, ou seja, não faz sentido nenhum. Por exemplo, estamos a dar um desconto de 50% a um cliente. Ou seja, se nós, por exemplo, tivermos um cliente que utiliza 2 vezes por semana, isso por mês já são oito vezes. Então aí, se calhar, não fazia mais sentido já estarmos aqui a tentar fazer uma campanha de apelo. Estamos a comunicar o nosso plano de subscrição mensal, por exemplo. Por exemplo, tu podes pagar 40 € e receber 80 € de crédito para um cliente muito mais frequente. Um cliente tem necessidades muito maiores de um serviço. Porque não propor essa solução? Se calhar o cliente não está ao corrente deste tipo de promoções. Nós não estamos a comunicar da melhor forma, mas porque não fazer uma campanha específica para os clientes mais ativos que nos estão a gerar mais dinheiro? Os clientes

mais fiéis à marca? Se calhar este plano de subscrição mensal a um cliente que usa o carsharing uma vez por mês ou que não tem uma necessidade tão alta. Logo, a partir daí é muito importante conhecer a experiência do cliente, os hábitos na recorrência e uso da aplicação, o que for. Se é um cliente presente ou não. Por exemplo, imagina nas alturas em que há feriados e às vezes há pontes, para nós faz muito sentido. Estamos a fazer para a rentrée, porque se calhar um cliente quer fazer uma escapadela. Sai de Madrid, vai à praia, Toledo vai a Cuenca, vai não sei quê e se calhar já só precisa de um carro durante dois, três, quatro dias. Então vamos fazer uma campanha para rent, não é car sharing. Estamos desde logo aí e é fundamental. É fundamental conhecer o cliente, conhecer os hábitos do cliente, a recorrência desse mesmo cliente para poder também nós ser o mais personalizados possível no momento, porque não só nos vai trazer melhor resultados como também nos vai trazer mais rentabilidade, como também vamos ser mais relevantes para o cliente. E no fundo ganhamos todos com conhecer ao máximo o nosso cliente.

Entrevistador: Uma pergunta mais orientada para o acesso aos dados. Na vossa experiência, se não fosse o CRM, era mais difícil aceder aos dados do cliente?

R7: Sem dúvida, sem dúvida. Neste momento nem sei se no nosso backoffice não havia outra forma de divulgar. Sinceramente, é me comunicado pelos meus managers, ou seja, tutor. Todas as semanas temos reuniões semanais para passar as prioridades e ver quanto é que temos de manter a nível de objetivos de gestão. Mas é me comunicado, sinceramente. Se me serve agora para dizer como é que eu tenho acesso aos dados de faturação. Então, desde logo, para mim é muito importante ter essas plataformas para também saber estes dados para experimentar.

Entrevistador: O que eu queria saber, no fundo, é se realmente usar o CRM vos dá essa visão unificada do cliente ou vocês gostavam de ter, mas neste momento não têm?

R7: Sim, porque o trabalho está a ser agora feito. Não sei como é que as vendas online vai permitir fazer essa integração direta. Não tenho certeza. Acho que sim, mas nós também estamos a perder muitas oportunidades, ou seja, nós não conseguimos. Desde logo, é muito importante unificar tudo numa só plataforma para poder, no nosso lado CRM, automatizar o máximo das jornadas possíveis de ir otimizando mais com um trabalho manual - um trabalho que nos exige mais etapas, mas mais configurações. E se nós tivermos tudo unificado numa só plataforma, vai ser mais fácil automatizar todos

esses processos. Acho que isso foi super importante. Já automatizamos algumas coisas, mas são muitos caminhos a percorrer.

Entrevistador: Vamos imaginar que eu não sei se no vosso caso, por exemplo, há um login único. Ou seja, o login que eu uso na App é o mesmo que uso no website ou os dois são diferentes? Como são distintos, gostava de perceber um bocadinho como é que o CRM, o vosso CRM, no caso, se comporta na questão da limpeza e duplicação de dados. Ou seja, isso é um problema para vocês neste momento ou não? Para terem dados duplicados ou dados com erros.

R7: Não sei. Não sei como, sinceramente. Mas por exemplo, eu tenho cuidado quando extraio listas do Pipedrive, porque às vezes, por exemplo, há linhas, por exemplo, no CSV ou o Excel, mas tenho primeiro aquilo numa tabela e tal como a aplicar não sei quê para. Porque em dois terrenos distintos podemos ter o mesmo cliente. Não é um problema, mas eu acho que é feito esse trabalho. Agora, como? Não sei dizer.

Entrevistador: Exatamente, mas de certa forma ouvia o R7 estar a dizer que ao extrair tem essa preocupação. Depois de eliminar e tudo mais. É porque de certa forma o CRM, no caso Pipedrive, acaba por não fazer um bocadinho isso. Não havia a necessidade de o R7 fazer depois.

R7: Para conseguimos mandar campanhas, nós só temos de ter pelo menos o email, o endereço de email, mas também o que eles chamam o External ID, que nós conseguimos obter através do nosso backoffice. Através daí extraímos o External ID, que é como se fosse o número de identificação do cliente em Braze, que faz essa comunicação exatamente como o Back Office.Só quando tivermos esse ID é que nós conseguimos enviar campanhas e não ter só o email puro e duro. Precisamos de tempo, precisamos ter esse cliente, e destas campanhas semanais que enviamos. Esta necessidade de estar constantemente a servir clientes, porque seguramente há leads que de uma semana para outra continuam a ser leads. Estamos constantemente a subir clientes que já subimos há semanas. Então continuo a dizer que é contraproducente e não nos ajuda no nosso dia a dia. Apesar de nós termos o cuidado de não enviar campanhas.

Entrevistador: Depois, já quase no final, queria perceber se na vossa experiência, na vossa realidade, como é que é o desempenho do CRM no que diz respeito à componente analítica, por exemplo, de reporting,? Vocês conseguem extrair valor

do vosso CRM? Ou seja, o vosso CRM dá-vos ferramentas para gerar valor. Isso acontece no vosso caso?

R7: Por exemplo, dentro do Braze em si, acho que não temos nenhum. Nós temos acesso à parte de analytics. Umas duas semanas reportamos aos managers, por exemplo, as nossas campanhas de onboarding, quantas ativações é que conseguimos ou qual foi a percentagem. Sei que a percentagem de ID depende de contas aprovadas versus contas registadas ou a percentagem de fast trips diversos de contas válidas. Obviamente que, por exemplo, queremos analisar uma campanha semanal ou mensal, ou alguma jornada. Ou seja, essencialmente, obtemos, por exemplo, o número de sessões de click right com as conversões. Há muitas conversões que nós conseguimos obter através de Wright, mas nós não temos nenhum reporte à medida feito no Brasil em que nós entremos e seja dinâmico e que nós, de uma forma intuitiva e muito rápida, conseguimos obter resultados. Mas dá um trabalho, porque temos que extrair muitos relatórios, não só de press como também de analytics, por exemplo. Passamos a ver a parte de algumas conversões que não vêm em blogs. Então, realmente essa parte é uma parte que eu também acho que devia ser mais automatizada. Por exemplo, eu acho que aqui dava muito jeito ter um. Devíamos ter uma ferramenta de visualização de dados que estivesse automaticamente integrada com as diferentes plataformas e para fazer esse segmento neste momento. É verdade que nós ainda fazemos um seguimento um bocado rudimentar, pelo menos de diferentes departamentos aos relatórios, entre os quais também está o CRM. E é tudo, literalmente, praticamente tudo manual. Então, isso é algo que nós também temos de trabalhar muito no futuro. É algo que a empresa ainda tem que apostar muito ainda no futuro, porque eu acho que isso vai ser crítico também nas operações diárias, quanto mais automatização houver. Vai haver mais tempo. Vamos ter tempo para procurar com outras coisas mais estratégias.

Entrevistador Se o vosso CRM é suficiente para personalizar a experiência do consumidor? O R7 falou que vocês têm aqui se calhar muitos processos manuais, cruzar dados e tudo mais. Se calhar o que eu perguntava é esquecendo os cruzamentos de dados e exportações de dados e trabalho manual só com a informação que está no CRM, era possível personalizar a experiência do consumidor, ou seja, sei lá, criar emails personalizados por segmentos de clientes. Isso era possível fazer só com a informação que está no CRM?

R7: Sim, sim. Temos imensas jornadas automatizadas de acordo com os objetivos, seja do onboarding, seja para, por exemplo, incentivar a aprovação de contas, seja para realizar a primeira. Se nós temos, por exemplo, o car sharing em Madrid, por exemplo, nós temos um código promocional de 30% nas primeiras cinco viagens. Então, por exemplo, essa campanha se chamar à atenção, já vai em toda essa jornada. Fazemos uma apresentação geral dos nossos serviços, comunicamos as campanhas, mandamos os notifications. Depois de x dias de inativação, se nós tentamos tirar o máximo partido da das ferramentas que temos ao nosso dispor para tentar ser o máximo possível e para tentar ativar e reativar e fidelizar o máximo dentro do que é possível. Mas neste momento já estamos a fazer imensas, imensas coisas que nos estão a ajudar bastante por cá.

Entrevistador: A próxima pergunta tem a ver um bocadinho se o CRM vos permite, de certa forma, antecipar os próximos passos do consumidor. Ou seja, a informação está lá, permite-vos, de certa forma, ter alguma visão de quais é que vão ser os próximos passos do cliente dentro da vossa empresa. Ou se isso não acontece todo?

R7: Sim, sim. Por exemplo, é o número de dias em média que um cliente demora a primeira viagem. Então, por exemplo, o número de dias em média que um cliente demora, por exemplo, a recorrer da sua conta. Enfim, que seja válido para poder usar. Se nós temos mais ou menos isso em conta, podemos querer se calhar, por exemplo, comunicações mais estratégicas, mais minuciosas, que permitam acelerar esses processos tendo acesso a esses dados. Tentar criar algo mais acessível, escrever uma promoção, uma campanha promocional mais ou menos agressiva, mas que seja limitada no tempo para tentar reduzir esses tempos médios ao máximo. E isso permite-nos ter mais ou menos esses padrões, essas tendências, essas médias para tentar trabalhar ao máximo, para otimizar ao máximo. Por exemplo, nós estamos a enviar comunicações durante os primeiros 25 dias. Nós lançamos isto aí há um mês e meio ou dois, mas nós verificamos que ultimamente, quando estavam a demorar mais tempo a realizar a primeira viagem, então nós decidimos ver essas comunicações, para que os participantes estejam mais próximos uns dos outros. Sentimos que de alguma forma pode ajudar o cliente a acelerar esse processo. Esses insights se calhar não têm uma correlação direta, mas se calhar as pessoas querem sempre ter centry constantemente, mas reduzimos aqui a jornada para um tempo mais reduzido. Quem sabe podemos também reduzir este tempo médio com o cliente diverso que nós apresentamos na atribuição quando estava a baixar um bocado. Tem momentos que não sabemos se suportar racionalmente, mas é algo que nós podemos atuar e que podemos

mudar para ver se melhoramos esse aspeto. Depois nós temos também todo um conjunto de peças aqui, um conjunto que também sai um bocadinho da nossa análise. Por exemplo, cheguei muito cedo em agosto e ninguém está em Madrid, ninguém está em Paris. Ou seja, obviamente os números vão um bocado por aí. Ou seja, é normal ter quase algo orgânico. Depende muito se é uma época mais festiva, nós estamos sempre muito dependentes do contexto. Aliás, qualquer negócio tem que se adaptar a isso. Vai ser sempre fundamental.

