

## A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA DE CRM COMO INTELIGÊNCIA DE MERCADO NA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO NO SETOR VAREJO DE LOJAS FÍSICAS

Bruno Guilherme dos Santos; brunogui.lherme@hotmail.com; Faculdade Impacta Tecnologia  
Ricardo da Silva Garbim; rsgarbim@gmail.com; Faculdade Impacta Tecnologia  
Gilberto Perez; gperez21000@gmail.com; Faculdade Impacta Tecnologia  
Renata Correa Nieto; recnieto@gmail.com; Faculdade Impacta Tecnologia

### RESUMO

Neste artigo apresenta-se um estudo sobre a utilização do CRM (Customer Relationship Management), como uma ferramenta gerando inteligência de mercado e na de obtenção vantagem competitiva no setor de varejo de lojas físicas. O estudo se mostra relevante a partir do momento em que empresas do setor de varejo, mais precisamente, lojas físicas se veem na necessidade de se comunicar e fidelizar seus consumidores. O objetivo geral avaliar da forma com que a utilização de um módulo de CRM pode se tornar uma potencial ferramenta de desenvolvimento no processo de inteligência de mercado, resultando em um fator decisivo para a tomada de decisão na estratégia de vendas, resultando assim em uma determinada vantagem competitiva. O resultado obtido a partir da análise das entrevistas indicou que a utilização do CRM quebrou paradigmas no meio de comunicação direta e retorno sobre investimento no ramo de comunicação, modificando a forma e o jeito de trabalhar de organizações que a utilizam. Notou-se ao analisar os dados que qualquer, qualquer investimento gera dificuldades e está passível de riscos se não for planejado da maneira correta.

**Palavras chave:** CRM, Inteligência de Mercado, Vantagem Competitiva, Varejo

### 1 INTRODUÇÃO

O termo em inglês *Customer Relationship Management* (CRM), que traduzido para o português é: Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente, também é o nome de um sistema de informações utilizado para a comunicação efetiva com o cliente. Contudo, é necessário compreender que a gestão de CRM é também assume uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes de uma determinada empresa (JUNQUEIRA, 2011).

Ganhando muita visibilidade na década de 1990, o CRM demonstrou uma grande área para investimentos principalmente no que diz respeito a softwares e serviços orientados para ajudar a gerir com mais eficácia na relação empresa-cliente. Em um breve resumo, o CRM engloba filosofias e cultura empresarial centrada no cliente, oferecendo suporte aos processos eficazes de *marketing*. Porém não é simplesmente adquirir um pacote de software e gerar uma “filosofia com foco no cliente”, para que se possa atingir eficácia desses pontos é necessário o gerenciamento de informações e agregar o cliente a experiência própria (CAVAZZA et al., 2014).

É necessário compreender duas vertentes específicas na forma de gerenciar toda essa informação, onde a primeira delas é a responsabilidade que a empresa se propõe a ter com o cliente e a outra parte é a forma de gerenciamento desses dados já que os avanços tecnológicos permitiram gerar inteligência de mercado com muito mais eficiência, então o gerenciamento reúne, avalia e aplica diversas informações. Assim a grande quantidade de dados que serão gerados e armazenados possa ser facilmente analisada, contanto que seja possível compreender toda essa informação já que sem essa compreensão se tornaram dados vazios (NASCIMENTO, 2016).

A competição, segundo Nascimento (2016), gerada entre empresas com produtos de onde os preços, marcas e estratégias, são cada vez mais parecidos torna-se difícil obtenção de uma vantagem competitiva. Observando esse cenário pode-se observar o grande potencial da inteligência de mercado para gestão e obtenção de uma análise mais sistemática das informações.

Relacionamento pode ser entendido como um termo que reflete a confiança e a interação entre dois ou mais indivíduos, portanto, o marketing de relacionamento em longo prazo voltado ao contexto organizacional, que tanto pode ser entre duas empresas como também uma relação empresa consumidor, é uma vasta região estudada. Certamente existem diferenças entre o comércio varejista e o atacado e que existem diferenças nos relacionamentos. Porém o comércio de varejo possui vantagens no desenvolvimento de relacionamentos e no levantamento de informações, já que possui a característica de conhecer os clientes mais intimamente, como por exemplo, por nome, conhecer seus hábitos e costumes e desenvolver um vínculo de amizade a partir disso (GABRIEL, 2014). O estreitamento da concorrência tem levado o segmento de varejo a buscar diferenciações no ambiente para se destacar, dessa forma, inúmeras são as possibilidades que se apresentam (DA COSTA WEBBER, 2016).

Este estudo se mostra necessário a partir do momento em que empresas do setor de varejo, mais precisamente, lojas físicas se veem a necessidade de se comunicar e fidelizar seus consumidores. Os desafios de uma equipe de marketing, especificamente, para que o ganho de mercado não venha somente de processos focados em uma Matriz SWOT, mas sim podendo gerar estratégias a partir de outros meios, acreditamos então que o emprego de ferramentas e novas tecnologias, bem como a ferramenta de CRM, proposta por esse trabalho.