Entrevistador: Claro. Depois, só para fechar, tem a ver aqui um bocadinho com a perceção do valor do CRM para a empresa. Ou seja, se é claro, para a empresa crescer, que o CRM acrescente um valor, isso é claro para a empresa?

R7 Sem dúvida. Neste momento nós somos quatro e, a meu ver, é completamente insuficiente, porque nós temos em vista o que nós queremos concretizar. Então a equipa está em expansão, ou seja, somos altamente valorizados dentro da empresa. Estamos a par de todas as decisões mais importantes do negócio. Temos reuniões semanais com produto, com tecnologia. As pessoas também chegam à conclusão de que quanto melhor for trabalhada essa relação com o cliente, essas comunicações que se fazem principalmente numa empresa. Se nós formos dinâmicos suficientemente, teremos essa capacidade de adaptação ao contexto. É muito importante. Think Global, Act local. E eu acho que o CRM é muito importante, porque nós temos equipas que trabalham vários mercados ao mesmo tempo. É fundamental perceber o tipo de nuances que há entre mercado e fazer esse acerto. A forma como nós comunicamos em França, não vai ser em Espanha, nos Estados Unidos. Isso é remeter um papel muito importante para nós, seja para adaptar tudo isso às comunicações, às campanhas. E isso é muito importante nisso. E é por isso que eu também acho que a empresa tem noção disso e tem noção que quanto maior for o crescimento da empresa, maior a necessidade de investir e aumentar a equipa de CRM ao mesmo ritmo.

Entrevistador: Queria perceber se o CRM tem um papel importante na conversão e na fidelização de clientes. Ou seja, se não fosse o CRM, era mais difícil converter ou fidelizar o cliente?

R7: Senti isso sim, sem qualquer dúvida. Nós não podemos parar. Não vamos alcançar os nossos objetivos de negócio se não tivermos uma estratégia de campanhas personalizada. Nós não vamos enviar o mesmo para todos os clientes na nossa base de

dados. Uma coisa que nós também temos de começar a fazer em busca da rentabilidade é limitar o valor máximo que nós damos de desconto por viagem. Por exemplo, nós estamos a dar descontos de 30 ou 50%. O valor máximo por utilização vai ser, por exemplo, 5 €. Nós representamos a comunicação de 50%. Vem com 3% dessa limitação. Isso é que é importante para esses contextos e para tudo isso. O CRM é fundamental, porque não podemos esperar que os clientes organicamente usem os nossos serviços. Isto é um bocado difícil. Também estamos a olhar o nosso setor um bocado e não é como nas apostas em que todos os dias eles colocam uma aposta e tu tinhas essa afinidade por um clube ou por um desporto. Estamos a trabalhar num plano de um plano de utilização, digamos, de pontos, por exemplo, em que um cliente, mediante atividade, tem mais viagens, quanto mais gastar para ter acesso a certos benefícios, a certos rewards, parcerias que se fazem com outras empresas em que damos pequenos descontos, desbloqueando certas features que não estavam disponíveis até ao momento na aplicação, por exemplo. E é algo que a longo prazo traz um valor tremendo, não só a nível de retenção como fidelização.

Entrevistador: Quais acha que são os próximos passos a nível de CRM, na vossa empresa? Talvez deixar um comentário final.

R7 Do ponto de vista criativo, acho que há muito trabalho a fazer no sentido de conseguimos, por exemplo, um template. Uma coisa que eu que vi que estava um bocado organizado eram os templates que tínhamos, por exemplo os templates, enfim, quando por exemplo, a nível responsive não funcionava muito bem, precisávamos de mais à base de imagens de texto. Então essa visualização do desktop nem sempre era muito visual, mas estava muito otimizada. É uma coisa que nos permite usar bastante ultimamente e é algo que eu quero unificar também com o resto das campanhas e que nos pedrmite, por exemplo, usar uma funcionalidade que é como se fosse o Drag and Drop sem ter muitos conhecimentos de HTML. Através do Drag and drop conseguimos criar logo de forma muito mais intuitiva. Por exemplo, eu agora, através dessa possibilidade do Braze, sem ter qualquer conhecimento muito vasto em HTML, eu consigo criar templates de email muito mais ricos e muito mais otimizados e muito mais potentes do que, digamos assim, do que tudo o que estamos a usar até ao momento. Obrigada e continuação de bom trabalho.

Anexo VIII – Transcrição da 1ª entrevista de CDP

Interviewer: What were the main reasons that led your company to adopt CDP?

D1: Needed a simple way to gather behavioral data from our users and send it to different destinations (product analytics, performance marketing platforms, etc).

Interviewer: Which departments within the company have access to CDP?

D1: Access to the tool itself is limited to very few people. Access to the data it generates, most colleagues.

Interviewer: What are the main advantages of CDP?

D1: For us was the fast configuration of tracking from different sources, and which data is sent to which destination.

Interviewer: Do you think that CDP allows an effective integration of data from various sources?

D1: Yes.

Interviewer: Is there any limitation that you have identified in the data integration process?

D1: Ad-blockers or other privacy protecting tools interfere with the quality/quantity of the data generated.

Interviewer: Does the fact that you use the CDP, show that the company has a customer-centric culture?

D1: Not necessarily.

Interviewer: As a company, how important is it to know the customer?

D1: It's the most important thing.

Interviewer: If you didn't use CDP, do you think it would be more difficult to access customer data?

D1: Yes

Interviewer: How do you rate the performance of the CDP in data cleansing and duplication?

D1: It's hard to rate that without more context

Interviewer: The CDP unifies the consumer profile. Do you agree with this statement? Can you justify it?

D1: No, I don't. There's usually data from a user profile that is not collected or processed through the CDP. Example: application data.

Interviewer: From your perspective, is it clear that the CDP creates a broad view of everything the customer does within the company?

D1: Yes, for online, but not a complete view. Not offline.

Interviewer: Do you think that a unified view allows a better knowledge about the customer?

D1: Yes.

Interviewer: Are you satisfied with the performance of CDP with respect to the analytics component?

D1: Yes.

Interviewer: Is the information that CDP provides sufficient to personalize the customer experience?

D1: No.

Interviewer: Do you think that CDP allows you to anticipate customer behavior?

D1: Yes.

Interviewer: As a complement to the question above, if you had this information, could you generate more value for the customer?

D1: Yes.

Interviewer: In terms of results, has there been a clear increase in value for the company since the implementation of CDP?

D1: Yes.

Interviewer: Do you think that CDP plays an important role in customer conversion and loyalty?

D1: Yes.

Anexo IX – Transcrição da 2ª entrevista de CDP

Interviewer: What are the main advantages of CDP?

D2: A customer data platform is a collection of software that creates a persistent, unified customer database accessible to other systems. Data is pulled from multiple sources, cleaned, and combined to create a single customer profile. In theory, the main advantage of a CDP is that it becomes your single source of truth for all of your customer data. It is the central brain for identity resolution as well as attribute building. The data platform can ingest data in any format you can imagine and is agnostic to the other tooling you use for your go-to-market operations. However, in theory, this sounds good but often is not feasible, especially if you do not have extreme resources to build, configure and maintain. The idea of CDP assumes that it can, in absolute terms, ingest any form of customer data from any connector in the world and translate that into the exact format that the CDP needs to build that 360-customer view.

Interviewer: Do you think that CDP allows the effective integration of data from various sources?

D2: The vast majority of CDPs are event-streaming solutions. Their primary purpose is to receive tracked events (JSON blobs) and make sense of them, typically by associating them with a user record. This is also why you usually only see Event and User combinations as primary data formats in products like Segment.

Interviewer: Is there any limitation that you have identified in the data integration process?

D2: So for those two levels mentioned above, the current CDPs are great - capture events, associate with the correct user, and resolve user identity. As soon as you need to work with higher-level concepts like companies, teams, workspaces, etc., the CDPs struggle immediately.

Interviewer: Does your use of the CDP show that the company has a customer-centric culture?

D2: Don't think so. You may have ulterior motives to use a CDP - to generate a clean profile so you can more efficiently send marketing and sales outreach over, even if it isn't in the customer's interest.

Interviewer: As a company, how important is it to know the customer?

D2: It is incredibly important, especially knowing what the customer loves about you, what they don't, and why they choose to stay with you regardless.

Interviewer: If you didn't use CDP, do you think it would be more difficult to access customer data?

D2: Yes and no. Depending on the lifecycle of a company, data lives in various places. Early-stage companies are more than sufficient to record data in a small database and a typical CRM. The main thing to understand here is that customer data needs to be mapped by the organization itself - a CDP will, on its own, not solve or unify your data. You need to understand how to compose it.

Interviewer: How do you rate the performance of the CDP in data cleansing and duplication?

D2: Mobile devices and generated anon user id level matching are fantastic; this is the bread and butter of any CDP. They also have significant engines to merge records when identifiers match. However, this can become tricky if you do not understand how to set up your identity resolution rules - a lot of unwanted merging can happen. CDPs have more issues with non-user-related concepts like companies, groups, etc.

Interviewer: The CDP unifies the consumer profile. Do you agree with this statement? Can you justify it?

D2: It depends on your definition; I can't answer.

Interviewer: From your perspective, is it clear that the CDP creates a broad view of everything the customer does within the company?

D2: No. CDPs aren't reporting products. They are more or less glorified APIs that can receive event and user data, then stitch them together. Potentially send that data forward AS IT HAPPENs. Reporting is not something they ever really wanted to specialize in. You, of course, have exceptions, but as an idea, no, don't believe they create a CLEAR view.

Interviewer: Do you think that a unified view allows better knowledge about the customer?

D2: Yes. Especially if you can use that unified profile to create actions or run insights that help you improve your future campaigns.

Interviewer: Are you satisfied with the performance of CDP concerning the analytics component?

D2: No. I have not worked with a CDP ever with a good analytics component.

Interviewer: Is the information that CDP provides sufficient to personalize the customer experience?