Com base no exposto até então, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: **Como o uso do CRM pode ser um diferencial de inteligência de mercado para a obtenção de vantagem competitiva para as lojas físicas do setor de varejo?**

A pesquisa tem como objetivo geral verificar Como o uso do CRM pode ser um diferencial de inteligência de mercado auxiliando para a obtenção de vantagem competitiva para as lojas físicas do setor de varejo. Têm-se como objetivos específicos: 1) Identificar os resultados alcançados, no setor de varejo, atuante em lojas físicas, também denominadas, pontos de vendas, que se utiliza de recursos das ferramentas de CRM na realização de determinados filtros na finalidade da identificação do seu público alvo, focando e direcionando sua estratégia de marketing; 2) Analisar como o uso do CRM influencia o desenvolvimento de lojas físicas de varejo; 3) Entender como a inteligência de mercado corrobora para aumento das vendas; 4) Verificar o impacto causado pela interligação do CRM e a Inteligência de Mercado na geração de Vantagem Competitiva para o Setor de Varejo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 *Customer Relationship Management* (CRM)**

Apesar de possuir aspectos semelhantes, o Gerenciamento de Vendas que engloba gerenciamento de contatos, prospecção, qualificação de contatos, gerenciamento de oportunidades e de contas, não é CRM, pois apesar de muito similar subconjunto nomeado SFA – *Sales Force Automation* (Automação da Força de Vendas), esses dois termos são diferentes, dito isso é possível relatar que o CRM não faz parte de recursos humanos. Mas sim é possível dizer que está diretamente ligado a remuneração, de forma a acompanhar comissões e

administração de objetivos, sendo assim o CRM está relacionado à remuneração variável sendo direta ou indiretamente, aos negócios de vendas e não ordinariamente (CAVAZZA et al, 2014).

A gestão do relacionamento com cliente CRM (*Customer Relationship Management*) busca aplicar conceitos estratégicos do marketing de relacionamento nos processos da empresa. CRM é um conjunto de processos e atividades práticas que viabilizam a adoção do marketing de relacionamento, envolvendo pessoas, procedimentos e sistemas (TORIANI, 2011). Assim, segundo o autor, o CRM tem o poder de integrar os objetivos estratégicos de vendas com o operacional e logístico, facilitando o relacionamento entre as operações, clientes, fornecedores e colaboradores, ou seja, toda cadeia corporativa.

Para que os processos de CRM sejam implementados é necessário segmentar os clientes de acordo com determinados critérios definidos pela equipe de marketing de relacionamento a fim de atender cada segmento com o nível de serviço adequado. Dessa forma, com os processos de CRM, é possível identificar expectativas, comportamentos e preferências de cada segmento para desenvolver produtos que atendem essas necessidades. Ainda cabe às práticas de CRM, medir a performance de rentabilidade de cada cliente individualmente para auxiliar a melhoria contínua dos processos de segmentação (LAMBERT, 2008).

Determinado estudo citado por Zerbino (2018) mostrou-se que, à medida que mais organizações percebem a necessidade de se tornar centradas em relação ao cliente no atual meio competitivo, cada vez mais elas adotam o CRM como uma estratégia central do negócio, levando tais autores na conclusão de que o CRM contribui com as organizações no gerenciamento de suas interações para com o cliente na finalidade de manter a competitividade com maior eficácia e eficiência.

Assim, com o foco direcionado a prosperidade das organizações e na otimização da capacidade da mesma se reinventar e estar preparada para um mercado competitivo, o relacionamento entre empresas e clientes deve ter um sentido especial, fazendo com que o CRM englobe e absorva aspectos satisfação de seus clientes, transformando esse relacionamento em lealdade diante da oferta constante experiências únicas e encantadoras a eles (clientes), pode-se apresentar como um determinante diferencial de absorver, encantar e reter seu cliente quando a questão é competitividade (DEMO, 2014).

De acordo com Hajli (2017) e Fahl et al. (2017), o *marketing* de relacionamento representa uma mudança de paradigma dos conceitos de *marketing*, defendendo uma mudança na orientação do *marketing* para a conquista de clientes para o foco na retenção ou lealdade de clientes. Cavazza et al. (2014) relata, também, que o CRM utilizado como estratégia de negócios não é uma ideia recente. No entanto, a utilização do CRM tem se tornado popular devido a convergência de três fatores sendo eles: Os sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning* – Sistema de Gestão Integrada), não é mais uma fonte para geração de vantagem competitiva; O ciclo de inovação, da produção à obsolescência, foi acelerado e resultou em uma abundância de opções para os consumidores; A internet facilitando a decisão dos consumidores e a fácil mudança de fornecedor. Assim o CRM é dividido em três segmentos sendo eles: Operacional, Analítico e Colaborativo.

A produção recente sobre CRM em artigos internacionais traz estudos como o de Rocha (2018), que constataram que o CRM atingiu uma maturidade estratégica e influencia todo o ciclo de vida de um produto, e não apenas etapas de pré ou pós-venda. Considerando, ainda, que a cultura corporativa não tem sido suficientemente estudada no *marketing* de relacionamento (CRM), Iglesias (2011) apresentaram um modelo da cultura corporativa de uma empresa orientada para o CRM. Os resultados da pesquisa demonstraram que os dois fatores

primordiais necessários para sua efetivação são a “orientação ao cliente” e o “alto grau de cuidado para com os funcionários”. Além disso, outros seis valores compartilhados (confiança, envolvimento, trabalho em equipe, inovação, flexibilidade e orientação para resultados) também facilitariam o desenvolvimento da orientação para o *marketing* de relacionamento.

Conforme Demo (2014), a adequação da capacidade empresarial em relação às oportunidades detectadas junto ao mercado e o esforço sistemático das empresas em estabelecer relacionamentos duradouros com seus clientes, vêm se destacando como prioridade das organizações, onde, mais que produzir produtos e serviços de qualidade superior, uma organização deve produzir satisfações superiores em todos os seus relacionamentos, onde a utilização de uma ferramenta de CRM pode identificar estes pontos e fortalecer tal comunicação, atração e fidelização do cliente.

## 2.2 Inteligência de Mercado

A inteligência de mercado é um atributo fundamental para a elaboração de um plano de negócio ou para monitorar o mercado em que já se atue. De acordo com o SEBRAE (2018), o significado do termo Inteligência de Mercado pode ser resumido em: Um processo de levantamento e análises de informações que revelam a lógica de um mercado-alvo e direcionam as ações estratégicas para um negócio.

Para entender o termo “inteligência” é preciso buscar a sua origem, ou seja, do que ela é composta e como ela é construída. “A informação se refere a dados que foram organizados de modo a terem significado e valor para o receptor”, portanto, a fim de criar uma cronologia, parte-se do entendimento do conceito de dados, ou seja, a matéria-prima da inteligência. Mesmo que existam diversos conceitos de autores renomados quanto à definição de dados, é possível identificar uma característica em comum entre eles, a de que se trata do ponto de partida para a obtenção da informação. Dados são, tipicamente, materiais brutos que precisam ser processados e colocados em um contexto compreensivo antes de se tornarem úteis (FERREIRA; JANISSEK-MUNIZ, 2013).

Com grandes mudanças ocorridas na última década no quadro tecnológico gerou-se uma maior agressividade da concorrência e ingresso de novos competidores ao mercado, vindo de um aumento de competitividade e maior dinamismo do mercado. Enquanto a concentração dos serviços se industrializa com ferramentas e softwares, as indústrias projetam suas atividades cada vez mais como um serviço. O resultado a partir disso é a necessidade das organizações de se inovar continuamente (SILVEIRA, 2016).

Com a crescente necessidade das empresas em sustentar posições de vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, revela-se então o grande valor da inteligência de mercado nos dias de hoje. A utilização e o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação passam a desempenhar grande papel estratégico na empresa, onde o cenário passa a ser o processamento e a aplicação de forma eficiente para que assim possa ser gerada a gestão da informação de marketing (CHAN, 2013).

Segundo Torquato (2013), a Inteligência de Mercado pode auxiliar micro e pequenas empresas em relação à rapidez de se organizar e reagir às mudanças de rumo do mercado; a ampliar sua capacidade inovadora e; por vezes, adotar, uma postura mais “proativa e agressiva” diante do mercado.

## 2.3 Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva pode ser percebida por dois fatores determinantes no ambiente competitivo: o primeiro é o valor percebido pelo cliente na oferta e o segundo são as atividades únicas que permitem somente à empresa apresentar algo diferente no mercado (COLLIS; RUKSTAD, 2008).

Uma vantagem competitiva se torna sustentável quando os concorrentes são incapazes de oferecê-la ou superá-la (DE FREITAS, 2017). Segundo Porter (2011), a vantagem competitiva é o resultado da capacidade da organização de realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo menor que o dos concorrentes ou de organizar tais atividades de forma única capaz de gerar um valor diferenciado para os clientes.

Para Lima (2015), a criação da vantagem competitiva, de forma sustentável, baseia-se na utilização dos recursos organizacionais que coincidem, como o recurso que contribui para a geração de valor, o que é raro ou exclusivo da organização e o recurso que é difícil para os clientes copiarem; portanto, possuir grandes diferenciais, trabalhar a introdução de produtos inovadores com o objetivo de sair na frente da concorrência podem ser conseguidos através de um investimento em P&D para garantir evidência, confiança e posicionamento em um determinado mercado.

De acordo com Beuren (2014), a vantagem competitiva está relacionada ao conjunto das ações abordadas em produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações e recursos humanos, pois a somatória de todas estas ações competitivas, por departamento, complementa a competitividade da organização como um todo no objetivo de fortalecer cada departamento e mostrar a importância de cada um pode-se criar programas contínuos de treinamento e motivação além de monitorar novas ideias e sugestões para que se obtenham melhorias contínuas.

Para Lobato (2015), a vantagem competitiva tem uma forte influência da análise SWOT que determinam diferenças significativas dentro do mesmo setor onde depende de conseguir uma relação ampla entre custo e a disposição do cliente para pagar; assim o poder de barganha do setor de compras está diretamente relacionada ao marketing do produto onde se deve buscar a melhor condição de produção, identificar as ameaças e as oportunidades do mercado, verificar através de pesquisas qualitativas a aceitação do produto e definir o preço de venda de acordo com o valor verificado para o cliente.

Segundo Silva (2013), a inteligência competitiva está embalada em quatro modos de conhecimento que são: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização das informações. Portanto, os conhecimentos dos ambientes internos e externos da organização ajudam a ajustar a implantação do planejamento estratégico com o objetivo de embasar as decisões e as ações estratégicas que devem ser conduzidas de maneira clara e objetiva logo após a realização de uma minuciosa análise SWOT.