D2: CDPs allow you to ping gtm products and let them know something like a sales cadence, ad campaign, or email marketing needs to happen. In that respect, once an event is received and assuming it has been matched neatly with the unified customer record, CDPs are a vital component to creating personalization on the fly - from the website to the messages sent.

Interviewer: Do you think that CDP allows you to anticipate customer behavior?

D2: Not sure.

Interviewer: As a complement to the question above, if you had this information, could you generate more value for the customer?

D2: Yes.

Interviewer: In terms of results, has there been a clear increase in value for the company since the implementation of CDP?

D1: Yes.

Interviewer: Do you think CDP plays an essential role in customer conversion and loyalty?

D2: Hard to say. I think they play A role, but how big I am not sure - CDPs, in general, are currently being challenged by customer data warehouses where the internal storage of that data lives with a customer-owned data warehouse instead of 3rd party servers.

Anexo X – Transcrição da 3ª entrevista de CDP

Entrevistador: Quais é que são as principais vantagens do CDP?

D3: A principal vantagem da CDP é a visão 360º dos dados do cliente, acrescentando dados de navegação, comportamentos web e mobile dos utilizadores o que permite melhorar consideravelmente o comportamento de clientes/prospects quando se cruza os dados online com os dados CRM.

Entrevistador: Acha que o CDP permite uma integração eficaz dos dados provenientes de várias fontes?

D3: Completamente. A CDP permite globalmente uma integração eficaz. No entanto existem algumas dificuldades por vezes na integração com algumas fontes de dados tais como os ERP's, plataformas de e-commerce quando estas assentam em tecnologias antigas e existem limitações técnicas.

Entrevistador: Há alguma limitação que tenha identificado no processo de integração?

D3: Sim, com alguns clientes e tal como mencionado acima tive problemas concretos com uma plataforma de e-commerce e um software de subscrições/sócios num Grupo Media em França devido a limitações técnicas (velhas) dessas fontes de dados importantes. Também já aconteceu dificuldades com a integração do software das transações em lojas de um retailer o que era um problema grave para os dados de clientes.

Entrevistador: O facto de utilizarem o CDP, mostra que a empresa tem uma cultura orientada para o cliente?

D3: Podemos ter uma cultura orientada para o cliente sem CDP, mas mais limitada.

Entrevistador: Enquanto empresa, em que medida é que é importante conhecer o cliente?

D3: Acho que existe ainda muita falta de informação e aqui em Portugal desconfia-se muito do que não se conhece e as pessoas confiam mais em soluções existentes e conhecidas em Portugal mesmo sendo mais fracas em termos de potencial e funcionalidades. Uma CDP é mesmo uma mais-valia, evita-se comunicações massivas e sem nexo para nos aproximarmos do one to one: a mensagem certa à pessoa certa e na hora certa. Quanto mais se conhece o cliente e o seu comportamento, mas fácil se torna

segmentar e personalizar as comunicações e sobretudo escolher o canal certo: não se contacta da mesma forma uma senhora de 50 anos e uma jovem de 18 anos.

Entrevistador: Se não fosse o CDP, acha que era mais difícil aceder aos dados do cliente?

D3: Não acho, tenho a certeza. Antes das CDP's tínhamos apenas o CRM marketing com muitas limitações em relação aos dados do cliente. Voltamos alguns anos atrás em que tínhamos os dados de CRM, os chamados dados frios sem os dados quentes, os de navegação. As campanhas eram muito mais limitadas bem como o conhecimento do cliente porque podíamos apenas seguir alguns comportamentos web tipo carrinho de compras, compras ou algumas tags em páginas importantes. Com a CDP temos o comportamento todo web, mobile, app etc.

Entrevistador: Como é que classifica o desempenho do CDP na limpeza e duplicação dos dados?

D3: A CDP permite muitas formas de conciliar dados, vários Id's clientes possíveis de diferentes fontes tais como diferentes devices pessoais e até familiares (Computadores, Tablets, Telemóveis, Smart TV…) tudo isso permite limpar os dados duplicados que existiam em CRM quando bastava por vezes trocar email ou número de telefone para ser considerado outro cliente apesar de ser a mesma pessoa.

Entrevistador: O CDP unifica o perfil do consumidor. Concorda com esta afirmação? Pode justificar?

D3: Sim, tal como acima descrito, consegue-se descobrir tudo sobre um consumidor desde quais os devices e os locais em que se liga, os dados de CRM tipo sexo, morada, compras efetuadas, artigos comprados, email etc e ainda os dados de comportamentos: clicks, abertura, páginas visitadas, tempo de sessão, eyeball e muito mais.

Entrevistador: Na sua perspetiva, é claro que o CDP cria uma visão ampla sobre tudo o que o cliente faz dentro da empresa?

D3: Temos todos os dados do cliente bem como o comportamento online e offline quer seja web/mobile ou apps, em lojas, em multibancos, nos cartões de fidelidade e mais ainda. Isso é mais do que amplo.

Entrevistador: Acha que uma visão unificada permite um melhor conhecimento sobre o cliente?

D3: Completamente.

Entrevistador: Como é que classifica o desempenho do CDP no que diz respeito à componente analítica?

D3: Com a inclusão de ferramentas de BI, com AI, a componente analítica torna-se incrível e com equipas certas a tirar partido desses dados, o desempenho das CDP's explode.

Entrevistador: A informação que o CDP fornece é suficiente para personalizar a experiência do consumidor?

D3: É suficiente se existirem recursos e conhecimentos suficientes para tirar partido dos dados da CDP. A informação fornecida é mais do que suficiente para garantir a melhor experiência do consumidor. Existem novas soluções tecnológicas a aparecer tais como os emails dinâmicos AMP ou Personal Boutique que vão nesse sentido, o de proporcionar mua experiência cada vez mais única, pessoa e interativa que fazem com que os resultados melhorem consideravelmente bem como a experiência do consumidor.

Entrevistador: Acha que o CDP permite antecipar o comportamento do cliente?

D3: Isso faz parte da componente analítica. Mais uma vez, com as ferramentas de BI a AI consegue-se insights fantásticos sobre os consumidores e consegue-se completamente antecipar comportamentos. Exemplos concretos de há já alguns anos: alguém que visita página de carrinho de bebé, o que vem aí? Um bebé… então podemos logo orientar comunicações com produtos para bebés. Um consumidor visita a página para cancelar uma compra ou um serviço…podemos contactá-lo pelo telefone para tentar resolver a situação e evitar esse cancelamento. Um cliente compra uma bicicleta. Podemos desde já integrá-lo numa customer journey com oferta de revisão passado meio-ano, venda com oferta especial de pneus passado um ano, calços de travões meio-ano depois e assim sucessivamente. Um consumidor já comprou viagens para Brasil, Argentina, Colômbia, viu nas últimas 2 semanas 5 vezes páginas sobre o Peru. Siga com envio de promoção especial Peru incluindo visita Machu Picchu.

Entrevistador: Como complemento à pergunta de cima, se conseguissem antecipar o comportamento, conseguiam gerar mais valor para o cliente?

D3: Este último exemplo acima indicado é um bom exemplo. Mais valor para o cliente porque vou enviar-lhe uma comunicação orientada com a preferência dele e ainda com uma oferta especial. Cliente vai para onde quer e com desconto especial e o site realiza mais uma venda.

Entrevistador: Acha que o CDP tem um papel importante na conversão e fidelização de clientes?

D3: A CDP tem um papel vital e com provas dadas. A essência mesmo de uma CDP é a visão 360º para permitir uma melhor comunicação com o consumidor e como resultado converter e fidelizar mais.

Anexo XI – Transcrição da 4ª entrevista de CDP

D4: Eu vou falar um pouco de estrutura antes de falar do porquê. Porque se não, porque é que é importante? A pergunta foi essa. Só que ela é importante se ela for implementada direito e dentro de um conceito de ferramenta que realmente é… Quando eu falo realmente é porque verdadeiramente tem essa visão 360 com gestão de dados. Não são todas que fazem isso, pelo contrário, apesar das grandes falarem que fazem. E quando eu estou falando de grande, estou falando de IBM, estou falando de Oracle, estou falando de Dolby, estou falando de Salesforce. Estou falando das principais. Todas essas ferramentas nasceram a partir de um disparador de e-mail que eles adquiriram. Compraram uma empresa pequena que disparava email, eles levaram para dentro e começaram a comprar outros disparadores de SMS, disparador de alguma outra coisa e tentar juntar tudo isso. Então, essas empresas, elas ainda não estão preparadas da forma que a gente precisa em negócio, para poder enxergar um banco de dados multi relacional. Quando a gente fala, entende o que é isso? Um banco de dados multi relacional, onde a gente consiga chegar em tabelas até o nível três, o nível quatro de relacionamento, para poder montar a estratégia que consiga ler tudo isso e fazer o disparo. E não um grande tabelão de dados que limita o uso pela área de negócio. Esse é um ponto que a parte dos dados. A outra parte é a parte do próprio fluxo de campanha, das réguas. Depende da empresa e do lugar. Vai dar um nome diferente, mas é aquela… As réguas de disparo sempre disparam, porque ele precisa conseguir ver na ferramenta, unir canais diferentes usando os dados do banco de dados (então os dados transacionais), usando os dados de navegação, então os dados real time e usando também dados de comportamento frente às campanhas. Então é um conjunto de dados que permitem que a gente consiga fazer estratégias mais adequadas e montar o fluxo de disparo com vários canais diferentes. Então, se a pessoa fez isso, ela vai receber um push up. Se a pessoa fez aquela outra coisa, ela vai ver um post web e assim por diante. Então, explicando tudo isso, porque é que é importante? As empresas estão cada vez mais entendendo que não adianta a gente ficar jogando pessoas jogando cadastros para dentro de um balde com uma torneira aberta. Isso sempre foi o pensamento e ainda é o pensamento de algumas empresas e de alguns gestores antigos. Quando eu falo antigo, não é antigo, de idade, é antigo de mentalidade mesmo. Porque você ficar capturando novos, novos, novos, novos clientes e jogando para dentro do banco de dados sem garantir que essa torneira esteja fechada, você não rentabiliza. Você não consegue fazer o negócio crescer porque do mesmo jeito que você

joga, ele vai embora. Então o CRM vem resolver essa questão e sempre se propôs a resolver essa questão. Eu trabalho com CRM há 20 anos, essa sempre foi a proposta. Só que lá atrás a gente precisava mostrar, provar, e então eu levava seis meses para conseguir provar que era necessário, porque a rentabilização do cliente antigo era muito maior do que a do cliente novo. Hoje em dia, principalmente após a pandemia, a área de CRM e todas as ferramentas que um gestor que conhece de verdade CRM usa, porque não são todos, tem muitos profissionais de CRM que não entendem a estratégia do consumidor 360, essa visão de jornada completa, do momento que o cliente que o consumidor identifica a necessidade de compra de um determinado produto ou serviço e até o processo de tomada de decisão… Depois mostrar o interesse, fazer a compra, se manter engajado e fiel àquela empresa e todas as etapas de recuperação, de retenção, enfim, essa jornada completa. Olhando a Entrevistador como uma consumidora única, então eu não posso ficar impactando a Entrevistador com um monte de campanha, com um monte de comunicação, sem pensar na necessidade da Entrevistador. Certo? Então essa visão não são todos os gestores de CRM que têm. Quando o gestor tem essa visão correta, ele vai procurar ferramentas que permitam que isso seja feito. E não são todas que são assim. Porque é que é necessário que seja desse jeito e tudo dentro de uma ferramenta só? Porque eu preciso conseguir entender a Entrevistador como consumidora para a gente conseguir localizar. Sabe do que a gente está falando?