A busca por vantagem competitiva está presente em boa parte dos estudos sobre estratégia, assim como nas orientações das decisões empresariais. Ela é tida como a principal hipótese para explicar o desempenho superior das empresas, e, assim, passa a representar o objetivo fundamental da gestão estratégica enquanto autores debatem as origens, os determinantes e a sustentabilidade da vantagem competitiva, de tão usual o termo passa a ser empregado de forma autoexplicativa. No entanto, um olhar mais cuidadoso revela que, por mais ubíquo que seja. A vantagem competitiva está sujeita a diferentes interpretações, o que acarreta

dificuldade de mensuração e falseabilização do conceito (DE BRITO, 2012).

De Brito (2012) ainda relata que nos estudos empíricos, um problema comum está no design operacional do construto e na falta de clareza e diferenciação entre os conceitos de vantagem competitiva e de desempenho. Entre outros, Rumelt (2003), reconhece a crescente convergência para o conceito de criação de valor, que, no entanto, também apresenta diferentes interpretações entre autores e áreas do conhecimento. No tocante das pesquisas empíricas, boa parte dos estudos limita-se a modelar métricas de desempenho que não estão necessariamente relacionadas à vantagem competitiva, muito comumente nos estudos de estratégia, a análise da lucratividade e dos índices de rentabilidade revela apenas o domínio da apropriação de valor pela empresa, definido pelos limites de valor de troca (preço e custo).

Nonnenberg e Mendonça (2005) constataram que na década de 1950 houve um crescimento de empresas americanas fora dos Estados Unidos, que procuraram identificar em suas pesquisas, as ligações existentes entre a propensão das firmas em produzir fora de suas fronteiras nacionais e as condições competitivas oferecidas. Nesse contexto, Michael Porter (2011) tem sido um dos autores mais citados nas últimas duas décadas tanto no meio acadêmico quanto nos círculos de negócio sobre o tema Vantagem Competitiva, sendo seus estudos e proposições aceitos por determinadas áreas ou correntes teóricas e renegados por outros autores ou teóricos.

Não apenas por nele estarem relacionados vários conceitos, escolas de pensamento e ou correntes teóricas, mas, sobretudo, por ter deixado o círculo acadêmico e se enraizado nas mais diversas áreas do conhecimento humano e até mesmo no cotidiano das pessoas. Nos sítios de busca, como o Google®, o tema é citado aproximadamente 39 milhões de vezes, conceitos como competitividade, barreiras à entrada e inovação tecnológica, transbordam para áreas como engenharia, saúde, ciências sociais, dentre outras.

## **2.4 CRM, Inteligências de Mercado e Vantagem Competitiva**

Considerando que a vantagem competitiva surge a partir das atividades individuais da empresa para desempenhar melhor algumas atividades (PORTER, 2011), uma estratégia de marketing é realmente efetiva quando traz diferencial competitivo sustentável para a empresa (SECCO, 2014). Nesse sentido, a vantagem competitiva do marketing de relacionamento (CRM) está relacionada às estratégias de diferenciação e é alcançada ao integrar as estratégias focadas no cliente às forças e oportunidades da empresa, com o objetivo de se destacar dos concorrentes (SOMBRIO, 2014).

No setor industrial, o impacto da gestão do relacionamento com o cliente (CRM – *Customer Relationship Management*) ainda é pouco analisado. Por outro lado, no setor varejista o CRM é bastante difundido e se mostra um diferencial competitivo que proporciona maior fidelidade e rentabilidade da clientela (GISELA *et al.*, 2015). Desta forma, Bomfá *et al.* (2012) identificou as principais vantagens da adoção do marketing de relacionamento (CRM), como ferramenta de inteligência de mercado, nas atividades do setor varejista que contribuem, de certa forma, em uma vantagem competitiva, sendo elas:

- a) Aumento da lucratividade de cada cliente, alcançada através da antecipação de suas necessidades, possibilitando um aumento nos resultados sem gastos com prospecção de novos clientes;
- b) Redução do custo de prospecção de clientes, pois a fidelização e aumento da lucratividade reduzem a necessidade de prospectar novos clientes. Além disso, o

- conhecimento da necessidade da clientela possibilita uma abordagem mais assertiva com os novos clientes, aumentando assim, a conversão de *prospects* (possíveis clientes) e clientes efetivos;
- c) Redução do custo e tempo de venda, o histórico de dados do cliente alimentado acelera os processos de aprovação de crédito, cadastro;
  - d) Melhora na satisfação dos clientes devido ao atendimento personalizado e produtos desenvolvidos conforme sua necessidade;
  - e) Fidelização de clientes através da satisfação obtida.
  - f) Qualificação dos clientes, o histórico de dados possibilita avaliar o cliente em vários critérios, atribuindo classificações que mostram quais clientes são mais ou menos lucrativos, possibilitando diferentes estratégias para cada grupo, como a priorização de atendimento aos clientes mais rentáveis e descarte dos não rentáveis.

Reimann et al. (2010) concordam que a literatura CRM ainda é inconsistente e altamente fragmentada em razão da falta de uma conceituação comum e assim propõem uma definição de CRM como um “processo contínuo que envolve o desenvolvimento e a alavancagem de inteligência de mercado com o objetivo de construir e manter um portfólio de maximização do lucro de relacionamento com os clientes”. Essa ideia converge para o quadro conceitual apresentado por Ferreira, Varajão e Cunha (2016) quanto aos processos internos envolvidos na competência de criar conhecimento sobre os clientes, composta por quatro componentes: processo de informação do cliente, interface entre *marketing* e TI de interface, envolvimento da alta administração e sistemas de avaliação e recompensa aos empregados.

Kumar et al. (2011) investigaram se a orientação ao mercado é de fato fonte de vantagem competitiva sustentável e descobriram um efeito positivo da orientação para o mercado sobre o desempenho da empresa tanto em curto quanto em longos prazos. Inteligência de Mercado é o processo de coletar e monitorar dados, transformando-os em informações úteis para a empresa, que podem gerar o conhecimento necessário para que os gestores tomem decisões mais assertivas, escolhendo estratégias ideais e, assim, melhorando seus resultados.

Para que a empresa possa obter vantagem competitiva por meio da inteligência de mercado, é preciso trabalhar com ferramentas adequadas para capturar dados e manejá-los de forma a convertê-los em informações valiosas. A escolha de qual sistema sua empresa implementará para obter vantagem competitiva irá depender do tipo de negócio, orçamento e objetivos estratégicos da organização. Atualmente, as principais ferramentas de inteligência de mercado são:

- Customer Relationship Management (CRM): trata-se de uma ferramenta utilizada por times comerciais. Pode ser usado para otimizar resultados de vendas ao correlacionar informações como número de ligações realizadas, vendas fechadas por vendedor e outros índices;
- Google Analytics: ferramenta gratuita que pode ser integrada ao website da empresa, ajudando a detectar os interesses das pessoas que chegam até o site, podendo auxiliar a direcionar a estratégia de marketing e vendas;
- Big Data: recursos para manipulação de grandes volumes de dados não estruturados;
- Business Intelligence: agrupamento de informações de diferentes fontes (ERP, CRM, planilhas), para identificar padrões, tendências e comportamentos que auxiliem a empresa a tomar decisões baseadas em métricas.

Independentemente da solução escolhida, é essencial que o time saiba tirar o máximo proveito da ferramenta para obter bons resultados e ganhar vantagem competitiva.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi adotada a abordagem qualitativa como procedimento metodológico desse trabalho para gerar uma melhor compreensão dos objetivos propostos e estudados. Sendo o estudo de caso a forma como conduzimos essa pesquisa levando em consideração que a preocupação desse tipo de pesquisa é retratar a complexidade de uma situação, e focando a problemática em seu aspecto total (GARCIA, 2012).

Optou-se por pesquisa descritiva e suas características, será utilizada de tal forma que possamos estabelecer uma relação entre os temas propostos nesse trabalho (LADWIG, 2014), sendo eles: Inteligência de mercado, os conceitos de CRM para que especificamente essa interação forneça resultados acerca da formação de vantagem competitiva e como aplicá-la no setor de varejo obtendo êxito nesse processo.

Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista, mediante roteiro previamente elaborado, buscando-se gestores de organizações que utilizam as mesmas ferramentas que as citadas na literatura deste trabalho, confrontando os aspectos de vantagens e desvantagens na sua utilização e a ilustração de resultados para a obtenção da compreensão do todo. Para que seja mais homogênea possível a coleta de dados para efeito de comparação, foram estudadas lojas que possuem mesma dispersão geográfica.

O espaço amostral foi constituído por gestores de lojas do setor de vendas de óculos, que apresentam a parcela maior de seu faturamento proveniente da comercialização desse produto, sendo avaliadas 3 unidades. As lojas escolhidas não utilizam a mesma estratégia de mercado, mas têm necessidade do CRM e a inteligência de mercado na criação de vantagem competitiva. Os dados coletados nas entrevistas foram analisados com a técnica de análise de conteúdo, seguindo-se as recomendações de Bardin (2016).

### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Seguindo-se a proposta inicial deste trabalho, foram realizadas Três entrevistas, no período de abril a maio de 2020, seguindo-se um roteiro previamente elaborado, com profissionais que atuam diretamente com CRM. Apresenta-se no Quadro 1, o perfil de cada entrevistado participante das entrevistas realizadas, juntamente com dados das empresas pelas quais respondem.

**Quadro 1:** Caracterização dos Entrevistados

CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS			
	E1	E2	E3
<b>Data da entrevista</b>	18/05/2020	15/05/2020	19/05/2020
<b>Nome (iniciais)</b>	T. H.	E. A. P	J. R. S.
<b>Cargo</b>	Diretor comercial	Gerente TI	Diretor de Customer Service
<b>Formação profissional</b>	Administração	Ciência da computação	Master In Corporate Finance,
<b>Tempo na empresa</b>	14 anos	12 anos	5 anos

<b>CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS</b>			
<b>Empresa (iniciais)</b>	C. B.	R. C. N.	O. B.
<b>Segmento</b>	Varejo de Moda	Alimentação	Cosméticos
<b>Tempo de mercado</b>	22 anos	21 anos	43 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Nas entrevistas realizadas foram coletadas informações com os profissionais de empresas que se utilizam da ferramenta CRM no ambiente de empresa. As entrevistas foram gravadas, transcritas e suas respostas agrupadas por conteúdo, formando as Unidades de Registro (UR). Em seguida, foram criadas Unidades de Significado (US) definidas pelo agrupamento de URs similares, conforme recomendações de Bardin (2016).

A partir da Unidades de Significado foram geradas nove categorias (C), que foram definidas para alinhar os trechos de fala aos objetivos e a problemática deste estudo, conforme apresentado no Quadro 2, e em seguida são apresentadas e discutidas.