Entrevistador: Mas por isso eu não sei se a D4 conhece o CRM da Salesforce, por exemplo?

D4: Está falando da ferramenta de atendimento e vendas do Salesforce?

Entrevistador: Sim.

D4: Aqui, lá no ano 2000, até o ano 2001, mais ou menos. Crm era o CRM operacional, que era a ferramenta onde o atendimento às áreas de call center da empresa faziam todo o atendimento, acessavam os cadastros dos clientes e registravam o atendimento do jeito que era feito. E também a área de vendas. Usava a mesma ferramenta para poder fazer vendas, para poder fazer acompanhamento de lead de vendas, mas muito mais voltado para uma venda pessoal ou por telefone. E aí esse conceito do Customer Relationship Management acabou indo para onde ele tinha que ir, que a gestão do cliente não é uma gestão operacional, é uma gestão estratégica. Então aqui a gente já trabalha CRM como sendo a gestão da experiência do consumidor, independentemente da ferramenta, usando

os dados, inteligência, segmentação, entendendo público, comportamento. Entendeu? Quando eu vou implementar uma ferramenta de CRM e construir uma área que a gente chama CRM, CRM, Analytics, enfim, é esse mundo. Normalmente a minha equipe, ela é formada por pessoas que entendem de negócio, conseguem analisar dados, tem pensamento crítico e consegue desenhar estratégias para disparos, para campanhas, para, enfim, comunicações de maneira geral, para poder atingir os objetivos que a gente tem. Só que antes de sair implementando a ferramenta, eu preciso ter um banco de dados dentro da empresa, que converse, que junte todos os dados que a empresa tem, independentemente da origem desse dado. Então pensa assim eu tenho um banco de dados e desse banco de dados eu tenho ele integrado com um Salesforce que está chamando de CRM, que é o CRM do Salesforce que é isso que eu estou te falando. E esse CRM de vendas e atendimento que hoje a gente chama de CRM operacional. Então lá dentro é um ponto de contato, uma fonte de dados super importante, rica. Então esses dados eles vêm para dentro do banco de dados. E o banco de dados também informa para essas ferramentas outros dados. E uma outra ferramenta é o CPM. Que nome está dando pra ele mesmo? Cada lugar chama uma coisa.

Entrevistador: CDP.

D4: É que cada hora é um nome e os números mudam e é super fácil. Quando trabalha nesse mercado há muito tempo, tudo vai mudando. E então imagina o que está chamando de CDP, o CDP também integrado com esse banco de dados. Certo? Então o CDP, ele tem todas as informações que estão dentro do banco de dados. Informações de atendimento, informações de venda, informação de produto, informação de login no site, de uso de aplicativo, de reclamação de tudo. Então está tudo dentro do banco de dados. O banco de dados vai pra dentro do CDP e lá no CDP a gente pára para falar assim: Eu preciso montar estratégias aqui dentro para poder me comunicar com todo mundo que está reclamando lá dentro do call center. Entendeu? Que canais que eu vou usar? Aí começa a pensar eu vou usar web push, eu vou usar e-mail, vou usar o site e vou usar uma série de canais. Quando que eu vou fazer isso? Eu vou-me comunicar com as pessoas em D+2 da reclamação. Eu começo a me comunicar e assim por diante. Desenha toda essa estratégia implementa dentro do CDP. O que eu ganho nesse exemplo que eu estou falando de me comunicar com as pessoas que reclamaram? Eu reduzo o atendimento lá no call center, que é um custo caro, porque eu vou iniciar uma conversa com o cliente por canais que não são caros e então reduz o custo do call center. Eu consigo criar uma

proximidade maior com esse cliente e para tentar engajá-lo, para tentar mudar a percepção que ele estava tendo de rejeição porque ele ligou para reclamar. Então aqui a gente monta toda uma estratégia para poder melhorar a percepção de produto e resolver o problema que o cliente falou. E as pessoas não gostam de ficar esperando pra poder falar. Enfim, então tem todo um ganho que a gente tem. Quando a gente está falando de uso de um CDP, a gente está falando de poder montar a estratégia completa de toda a jornada desse consumidor dentro dela. Eu dei um exemplo lá, para poder manter esse cliente porque ele rejeitou via call center. E então falar só do CRM operacional, do CRM antigo, é olhar aqui para um ponto de contato. Ou dois pontos de contato. A gente está falando duma parte dos pontos de contato. Quando a gente fala de omnichannel, que é também outra palavrinha bonita, as empresas que tentaram ganhar dinheiro com isso quando elas começaram, elas falavam do omnichannel só no contato receptivo. Que é esse do atendimento, porque é o CRM operacional. Só que como se os clientes fossem fazer aquilo que as empresas querem. Uma frase que eu costumo usar bastante com meu time é: pense como cliente, como consumidor e não pense como empresa, porque no momento que pára para pensar como empresa, coloca um viés de raciocínio. O que está errado? O cliente, o consumidor espera que a gente, enquanto empresa, esteja presente para ele, aonde ele quer, que a gente entregue pra ele o produto que é melhor pra ele. E a gente tem que entender qual é o melhor pra ele. Que a gente leve pra ele os melhores preços que a gente entendeu. Então assim… o consumidor, ele está lá e falando vem até mim. Porque quando surgiu a Internet das coisas que os consumidores de maneira geral começaram… Eu uso uma palavra feia cuspir para a nuvem tudo que que eles fazem… então nós, enquanto seres humanos, começamos a jogar para uma tal de nuvem, para uma tal de internet tudo que a gente faz o tempo todo. Então, quando a gente faz isso e sem nos preocuparmos com os nossos dados, porque a gente não se preocupa de verdade, a gente espera que as empresas entendam aquilo que a gente precisa e que nos deem aquilo que a gente precisa. Então, se a gente olha para o conceito omnichannel só pra que ele de canal receptivo, está errado. O omnichannel de verdade é tudo. E quando o cliente vem até mim, e quando eu vou até o cliente e eu preciso juntar tudo isso para poder satisfazer. Então, voltando, eu sei que eu falei um monte de coisa, que um monte de conceito. Mas tudo isso é necessário para explicar porqu é que o CDP é importante para mim, porque quando eu implemento uma ferramenta dessa, eu implemento com essa visão total. Entendeu? Para poder montar a estratégia baseada em dados, baseado em segmentação correta de público, baseada em entender o que o consumidor precisa, entender o mercado, entender

o que está acontecendo. E eu não gosto de depender de ninguém. Eu não gosto de depender de tecnologia, não gosto de depender, sabe? É importante que uma área de estratégia tenha liberdade para poder aplicar estratégia na hora que ela tem que ser aplicada e não entrar num pipeline de tecnologia. Entendeu? É uma ferramenta de automação de marketing. Tem que dar a área de marketing, a área de negócio, essa autonomia para poder desenvolver estratégia. E aí a gente consegue aumentar o LTV, que é o lifetime value do cliente. Na verdade, eu gosto de duas KPIs principais: Churn e Lifetime value. Então para mim são as duas principais. Uma porque eu vejo se eu estou conseguindo ou não manter a relação, o relacionamento com meu consumidor e o churn, que é mesmo o momento da torneira aberta. Quanto da minha torneira está aberta? Que tamanho que está o meu furo ali? E porque é que eu tenho clientes que batem quase no furo ali e que tentam sair por algum motivo? Porque eu deveria ter menos pessoas querendo sair. Então aí vai fazendo de trás para a frente o funil, a jornada, para poder melhorar cada vez mais e aumentar o meu balde, fechando cada vez mais a minha torneira.

Entrevistador: E o que é que eu queria era perceber a experiência da D4 com o CDP, como é que acha que o CDP se comporta nisto de integrar dados de várias fontes? Antes de falarmos sobre a questão da limpeza dos dados e da duplicação, pois isso é outro tópico à frente, era perceber um bocadinho se o CDP tem um bom desempenho no que diz respeito à integração dos dados de várias fontes? E se há alguma limitação?

D4: Depdende. como eu te falei aqui, depende. Ela pode sim ter um bom desempenho, desde que a ferramenta tenha sido desenvolvida, na parte de engenharia de dados, para poder facilitar isso e que tenha as pessoas corretas fazendo a implementação - tanto de negócio e quando eu falo negócio, estou falando da minha área, por exemplo… tanto de negócio, quanto de tecnologia. Então depende.

Entrevistador: Ou seja, uma boa integração depende também da tecnologia que está a ser implementada, quase?

D4: Depende da tecnologia, da ferramenta do CDP, depende da área de negócio saber orientar o desenvolvimento para a integração dos dados, e depende da área de tecnologia, da empresa que está contratando, conseguir entender o que está sendo pedido. É um ecossistema, sabe? Não é plug and play.

Entrevistador: Mas, ou seja, quais é que a D4 vê que são, basicamente, os primeiros passos? Eu quero implementar um CDP, mas eu não sei o que é um CDP, mas eu ouvi dizer que um CDP era bom para minha empresa, então eu quero implementar. Um dos primeiros passos é perceber que dados é que eu quero integrar? Ou melhor, o CDP integra tudo o que eu quiser? Ou há limitação?

D4: Depende do CDP. A princípio integra tudo o que eu quiser. A maneira de integrar é que vai fazer a diferença. Lembra da questão das tabelas multi relacionais que eu falei? É assim que precisa ser. Normalmente a área de projetos do CDP, da ferramenta, e a área de tecnologia da empresa que está contratando vão querer fazer do jeito mais simples possível. Então, ao invés de levar os dados crus, não sei se entende esse conceito, mas são as tabelas com cada coluna original lá dentro, eles vão tentar criar agrupamentos porque é mais fácil, então eles vão falar assim: D4 me fala aí qua é que são os grupos de pessoas que quer levar? Por exemplo, eu quero grupos de pessoas acima de 30 anos, quero um grupo de pessoas como se fosse grande segmentos. Então eles tentam implementar a ferramenta já com esse segmento, porque é mais fácil fazer a integração. Então, se a área de negócio, a D4, por exemplo, não sabe falar: Não, não é isso que eu quero, porque isso não me serve. A ferramenta vai ser implementada errada, apesar da ferramenta conseguir implementar do jeito que eu preciso, entendeu? Então, tecnicamente, ela consegue. Mas só isso não basta.