**Quadro 2:** Categorias Identificadas no Estudo

<b>Categorias</b>	<b>Unidade (s) de Significado</b>
<b>C1 – Dados do Cliente e Ferramentas</b>	US1 – Informação Padrão/ Perfil
	US13 – Projetando Produtos Baseados em Tendências/ Similaridade
	US20 – Perfil de Compra
	US17 – Indicadores e Filtros
	US26 – Necessidades baseadas em Satisfação/ Fidelização
	US11 – Inovação Tecnológica
	US12 – Fortalecimento da Base de Dados
	US22 – Aplicação da Ferramenta
<b>C2 – Métodos de Comunicação</b>	US25 – Competitividade do Mercado
	US2 – Marketing em Meios de Comunicação (Mailing, Banners, Radio, TV e etc.)
	US3 – Comunicação na atração de clientes
	US23 – Geração de Vantagem Competitiva
	US24 – Engajamento Empresarial
	US4 – CRM análise de consumo
<b>C3 – Resultados Impactando a Cadeia</b>	US16 – Otimização de Workflow
	US6 – Direcionamento de Mercado
	US14 – Assistência ao Cliente
<b>C4 – Principais Desafios do CRM</b>	US15 – Prevenção em Categorias Minimizam Custos/ Tempo
	US7 – Treinamento da Força de Vendas
	US9 – Treinamento Contínuo
<b>C5 – Métodos de Engajamento Interno</b>	US18 – Investimento sobre Treinamentos/ Ferramentas
<b>C6 – Expansão de PDVs</b>	US8 – Plano de Incentivo
<b>C7 – Retorno Financeiro do CRM</b>	US10 – Expansão anual de PDVs
	US5 – Canais Gerando Retorno Financeiro
	US19 – Rentabilidade/ Prazo

Fonte: Os autores (2020).

**A categoria C1: Dados do Cliente e Ferramentas** foi formada pelas unidades de significado US1, US13, US20, US17, US26, US11, US12, US22 e US25 demonstrou que as empresas do segmento de varejo de lojas físicas utilizam dos dados e perfis dos consumidores obtidos pela ferramenta de CRM com o objetivo de obter um melhor entendimento de suas bases de clientes e maior conhecimento sobre ofertas e meios de relacionamento. Segundo Toriani (2011), o CRM é um conjunto de processos e atividades práticas que viabilizam a adoção do marketing de relacionamento, envolvendo pessoas, procedimentos e sistemas. Os trechos de entrevistas a seguir ilustram a formação desta categoria.

Ainda nessa categoria, demonstra-se que as empresas utilizam os dados dos consumidores como vantagem competitiva, aplicando-os para ações direcionadas e assertivas. Para Nascimento (2016) é necessário compreender duas vertentes específicas na forma de gerenciar toda essa informação. Os seguintes trechos ilustram a formação desta categoria.

E1- [...] a integração com nosso sistema ERP em todos nossos pontos de vendas, obtemos as informações completas de nossos consumidores.

E1- [...] Sim, com todos os dados gerados conseguimos estratificar para o time de vendas essa ferramenta.

E2- [...] se os mesmos estão sendo bem aceitos pelo consumidor, conseguimos, através destas informações, criar novos produtos com tal similaridade.

E2- [...] Através dos filtros realizados pela ferramenta de CRM para um determinado perfil de cliente.

E3- [...] sempre é possível extrair maiores informações através de filtros específicos.

E3- [...] A utilização do CRM permite que centenas de dados sejam armazenados e analisados mais facilmente.

E3- [...] tornando essas informações como vantagem competitiva relacionado aos seus concorrentes.

**A categoria C2: Métodos de Comunicação** foi formada pelas unidades de significado US2, US23, US24, US4, US5 e US16 sugere métodos e exemplos de comunicação dentro do sistema CRM onde utiliza-se de meios tradicionais e atuais de comunicação e relacionamento com os consumidores diretos e indiretos. Conforme Lambert (2008) comenta para que os processos de CRM sejam implementados é necessário segmentar os clientes de acordo com determinados critérios definidos pela equipe de marketing.

Também nessa categoria, apresenta-se situações e resultados das comunicações, justificando os investimentos nos meios de relacionamento e relatando acompanhamentos dos indicadores e KPIS das ações de marketing direto. Segundo Sombrio (2014), A vantagem competitiva do marketing de relacionamento está relacionada às estratégias de diferenciação. Os seguintes trechos ilustram a formação desta categoria.

E1- [...] CRM e Marketing de Relacionamento se comportam como uma única vantagem competitiva que é o Cliente no Centro.

E2- [...] através de banners ou outros meios de comunicação para atração de novos clientes.

E2- [...] através do CRM é possível analisar o consumo.

E3- [...] programas de fidelidade podem se beneficiar destas informações e também entender qual melhor canal de marketing utilizar (Mailing, Banners, Radio, TV, etc.).

E3- [...] pode-se também encontrar respostas para a melhoria de fluxo de trabalho e de processos, melhorando o workflow.

**A categoria C3: Resultados Impactando a Cadeia** indica os impactos dos resultados do CRM na cadeia de produção, sendo composta pelas unidades de significado US6, US14, US15, apresenta situações e resultados do uso do método de maneira 360° nas organizações.

Iglesias (2011), os resultados de pesquisas demonstraram que os dois fatores primordiais necessários para sua efetivação são a “orientação ao cliente” e o “alto grau de cuidado para com os funcionários”. Os trechos de entrevistas a seguir ilustram a formação desta categoria.

E1- [...] sim, por exemplo defeito de produtos, abertura de chamados em SAC.

E2- [...] determinado produto, direcionando a equipe de produção.

E3- [...] minimizando tempo e custos diretos e aumentando significativamente a produtividade.

**A categoria C4: Principais Desafios do CRM** indica momentos de maiores desafios para as implementações dos métodos de CRM e a importância dos treinamentos, composta pelas unidades de significado US7, US9, US18, sugere informações de desafios, gargalos e sugestões para o momento de implementação. Porter (2011) relata que para o sucesso da implementação de uma estratégia bem-sucedida exige comprometimento e disposição organizacional. Os trechos de entrevistas a seguir ilustram a formação desta categoria.

E1- [...] processos de educar os pontos de venda a cadastrarem os consumidores.

E2- [...] através do treinamento realizado com os colaboradores, não tivemos nenhuma dificuldade na implementação deste processo.

E3- [...] muitas horas de treinamentos e conhecimento dos poderes que a ferramenta.

**A categoria C5: Métodos de Engajamento Interno** foi composta pelas unidades de significado US8 orienta formatos de engajamento interno para o bom desempenho dos métodos de potencialização de endomarketing e treinamentos. Segundo Beuren (2014), é possível criar programas contínuos de treinamento e motivação além de monitorar novas ideias e sugestões para que se obtenham melhorias contínuas. Os trechos de entrevistas a seguir ilustram a formação desta categoria. Os seguintes trechos ilustram a formação desta categoria.

E1- [...] as lojas foram afetadas com planos de incentivo para fortalecimento de cadastros e premiações.

E2- [...] aceito pela nossa equipe de vendedores onde foi possível constatar o aumento da produtividade nas lojas físicas

**A categoria C6: Expansão de PDVs** foi formada pelas unidades de significado US10 relata o momento de expansão das empresas entrevistadas. Kumar et al. (2011) relatam o efeito positivo causado pela orientação para o mercado sobre o desempenho da empresa tanto no curto como no longo prazo. Os seguintes trechos ilustram a formação desta categoria.

E1- [...] a marca passa por um processo de expansão muito forte ao longo dos anos.

E2- [...] anualmente temos crescido no mercado brasileiro, com aumento em média de até 10 pontos comerciais ao ano.

E3- [...] todos os anos novas lojas são criadas.

**A categoria C7: Retorno Financeiro do CRM** foi formada pelas unidades de significado US19, demonstrou que as empresas conseguem identificar o retorno financeiro dos projetos em médio prazo, de forma que é uma mecânica de relacionamento direto e necessita de maturação e engajamento. Chan (2013), comenta que é sustentar posições de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes a partir do retorno em projetos de médio prazo. Os seguintes trechos ilustram a formação desta categoria.

E1- [...] canais de EMKT E SMS obtemos uma receita de 5% de retorno financeiro.

E3- [...] todo este processo demorou em média 1 ano para que o retorno fosse realmente visível.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi desenvolvido com intuito de se responder à seguinte questão de pesquisa: **Como o uso do CRM pode ser um diferencial de inteligência de mercado para a obtenção de vantagem competitiva para as lojas físicas do setor de varejo?** Para se obter bases mais confiáveis e resultados concretos, foram realizadas pesquisas a literatura e entrevistas com profissionais capacitados com a finalidade de debater sobre a ferramenta CRM e Inteligência de Mercado no setor de varejo.

O resultado obtido a partir da análise das entrevistas indicou que a utilização do CRM quebrou paradigmas no meio de comunicação direta e retorno sobre investimento no ramo de comunicação, modificando a forma e o jeito de trabalhar de organizações que a utilizam. É importante destacar que o CRM não pode ser encarado como uma ferramenta isolada neste cenário de comunicação comercial. O setor de varejo possui diversas alternativas de comunicação e o CRM é o fruto de uma conjuntura de tecnologias e conceitos, direcionando de forma clara e atrativa as principais necessidades do consumidor, com base em seus comportamentos de acessos, compras e histórico de relacionamento com as marcas.

Com as entrevistas realizadas observou-se que as organizações estão utilizando o CRM para entender e sanar as necessidades dos clientes, em relação à customização de oferta de produtos, custo e eficiência nas ofertas. Isso é possível porque as ferramentas de inteligência conseguem ler e avaliar dados de forma muito mais analítica, agrupando os perfis e obtendo resultados mais precisos se tornando ótimo meio de tomada de decisão para as empresas quando o assunto é inovação. O CRM está presente em um outro elemento importante na administração que é a tomada de decisão, com suas ferramentas atuando na caracterização de consumidores e perfil de consumo de produtos, as soluções visam facilitar e dar respostas mais assertivas e rápidas para os gestores de uma organização, seja na área comercial, marketing ou produtos.