Entrevistador: Depois, eu tinha aqui uma pergunta que queria perceber um bocadinho por parte das empresas se isso tem alguma coisa a ver uma coisa com a outra, que é: O facto da empresa estar a implementar um CDP, significa que a empresa tem uma cultura orientada para o cliente? Ou não tem nada a ver uma coisa com a outra?

D4: Significa que a empresa, de verdade, honestamente… significa que a empresa viu que ela vai ter resultado financeiro com isso.

Entrevistador: Ou seja, não significa que a cultura está orientada para o cliente.

D4: A empresa, não. A empresa sempre vai falar. Então, quando conversar com o board da empresa, ele vai sempre falar… então eu quando eu estou no board, eu preciso virar para e falar não, porque essa daqui é uma empresa focada no cliente. Veja, estamos implementando, investindo em ferramentas para poder…Mas não é isso que faz tomar a decisão para desembolsar um dinheiro, para poder ter uma ferramenta, para poder ter uma

equipe. Isso é resultado financeiro. Apesar que eu e a minha área… a gente sempre bate muito nisso. Então quando eu falo pense como cliente é justamente... Eu não gosto de usar essa frase porque ela acabou ficando meio que generalizada, mas é como se coloca de verdade no lugar do cliente. Entendeu? Não é entenda a dor do cliente, porque ninguém entende a dor de ninguém, mas tenta se colocar no lugar do outro para ver o que o outro está precisando. Quando ele reclama, porque é que ele está reclamando? Então isso vale para o cliente. O que precisa colocar na resposta da pesquisa é resultado financeiro.

Entrevistador: Tenho uma pergunta que é: Para a empresa é importante conhecer o cliente? Como é que acha que é a opinião da D4 sobre isso?

D4: Com a ferramenta a gente consegue conhecer, viabiliza que a gente conheça o comportamento do cliente. Muito mais.

Entrevistador: E se não fosse esta ferramenta, era mais difícil? Por exemplo, esta ferramenta integra vários dados, consoante o tipo de ferramenta que tivermos a usar, mas de modo geral, todos vão estar a integrar vários dados. Se não usássemos esta ferramenta, era mais difícil nós acedermos aos dados do cliente?

D4: Pode até conseguir de maneiras diferentes por tageamento, por algumas coisas consegue ter os dados. O que fica inviável sem essa ferramenta é conseguir juntar todos os dados num ser humano. Entendeu? Para poder entender o comportamento completo.

Entrevistador: É criar a visão unificada, quase, do ser humano.

D4: Porque sem a ferramenta eu vou saber que um código X acessou a minha página. Eu não vou saber que esse código X que acessou minha página é a mesma pessoa que abriu o e-mail, que é a mesma pessoa que se cadastrou comigo. Eu não consigo fazer esses traqueamento e juntar todas as informações de uma pessoa só.

Entrevistador: Depois muito tem a ver agora com com a visão unificada. Eu queria perceber um bocadinho porque naquilo que eu vi com outras empresas que usam CRM, mas se calhar até já usam o CRM muito numa lógica de CDP, porque depois cada pessoa dá um nome à ferramenta. Mas eu vi muitas empresas que tinham problemas de duplicação de dados ou limpeza, ou seja, usavam como chave primária, por exemplo, o email, e então, se eu tiver um mesmo cliente a usar dois e-mails existente, porque pode acontecer, vão ser dois clientes diferentes, mas é o mesmo cliente, tem as mesmas necessidades… é o mesmo cliente. Como é que o CDP

se comporta aqui nisto da duplicação de dados, na identificação do cliente? Tem tecnologias mais capazes?

D4: É porque tem um erro de engenharia. Quem tem que fazer essa unificação toda é o banco de dados. E aí manda essas informações para dentro do CDP. Eu vou explicar porque parece que é contraditório com o que eu falei antes, mas não é. Eu preciso ter uma chave primária, uma chave de duplicação que não seja um e-mail. A gente usa no mercado hoje um negócio que chama UUIG, que tem ferramentas que geram esse o UUID e vinculam uma pessoa. No Brasil, tem uma chave única de nascidos que chama CPF e aí cada país vai ter o seu documento que unifica um ser humano para o país todo. Então, como é que a gente faz? No Brasil é o CPF, só que em Portugal não é. Então, pra cada CPF a gente dá um UUIG. E aí, se eu for para Portugal, a minha empresa opera no Brasil ou em Portugal, eu vou fazer essa mesma relação para o documento de Portugal. Mas a minha chave única é o UUID, entendeu? E não os documentos. Porque eu consigo unificar por ele.E aí um UUIG vai ter um documento único de cada país e cada documento tem n emails, não um email. Dessa maneira, eu consigo garantir que é a mesma pessoa. Só que quando eu integro isso com a ferramenta de CDP, elas não estão preparadas para receber mais de um email por cadastro. Elas estão preparadas para receber um, de maneira geral. Algumas já conseguem, mas a maioria não consegue. Quando a ferramenta tem essa limitação de que ela só aceita um e-mail por pessoa, aí a gente leva essa chave do UUID para dentro da ferramenta e leva a chave do email. Se a Entrevistador mudar de email em algum momento, no meu cadastro, lá dentro do meu banco de dados, eu vou avisar a ferramenta e falar assim: Agora aquele email que era o xpto@gmail agora é yz@gmail, e então não perde o histórico. Dá para fazer isso, mas na Salesforce não dá. Mas eu consigo manter esse histórico, entendeu? Porque a inteligência de unificação de dados está no meu banco e eu passo as informações e orientação correta para o banco de dados do CDP. Aí eu mantenho essa visão única.

Entrevistador: Depois o que eu queria perceber… Na opinião da D4, o CDP unifica o perfil do consumidor?

D4: Defina perfil.

Entrevistador: Ou seja, se eu acedendo ao CDP de qualquer das formas consigo entrar no detalhe do meu cliente e perceber o que é que ele faz dentro da minha empresa? Ou seja, com o CDP eu tenho uma visão unificada daquilo que o cliente

faz na minha empresa. Eu sei exatamente aquilo que o cliente está a fazer, porque eu tenho os dados todos unificados. Ou não?

D4: As ferramentas do CDP não têm relatórios dentro deles que permitam fazer isso, apesar de eles terem os dados. Então a gente não consegue fazer exploração de dados como se fosse uma ferramenta de BI ali para poder analisar e ter toda essa visão. Eles dão informações sobre os canais de comunicação normalmente, mas não é uma visão unificada. Não é que eles não tenham os dados, eles têm. Mas eles não têm um BI que não é mesmo a função deles. Por isso que é importante os dados que os dados que nascem dentro do CDP, como por exemplo, informações de campanha, de disparos, de abertura, de clicks, eventos de navegação, essas coisas. Elas tem que sair de lá de dentro e ir para dentro do banco de dados da empresa. Então, do mesmo jeito que eu levo dados para dentro do CDP, eu tenho que tirar esses dados lá de dentro e depois eu exibo tudo isso dentro de um tablô ou dentro de um power BI, que são ferramentas de análise, porque lá eu vou conseguir explorar essas informações. Entendeu? Assim tem dentro CDP, mas não é uma ferramenta de BI.

Entrevistador: Ou seja, basicamente o CDP tem a informação, pois a informação tem que ser trabalhada, quase?

D4: Tem um atualizador, uma ferramenta de BI para poder usar ela corretamente.

Entrevistador: Mas isso varia de CDP para CDP? Ou seja, já não há CDPs que por exemplo, têm a capacidade de reporting, relatórios e dados e tudo mais, ou de forma geral?

D4: Não é pouca coisa, eles vão te dar muito. Conhece aquela frase que fala assim: a informação que a gente vai ver até a página um, não vai para as outras páginas. Sabe essa brincadeira? Então tem até a página um, as melhores, até a página dois, mas não vai chegar na página 100. Então não consegue entender a fundo o comportamento dentro dos relatórios que eles disponibilizam. Salesforce então é um horror, porque até mesmo para poder tirar o dado de dentro do Salesforce e levar pra dentro do banco de dados da empresa é difícil.

Entrevistador: Depois tem a ver aqui um bocadinho com a antecipação do comportamento do cliente e os próximos passos para perceber um bocadinho se o CDP, na visão da D4, permite antecipar o comportamento do cliente?

Ou seja, os dados que eu tenho do cliente permitem perceber… Eu não sei se faz sentido ou não. Era isso que eu queria perceber na investigação. Ou seja, ter vários dados sobre o cliente permite-me saber: Olha, ele gosta muito de comprar calças do slim fit justas, povavelmente ele vai comprar isso no próximo mês. Ou seja, permite antecipar o comportamento ou não?

D4: Aí a gente está falando de modelo estatístico. É uma modelagem estatística de análise, de segmentação que a gente usa, que é de recomendação. Então a gente pega esse modelo e aplica no banco. Algumas ferramentas têm os seus modelos próprios que tentam ajudar nisso. Então a Salesforce, tem um módulo separado que pode contratar que se chama Einstein que tem isso. A Adobe desde aa última análise que eu fiz de Adobe, não tinha. A Oracle tem um módulo separado que ela se propõe a usar, a da Engage, que é onde eu trabalhava, que eu gosto muito da ferramenta… Ela já tem alguns modelos ali dentro que estão integrados e disponíveis, mas eu não sei te dizer, porque eu ainda não testei durante um ano seguido para poder ver o quanto elas são de verdade aderentes, entendeu? Mas se elas não têm isso dentro delas, é muito simples de resolver. A gente desenvolve separado no banco o modelo de recomendação e aplica na camada de negócio do banco. Coloca lá e a ferramenta vai usar. Entendeu? Então, assim. Aí é simples.

Entrevistador: Depois quase a fechar, tem a ver com a questão da personalização. Ou seja, o CDP permite comunicar de forma personalizada com o cliente? Ou qual é que é a visão da D4 sobre isso?

D4: Permite. Não todos. Sim, mas é bem sinalizado sim.

Entrevistador: Mas consegue dar um exemplo de uma personalização que é possível fazer no CDP?

D4: Claro. Pensa assim… Se acessou meu site, a minha cliente, acessou meu site para fazer uma compra. Eu vendo passagem aérea. Está lá no carrinho de compra e com a passagem quer comprar e tudo mais. Durante a sua navegação eu vou inserir para dentro da página e falar assim: Entrevistador, hoje é seu aniversário, então estou te dando 10% de desconto nessa sua compra para aproveitar sua viagem ao máximo. Obrigada por ser uma cliente da D4. Entendeu? Então eu consigo inclusive colocar o nome para falar que é teu aniversário e tudo mais. Eu poderia no carrinho de compra, se acabou de comprar uma passagem, fala assim: Entrevistador, eu tenho para aqui. Deixa eu pensar…Está na Europa. Não está no Brasil, mas pensa assim…Acabou de comprar uma passagem para

Fernando de Noronha e falava assim: Entrevistador, Acabou de comprar uma passagem com a gente pra Fernando de Noronha. Então a gente tem aqui para 50% de desconto num hotel X que a gente acredita que tem mais a ver com o cliente. E às vezes é um hotel de luxo. Às vezes é um hotel mais simples, dependendo do que a gente acompanha do seu comportamento. Então é mais personalizado.

Entrevistador: Mas a minha dúvida é: como é que isso é criado? Isso não é criado no CDP?

D4: É dentro do CDP. A gente vai lá e cria o público dentro do CDP. Então eu vou fazer uma ação de aniversário. Aí eu vou lá e crio um público. Qual é o meu público? Todo mundo. Nesse exemplo que eu dei. Todo mundo que no dia do aniversário faz uma compra. Esse é o meu público, certo? Aí eu vou dentro do conteúdo… Eu usei aqui nesse exemplo que eu dei, eu usei um canal que é o que permite a gente inserir comunicação durante a navegação web. Tá aí eu vou lá dentro do site e crio esse conteúdo lá dentro e coloco uma tag de personalização de nome. Coloco tags para criar quase para criar um conteúdo dinâmico dentro do canal. Aí depois eu vou dentro de um negócio que é para criar o fluxo da campanha, a régua e crio a régua. Vou colocar as regras de disparo, entendeu? Porque é ali que eu coloco as regras de disparo e aí deixo ligado e aquilo lá fica automatizado. Só aí a gente só precisa se preocupar em acompanhar o resultado, entendeu? O mundo está dando certo, não está dando certo. Pode mandar pesquisa para a Entrevistador pra perguntar que a Entrevistador achou disso, se ela gostou, como ela se sentiu.

Entrevistador: Ou seja, eu consigo criar esses fluxos de casos dentro do CDP?

D4: Todos dentro do CDP.

Entrevistador: Muitas empresas usam, e eu vi isso, elas usam ferramentas para recolher os dados, mas depois se calhar até conseguem criar segmentos, mas depois tem que exportar os segmentos daquela plataforma e importar, por exemplo, no MailChimp para comunicar. Lá eu consigo fazer tudo no CDP quase.

D4: Lembra que no começo eu te falei? Que me fez a pergunta assim: Sem o CDP eu consigo montar tudo que eu quero ter é a mesma estratégia? A resposta foi não, justamente por causa disso. Entendeu? Foi isso que eu quis dizer. Assim, se eu não tiver tudo ali

dentro, não consigo criar todas essas regras. Como é que eu criaria uma regra dessa, inclusive disparando email ou tudo, se são ferramentas totalmente separadas?

Entrevistador: Depois eu tenho uma dúvida em relação à segmentação de clientes. Daquilo que eu analisei, dos programas ou das ferramentas de CDP muitas têm, por exemplo, uma grande componente de segmentação de clientes. Isso é real, certo? Ou também depende de CDP para CDP? Da pesquisa que eu fiz sobre CDP, encontrei muita coisa de que é capaz disso e daquilo, de que é capaz de recolher dados anónimos. Isso é possível?

D4: É possível. Não são todas as ferramentas que fazem.

Entrevistador: Eu consigo comunicar com uma pessoa que navegou de forma anónima?

D4: Vou usar esse mesmo exemplo que eu deixo aqui para uma outra coisa. Alguém, um X anónimo entra no meu site. Na primeira vez que ele entra no meu site eu vou lá e dou para ele uma tag. E ao mesmo tempo que eu dou essa tag, eu crio aquele o UUID. Lembra que eu falei lá no começo o UUID pra essa tag e que é alguém que eu não faço a menor ideia de quem seja, mas eu consigo acompanhar toda vez que esse UUID entrar no meu site e eu vou guardando as informações do que ele está fazendo. Com esse UUID, eu consigo em algumas ferramentas, não são em todas. Em algumas ferramentas eu consigo criar uma régua de comunicação para que ele o UUID. Então a Entrevistador entrou. Hoje eu criei um UUID para ela como anónima. Eu não sei que a Entrevistador amanhã acessa de novo meu site. No momento que a Entrevistador acessa o meu site eu já posso colocar um banner para ela ou alguma coisa falando: Oi? Tá com dúvidas? Quer comprar com a gente? Então eu te dou uma ajudinha. Tenho um cupom de desconto para ti, por exemplo. Mas vai guardando tudo, todo o processo de navegação.

Entrevistador: Por exemplo, vamos imaginar. Eu entro de forma anónima no site e vocês atribuem o UUID, mas depois eu acesso sem ser de forma anónima, com o meu email. É possível existir esta ligação e este cliente é igual a isto? É o mesmo cliente. Só que aqui acedeu de forma anónima e ali não. É possível fazer isso ou não?

D4: O que significa o anónimo? Significa pessoa que não tem nenhum cadastro. Eu querer me comunicar com determinado grupo de pessoas como se eu não soubesse quem é aquela pessoa, é uma decisão minha. Certo? Eu posso não usar nenhum dado personalizado e

fingir que eu não sei que aquela pessoa, aquela pessoa, como se fosse anónima. Mas o conceito de anónimo é quando eu não sei quando a pessoa não começou um cadastro. Esse é o conceito de anónimo.

Entrevistador: Mas por questões de privacidade, RGPD, não é RGPD que se chama no Brasil..é LGPD. É possível isso ser feito? Ou seja, à partida se eu estou ali a navegar de forma anónima, estou a falar por mim, não quero se calhar ver nada ou não quero que fiquem com os meus dados. Isso é algum constrangimento entre a privacidade e o CDP?

D4: Não, porque para fazer uma compra, inclusive na Europa, o RGPD permite isso. E no Brasil LGPD. Para fazer uma compra, a empresa pode exigir um cadastro por questões fiscais, entendeu? De reconhecimento de Receita Federal e tudo isso. Então é obrigado fazer um cadastro. No momento que faz um cadastro, vira uma cadastrada. Se amanhã falar assim: empresa, deleta tudo o que tem de mim. A empresa vai deletar tudo. Tu deixas até de ser uma anónima. A lei permite que a pessoa escolha se ela quer que delete tudo. Então, nem anónima é. É como se nunca tivesse existido. Quando acessar meu site de novo, vai virar uma anónima até fazer uma compra. Se pediu para deletar só os seus dados de cadastro, aí, se forem mantidos os seus dados dos eventos de acesso, aí vai ser comunicada como uma anónima. Entendeu? Mas eu não tenho como disparar um email, só não tem email para pra pessoa, não tem como.

Entrevistador: Lá está, eu queria perceber como é que isso era feito e ficou claro. Tenho só uma última pergunta: tem a ver com se o CDP tem um papel importante na conversão e fidelização de clientes. O que é que a D4 acha sobre isso?

D4: Eu acredito nas coisas feitas de maneira racionalizada para pensar em resultado. Então, quando tem um dado, pode tomar uma decisão. Quando tem informação, consegue desenhar uma estratégia. Quando tem um CDP, tem como fazer a gestão dos dados, implementar uma estratégia. Porque eu preciso de uma pessoa. Na equipe para poder fazer um monte de automatizações, criar um monte de estratégias de retenção e rentabilização dentro do CDP. Se eu não tenho um CDP, eu tenho que ter dez pessoas para fazer um trabalho muito pior. Porque não tenho dado. Então o que tem muito dentro das empresas ainda, eu acho que tem que fazer isso, eu acho que tem que fazer aquilo. O que eu acho não tem serventia nenhuma, entendeu? Porque o que eu acho que tu achas, tanto faz, entendeu? Então tem que olhar para o dado para poder desenhar uma estratégia de

estratégia baseada em dado, não baseado em eu acho, né? Então, para rentabilizar de verdade, tem que ir melhorando as ações, as estratégias. E consegue fazer isso quando consegue ter todos os canais no lugar, só enxergar o ser humano que está ali, o cliente unificado, o consumidor unificado e poder criar todas as ações, os disparos, as campanhas, comunicações, considerando todas as informações desse cliente para poder realmente gerar resultado com ele. Se está procurando comprar uma maquiagem. Que adianta eu ficar te falando para comprar um pijama? Entendeu? Eu vou te converter? Possivelmente não. Posso converter esses 5%, mas eu não vou converter os 40 50% que eu poderia converter se eu tivesse. Se eu soubesse que quer uma maquiagem, não é?

Entrevistador: Quer deixar um comentário final? A questão dos cookies, ou seja, cada vez mais as empresas vão ter que olhar para os dados primários para trabalhar aqueles dados, já não vão conseguir estar muito a trabalhar com dados de terceiros e tudo mais. Portanto, isso é um grande desafio agora para as empresas é. E eu não sei se o CDP vai ou não ajudar as empresas. As empresas também não sabem, mas acho que pode ser pode ser muito positivo. Deixar de olhar tanto para o CRM e olhar mais para o CDP? Diria eu.

D4: É que são as duas coisas têm que ser olhadas. Elas têm funções diferentes, objetivos diferentes, tecnologias diferentes. Elas viabilizam coisas diferentes.

Entrevistador: É verdade que as empresas olham só pra CRM. Ou seja, o CRM é a minha fonte de recolha de dados e se calhar isso não está certo. Se calhar o CRM tem a sua função, mas depois tem que olhar para o CDP e os dados do CRM podem ser integrados no CDP, não é?

D4: Quando alguém liga pra mim ou entra em contato com a minha empresa por whatsapp pelo bot, eu preciso saber que aquele cliente recebeu o email com um cupom X, porque o cliente pode perguntar isso. E quem que faz o disparo desse cupom, desse email pra esse cliente é o CDP. Aí ele tem que devolver esse dado para dentro do CRM operacional, para quando a pessoa que estiver atendendo ou o bot que está por trás saiba que aquele cliente tem direito ao cupom X e é por isso que ele está entrando em contato. Entende como essa comunicação de dados tem que ser bem fluida, bem fácil e cada um na sua responsabilidade?

Entrevistador: D4, muito, muito obrigada! Já me ajudou aqui imenso, imenso, imenso na investigação.

D4: Obrigada. Boa sorte para ti! Tomara que seja um trabalho incrível.

Anexo XII – Transcrição da 5ª entrevista de CDP

Entrevistador: Fale sobre a sua função, como apareceu esta ligação ao CDP, se há alguma relação com o CRM?

D5: Eu trabalho já há quatro anos focada mesmo nessa área de CRM com CDP. Mas há 10 anos que atuo no marketing. A minha formação específica é de administração e agora estou a terminar um MBA em marketing estratégico. Hoje estou numa empresa de turismo no Brasil e atuo no cargo de gerente dessa área de CRM e gestão de relacionamento com o cliente e parcerias que. É dessa maneira que atuo aqui. Já faz algum tempinho que atuo especificamente nessa área.

Entrevistador: Neste momento, estão a usar uma plataforma de CDP ou usam também CRM?

D5: Usamos as duas coisas, tanto CRM como CDP, para agregar valor a esse CRM.

Entrevistador: Como foi a necessidade para avançar para o CDP que o CRM não tinha?

D5: Essa personalização de dados é extremamente importante. Hoje diria que o maior ativo que uma empresa pode ter é os dados que tem dos seus clientes. Então, muito para além de fazer uma comunicação por um CRM convencional, onde faz envios não segmentados para o seu cliente, é você conseguir enxergar o seu cliente de uma forma 360. É isso que um CDPD agrega de valor para uma empresa e na entrega que faz para um cliente. Então, basicamente, quando consegue construir um CDP de qualidade, olha para o seu cliente e entrega para ele a personalização daquilo que ele precisa. Entende o comportamento de consumo e alimenta não só a área de CRM, mas a empresa como um todo. Através de um CDP, quando consegue fazer essa captação de dados, consegue entregar para produto um comportamento de cliente para ajudar numa definição de persona, para ajudar numa definição de novos produtos que realmente sejam atrativos para o tipo de cliente que tem, consegue entregar para o atendimento. Por exemplo, quando recebe um cliente que fez uma reclamação, consegue olhar para trás e entender se aquela reclamação tem relação com uma jornada de utilizador que ele teve e em algum momento já indicava que isso pudesse acontecer. Consegue traçar modelos preditivos de compra e de journey. Quando tem essa gestão de dados apurada, com base nesse comportamento de compra, consegue identificar se esse cliente está a sair da sua base. É

por isso que agrega muito esse tipo de personalização e também quando eu falo de venda. Qual é o comportamento de compra daquele cliente? Como entende o momento real de necessidade de compra? Como identifico um cliente que só está a pesquisar de um que realmente que tem intenção de compra? Consegue olhar para tudo isso e ter um olhar mais micro e mais assertivo. Entregar uma personalização que as outras empresas não entregam. Olhar para o seu cliente e entregar exatamente a necessidade dele. Falamos muito aqui que é entregar de mão beijada. Com base no que mostrou, no seu comportamento e no que pesquisou, entregamos realmente a sua necessidade. Consegue ter uma gestão total do seu cliente em várias áreas, como para venda ou atendimento, e alimentar outras áreas e produtos. Consegue apoiar a área de financeiro e jurídico. Consegue gerar os dados e permitir que a empresa inteira faça um consumo de dados unificado. Então, por isso que é tão importante quando agrega valor. Gera encantamento no seu cliente, porque consegue chegar num nível de granularidade e de detalhe de necessidade daquele cliente com base naquela gestão de dados que tem.

Entrevistador: Como funciona o processo de integração?

D5: Diria que é a parte mais complexa. Quando temos muita fonte de dados e esta vem de diferentes canais - dados do site, do Google Analytics, de um CRM de atendimento -, a parte mais complexa é quando trabalha com um CDP. Até conseguir fazer uma homogeneização de dados e que estes não sejam duplicados, o cliente que passa pelo site pode estar na outra plataforma de atendimento, que pode estar na plataforma do Google Analytics. Essa formatação de dados realmente exige profissionais que saibam trabalhar com alto volume de dados. Dificilmente consegue ter uma gestão simplificada com isso. Vai precisar de especialistas que atuem especificamente com altos volumes de dados e que consigam estruturar esses dados. Depois desse dado estruturado e consolidado de alguma forma, tem a manutenção desses dados, para garantir que estes continuam a cair de uma forma correta. Ou seja, garantir que realmente sejam fidedignos e que haja uma auditoria dos dados para garantir que estão a ser coletados de forma correta. Essa é a sustentação desse sistema. Depois disso, uma vez estruturado, aí consegue consumir de qualquer maneira. Pode gerar este boards de várias formas e utilizar esses dados de forma de uma forma simples. Não considero que ter o CDP seja simples, mas considero que seja necessário. Vai precisar de especialistas e, principalmente, de alguém que entenda muito sobre o manuseio de dados para lidar com diferentes fontes de dados. Mesmo para integrar um único cliente, tem de traçar toda a jornada dele e trazer dados financeiros, como, por

exemplo, dados do atendimento, de venda, de pré-venda. Uma vez que tenha criado essa mecânica que é complexa e leva tempo para ser feita, vai ter de dar manutenção, mas depois consegue consumir o dado com certa facilidade. Exige tempo e investimento, mas qualquer pessoa poderá depois consumir e até pode integrar isso em outras ferramentas. Por exemplo, temos aqui bastantes ferramentas powered by Bi tableau, sendo que conseguimos integrar esse banco e gerar n visões dele. Depois de criado, é de fácil manuseamento. Antes disso, é uma integração complexa e que exige tempo e especialistas, que muitas vezes são escassos no mercado. Isso é um grande desafio para todos, porque aqueles especialistas que entendam esse alto volume de dados e saibam como homogeneizar uma base são profissionais muito específicos no mercado.

Entrevistador: Neste momento, os dados que estão na vossa empresa são suficientes ou sentem alguma limitação?

D5: Temos algumas limitações hoje aqui, mas já trabalhei em empresas em que tínhamos 100% dos dados consolidados dentro do CDP. Como fizemos uma implementação que considero recente, há um ano, aqui ainda temos muita coisa que precisa de ser integrada. Hoje, por exemplo, eu precisaria inclusive de dados que estão fora e ainda não estão integrados. Ainda não consigo ainda ter essa visão, mas deve pensar nisso mesmo. Se conseguir ter uma força tarefa que coloque todos os dados lá, é excelente. Hoje não tenho essa visão, mas trabalhei em empresas que tinham uma visão 360 dentro do CDP. Quando consegue fazer essa integração, é ótimo. Eu não tenho ainda 100% desses dados integrados e acho necessário. Faz falta ter toda informação do cliente num lugar só.

Entrevistador: Usarem CDP mostra que a empresa tem uma cultura orientada para o cliente?

D5: Para mim está relacionado, porque é um investimento alto que tem de se fazer para se ter um CDP. Mostra minimamente que a empresa se preocupa com o ativo que ela tem, que é o cliente, e em observar uma jornada 360 desse cliente. Acho que é uma empresa que está muito mais preocupada em olhar toda a experiência desse cliente do que em simplesmente vender uma vez e pronto. Está preocupada em fidelizar, em olhar comportamento e entregar valor para esse cliente, entregar uma jornada personalizada, entender comportamento para facilitar a vida desse cliente, trazer para ele uma fidelização. Isso mostra um interesse maior no cliente do que uma empresa que não investe nisso. A priori, até que se consolide realmente no seu CDP, tem um investimento

alto que precisa fazer, tanto na compra da ferramenta, como depois na integração desses dados, no profissional que vai trabalhar esses dados. Até conseguir gerar realmente uma estratégia que traga retorno, leva tempo. A empresa que se preocupa com isso e está disposta a ter esse tempo para ter essa informação e entregar uma experiência melhor para i seu cliente mostra que olha o cliente com um valor maior.

Entrevistador: É importante para a empresa conhecer o cliente?

D5: Sem dúvida. Acho que não tem como vender se não conhece o cliente. Esse é um ponto crucial. Se não sabe para quem vende, principalmente quando falamos em marketing, como é que conversa com o seu público? A linguagem de um jovem é diferente da linguagem de uma pessoa mais velha. A linguagem para falar com o público feminino é diferente da linguagem do público masculino. Falar com uma mulher solteira é diferente de falar com uma mulher mãe. Se não souber quem é o seu cliente, não vai entender a necessidade dele e nem com que linguagem vai falar ou como é que venderá. É por isso que se fala muito em persona e não necessariamente uma empresa tem uma única persona. Hoje encontra empresas que têm mais que uma persona. A MaxMilhas, por exemplo, tem mais do que uma persona, porque estamos a falar de viagem. Qualquer pessoa pode viajar, então temos mais que uma persona, mas precisamos minimamente de entender quais são essas personas, quem são os viajantes, quais são os públicos com que tenho de comunicar e para quem é que estou a comunicar, de forma que daí realmente se consiga criar uma estratégia e uma jornada de compra que atenda esses clientes.

Entrevistador: Se não fosse o CDP, era mais difícil para a empresa aceder aos dados do cliente?

D5: Conseguia-se fazer de alguma forma, mas não da forma ideal. É sempre possível fazer. Consegue juntar várias bases, mas sempre que faltar algum dado é mais complexo. Ou perde dado ou informação. É possível fazer, mas não da melhor forma. É possível fazer alguma coisa, mas não tudo. É possível fazer algo, não o ideal. Não tem uma gestão completa se não tiver o CDP. Dizer que nada poderia ser feito é ilusão. Alguma coisa poderia ser feita, mas talvez não te entregasse algo tão personalizado, tão conhecido e tão apurado quanto posso entregar se tiver o CDP.

Entrevistador: Como é que o CDP se comporta na limpeza e duplicação de dados?

D5: Não duplica, mas cria. Hoje temos tecnologia para entender que a D5 entrou pelo Instagram e também pelo chatbot. Assim, mostra que eu sou uma cliente de dois canais. Consegue segmentar até isso no CDP. Quem é o cliente que é digital e também fala por telefone? Quem é o cliente que só entra por um canal? Quem é o cliente que entra por três canais? Consegue ver níveis de uso e entender inclusive a jornada dele. Se ele veio de um canal para o outro, se migrou desse para aquele e porque é que migrou de um para o outro. Hoje não temos essa duplicidade.

Entrevistador: Como é que o CDP olha para dois emails diferentes?

D5: Olha isso como pessoas distintas, mas depende muito. Se, por exemplo, aceita a nossa política de cookies, agarra pelo seu número de IP e não pelo seu email, conseguindo identificar que é o mesmo utilizador. Se não aceitar, aí vai ser um segundo cliente até que faça um registo em que consiga identificar que corresponde a duas pessoas diferentes. Senão, vai tratar-te como um outro cliente e aí vamos ter um nível de duplicidade de cliente, porque não aceitou cookie, pelo que não se conseguiu encontrar-te de nenhuma forma. Vão duplicar-se e analisá-lo como comportamentos diferentes. Um utilizador não é um cliente, porque se não entrou com um registo, então é considerado um utilizador e não um cliente. A partir do momento que fez um login dentro do site, aí sim consigo identificar-te como um cliente e fazer esse traço. Pode existir duplicidade se não permitir que nós, pela política de privacidade, tomemos os seus cookies. Aí iremos tratá-la como duas pessoas diferentes.

Entrevistador: Acha que o CDP unifica o perfil do consumidor?

D5: Acho que apanha muito esse perfil. Falando friamente, acredito que consegue unificar e a partir dele consegue enxergar o perfil do consumidor.

Entrevistador: O CDP permite essa visão?

D5: Permite que consiga enxergar exatamente esse comportamento do seu cliente. Consegue olhar se é um cliente híbrido, que compra online ou fisicamente ou se prefere pesquisar online e comprar na loja ou se ele compra sempre na loja. Consegue identificar qual é o perfil de compra desse utilizador através do CDP.

Entrevistador: O CDP permite personalizar a experiência do consumidor de alguma forma?

D5: Sim, é possível saber a frequência de compra. Por exemplo, se eu sei que todos os meses a X compra o sabão em pó Y, quando este entra em promoção, posso simplesmente comunicar-lhe que esse sabão está em promoção. Isso é entregar personalizado. Eu entrego uma coisa de valor, porque sabe que ela vai comprar no mês seguinte. Através do CDP, consegue entregar esse tipo de customização e de acompanhamento. Sabe quantas vezes ela pesquisou o mesmo produto antes de comprar, quais eram os preços que estavam nessa pesquisa e aí cria um mecanismo: qualquer preço abaixo do mais barato que ela encontrou, notifica-a que está mais barato. Tudo isso é possível fazer pelo CDP. Personaliza aquela entrega e não faz mais uma entrega genérica, mas acha exatamente o que aquela pessoa está a procurar e entrega. Olha para a frequência de compra, já que consegue ver pelo CDP se comprou em todos ou meses ou só num. Olha se ela se esqueceu de comprar, podendo enviar um alerta de compra. É possível customizar a entrega que faz para o cliente com base nos dados que estão no seu CDP.

Entrevistador: Há reporting no CRM na vossa empresa?

D5: Tenho dados que estão dentro do CDP e do CRM e relatórios que crio fora. Às vezes, há certas visões que não existem dentro dos parâmetros pré-definidos dentro do CDP ou do CRM. Então, crio-os fora da plataforma, faço esse consumo de dados e olho esses dados específicos que quero fora da plataforma. Geralmente, esses CDP e o CRM trazem dados básicos, como dados de campanha, de quantidade de envio, de engajamento, até um nível de detalhe. Qualquer coisa que queira que vá para além disso, como um estudo de comportamento, dificilmente vai conseguir vê-lo dentro do CDP com o relatório gerado automaticamente ali.

Entrevistador: Ter as várias informações do cliente num só sítio é mais fácil para conhecer o cliente?

D5: Sim, sem dúvida. Ter tudo num lugar só vai além do consumo para o CRM. Consegue entregar para performance ou para produto. Facilita demais, independente de qualquer coisa. Mesmo que não tenha um negócio 100% desenhado na visão do cliente, se tiver tudo num lugar só, já consegue ter uma gestão muito melhor do seu cliente.

Entrevistador: O CDP que está neste momento implementado permite de alguma forma antecipar o comportamento do cliente?

D5: Com a informação que está lá, sim, mas temos de gerar fora o modelo com a equipa de dados. Agora, a informação que está lá já me permite olhar para o comportamento e prever comportamento. Olhamos para trás e prevemos o comportamento futuro. Qual é a predição dele? O que indica que ele está a sair da minha base? Pego no meu CDP, com os clientes que saíram da base, olho para o seu comportamento e marco na base da frente para ver quem está a ter um comportamento similar. Assim, consigo saber quem estar a sair antever a saída dele e com base nisso criar ações de marketing que faça com que esse cliente não vá embora, que ele volte a interagir comigo e até para direcionar o orçamento de marketing. Onde vou investir o meu dinheiro? Quem é o meu cliente mais crítico? Consigo também antever. Desses que estão para sair, quais são os clientes mais caros? Quanto é que gastavam em média comigo? Em quem vou investir mais dinheiro? Em quem não preciso de investir o dinheiro? Então, consigo prever algum comportamento até em relação à compra futura. Ele não comprou agora, mas quando ele vai comprar e olhar para comprar, quanto tempo em média leva a pesquisar até fazer essa compra? Quando entregarmos um segundo produto, qual é o melhor momento para entregar um segundo produto que complementa o primeiro? Ou seja, para fazer um cross-selling ou um upsell de produto? É possível fazer isso com base nos dados que temos dentro do CDP.

Entrevistador: A análise é feita fora?

D5: Fora. Esse nível de granularidade tenho de ver fora.

Entrevistador: Se tivesse no CDP era mais fácil?

D5: Muito, porque já integrava isso no CRM para campanhas automáticas. Quando consegue terminar essa integração e fazer com que isso esteja dentro de um CDP, automaticamente cria campanhas que acompanham a predição toda - esse modelo analítico que faz de probabilidade de entrada, de saída ou de compra - e aí já faz campanhas nesse momento para o cliente que já identificou. Quanto mais automatizado é o seu processo, maior é a sua assertividade e a chance de pegar esse cliente no momento certo. Aí somente a sua conversão, venda e receita reduz sua saída de clientes. Quando olha para a parte do atendimento para fazer uma retenção desse cliente, é uma recompra. Que indícios vem tendo de que talvez ele esteja insatisfeito e que venha fazer uma reclamação? Com esses dados automatiza isso, consegue identificar e de repente mandar para uma célula de customer success que olhem para esse cliente. Esse cliente já vem

abrindo tickets connosco duas ou três vezes por conta de um problema X ou Y, pelo que é importante que olhemos para esse cliente, antes que isso vire uma reclamação, um processo jurídico, uma reclamação na rede social que suje a imagem da marca ou para sanar mesmo essa dor desse cliente e que ele volte a comprar connosco, senão não volta mais. Infelizmente, perde o cliente numa única compra.

Entrevistador: A nível de comunicação personalizada para o cliente, criam esses fluxos de comunicação no CDP ou no CRM?

D5: Eu crio no CRM.

Entrevistador: Exportam os dados do CDP para o CRM?

D5: Sim.

Entrevistador: Mas porque o CDP não permite criar esses fluxos?

D5: Na verdade, como já temos o CRM instalado e toda a nossa comunicação está dentro dele, o nosso CDP é uma fonte de dados, que alimenta o nosso CRM. Quando olhamos para a gestão do CRM, vejo ali fluxos transacionais e tem outras características que não só o e-mail. Há integrações de outros canais que utilizamos através do CRM. Então, no nosso caso, o CDP é um consolidador dos dados e das informações dos nossos clientes e o CRM é o nosso executor. É o nosso braço executor das campanhas. Temos todas as campanhas transacionais lá dentro. Fizemos as integrações com outros canais que temos por dentro do CRM. Consigo mandar por dentro do CRM informações para o Facebook, para a célula de WhatsApp. As integrações dos sistemas estão dentro do CRM. Por conta disso, utilizamos isso para fazer os envios. Já contratámos o nosso CDP para não fazer esse tipo de envios. Lê os dados e envia para o CRM, mas isso acontece em tempo real. Não tem delay, porque acontece em tempo real. Os dados estão vivos todo o tempo. A comunicação é de API e levam segundos para o CRM receber uma informação que tem dentro de um CDP.

Entrevistador: O CDP gerou algum valor para a empresa?

D5: Acho que gera valor, porque carrega o maior ativo da empresa, que são os dados do nosso cliente. Gera valor porque um dos pilares que temos é a customização e através dela conseguimos atingir esse objetivo de customizar. Nesse sentido, gerou bastante valor, pelo que conseguimos entregar com um esforço menor muito mais para o seu cliente. Gera um valor muito grande e atende mais do que uma área nesse sentido. Agrega

um valor que não conseguimos medir financeiramente, porque vai quebrar as barreiras do quanto aumentou de receita. Entrega além disso.

Entrevistador: O CDP tem um papel importante na conversão e na fidelização do cliente?

D5: Para mim, totalmente. Imagina se não tenho dados de comportamento, se não consigo olhar o que procuras e entender o seu comportamento de compra, vou-te contratar num bolo só. Pode servir para ti, mas pode não servir para mim. Quando eu tenho um CDP, entrego o que é preciso para ti e o que eu preciso para mim. Entrego o valor personalizado de cada um. Só isso já aumenta a nossa conversão exponencialmente. Consegue realmente entregar o que importa para aquele cliente e tem uma participação importante quando falamos realmente em entregar num mundo onde as caixas de email e as campanhas de marketing estão bombando. Disputa esse mercado com muitas outras marcas e o concorrente da caixa de entrada de um email não é só o seu concorrente direto, que olha para turismo no meu caso. Concorro a leitura do e-mail com todas as marcas que mandam e-mail. Então, se entregar algo que te interessa mais do que as outras marcas, se realmente for assertiva e entender o que precisa, aumento as minhas chances de leitura de um e-mail, de abertura de um push, de entrega de uma comunicação de WhatsApp assertiva para venda. Consigo realmente facilitar-te essa jornada, entregar e aumentar a nossa conversão. Falando da fidelização, também. Quando entendes o que é importante para o cliente e este entrega uma experiência de utilizador positiva, é facto que aumenta a sua fidelização. Consigo prever quais as dificuldades que está a ter, ver que a Luísa entrou hoje três vezes no chat e provavelmente está a precisar de alguma ajuda. Isso é uma ação de encantamento. Estou a ver uma necessidade que tens e consigo atender essa necessidade antes que isso realmente efetivamente vire um problema. Isso também ajuda a fidelizar esse cliente e toda essa jornada de pós compra colabora. Ou, por exemplo, vai fazer uma viagem e antes de viajar lembro-lhe de que não pode esquecer uma lista de itens. São coisas meio simples e que entregam um valor grande para esse cliente. São coisas que fidelizam e que se entrega no momento certo face ao que aquele cliente precisa, ele sente que a empresa não quer só vender, mas também ajudar. Isso fideliza.

Entrevistador: No vosso caso, o CDP e o CRM trabalham em sinergia?

D5: Sim. Um completa o outro. Os dois são importantes para mim. Ambos poderiam coexistir. Um não existe sem o outro, mas complementam-se e acabam por me ajudar a entregar melhor.

Entrevistador: Se estivesse tudo numa só plataforma era mais fácil?

D5: Sim, sempre. Sempre que puder ter tudo num lugar só, ou seja, se puder ter um CRM que é um CDP e que consome todo o lado... claro que será algo super robusto. As gandes empresas como a Salesforce ou a Adobe fazem esse tipo de entrega, mas também depende do tamanho da sua empresa. Isto é, o quão maduro tecnologicamente está para receber uma ferramenta com essa robustez. Depende muito do cenário em que a empresa está inserida. Nem posso recomendar que comprem uma ferramenta unificada, porque depende muito do cenário tecnológico e da maturidade de dados que essa empresa tem. Mas sim, tudo junto é o cenário ideal.