Com soluções de coleta e exploração de dados em um primeiro momento e depois relacionando com os objetivos da empresa, a tecnologia de CRM consegue indicar ou tomar uma decisão. Dessa forma, ela pode ser peça fundamental na estratégia de qualquer empresa. Em relação aos esforços realizados, foram levantados alguns pontos, sendo eles a forma vista do retorno com o CRM, o impacto desses esforços na organização e como fazer para obter esse retorno. Primeiramente, a empresa que investe em CRM deve saber que quando se trata de ferramenta de tecnologia de comunicação, na maioria das vezes pode não ser possível obter esse retorno a curto prazo, devido ao período de maturação da base de consumidores e também de engajamento e uso das equipes no varejo, porém é extremamente mensurável sua evolução o que facilita e apoia as ações e correções de maneira rápida.

Como por exemplo, o cadastramento de clientes, é uma ação na qual o retorno geralmente pode ser mensurável, porque a empresa não vai precisar de uma pessoa para ter um primeiro entendimento sobre a evolução a própria ferramenta pode trazer esse indicador. Foi verificado que nem sempre o investimento será alto porque como citado nas entrevistas, mesmo no Excel é possível desenvolver soluções de CRM e Relacionamento. Não obstante, se o investimento for alto, o retorno geralmente aparece em curto prazo. Para obter tal retorno, as empresas devem realizar mapeamentos e identificar onde o uso dessa tecnologia será viável, qual a infraestrutura que será necessária para sua utilização e aderir realmente as ferramentas que vão agregar pontos positivos para a obtenção de resultados.

Como pode ser analisado, qualquer investimento gera dificuldades e está passível de riscos se não for planejado da maneira correta. Tendo como base os objetivos propostos na

realização desse trabalho, considera-se que os objetivos foram atingidos e a questão da pesquisa foi respondida. Dessa forma, foi identificado que as empresas estão usando o CRM como inteligência de mercado ganhando vantagem competitiva.

Como limitações da pesquisa, destacam-se a dificuldade para contato e realização das entrevistas por conta da pandemia causada pela Covid-19 nos meses iniciais de 2020, e a amostra que contemplou três entrevistas. Desta forma, recomenda-se que a pesquisa seja continuada ampliando-se a amostra, ou mesmo com pesquisas quantitativas que busquem relacionar, ou quantificar as categorias identificadas na pesquisa.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1.ed. 6.reimp. São Paulo: Edições 70, 2016.

BEUREN, I. M.; SANTANA, S. V.; THEIS, M. B. A inter-relação entre os sistemas de controle gerencial e as estratégias organizacionais: um estudo de caso. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 13, n. 3, p. 919-954, 2014.

BOMFÁ, C. R. Z. et al. **Modelo para gestão de periódicos científicos eletrônicos com foco na promoção da visibilidade**. 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/92734>. Acesso em: 12 out. 2019.

CAVAZZA, B. H. et al. Estratégias de marketing em micro e pequenas empresas de varejo: estudo de múltiplos casos no sul de Minas Gerais. **Revista da micro e pequena empresa**, v. 8, n. 3, p. 52, 2014.

CHAN, Márcio. **Do clipping de mídia à inteligência de marketing no âmbito da gestão da informação de marketing nas empresas**. 2013. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/127199/000973564.pdf?sequence=1>. Acesso em: 25 set. 2019.

CORSATTO, C. A.; HOFFMANN, W. A. M. Gestão do Conhecimento e Inteligência competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 18, n. 38, p. 19-36, 2013.

COLLIS, D.; RUKSTAD, M. Você sabe dizer qual é sua estratégia. **Harvard Business Review**, p. 40-99, 2008. Disponível em: <https://nc400.files.wordpress.com/2012/02/collinse-rukstad-2008-port.pdf>. Acesso em 10 nov. 2019.

DA COSTA WEBBER, Cleber; NUNES, Fabiano Pamato; GUIMARÃES, Júlio Cesar Ferro. O posicionamento estratégico como determinante do futuro de uma indústria de móveis: caso de ensino. **Revista Produção e Desenvolvimento**, v. 2, n. 3, p. 1-13, 2016.

DA SILVA, L. V. B. et al. Características Qualitativas da Pesquisa Científica: Uma visão para pesquisas qualitativas e quantitativas. **ID ON LINE REVISTA MULTIDISCIPLINAR E DE PSICOLOGIA**, v. 11, n. 35, p. 607-614, 2017.

DEMO, G. B2C market: development of a CRM scale. In: **Marketing in the Cyber Era: Strategies and Emerging Trends**. IGI Global, p. 85-95, 2014.

DE BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho - uma abordagem baseada em valor. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012.

DE FREITAS, Henrique Mello Rodrigues et al. Visão executiva sobre a tomada de decisão instantânea. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 39, p. 400-449, 2017.

FAHL, A. L. et al. **Marketing de relacionamento**: estudo das estratégias que visam a satisfação dos clientes de uma fábrica de rações. 2017. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/afbf/747198ae350e03871152ad5768202bd769a1.pdf>. Acesso em: 22 out. 2019

FERREIRA, B. O. S.; VARAJÃO, J.; CUNHA, A. **Fatores de sucesso da gestão de projetos de CRM**: uma revisão de literatura. 2016. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/43924>. Acesso em: 12 nov. 2019

FERREIRA, M. F. O.; JANISSEK-MUNIZ, R. Aplicação de inteligência estratégica antecipativa e coletiva em empresa do setor varejista de calçados. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 3, n. 2, p. 20-44, 2013.

GABRIEL, M. O.; PELISSARI, A. S.; DE OLIVEIRA, M. P. V. Relacionamento com clientes do setor farmacêutico em Vitória-ES: uma análise dos impactos do nível de serviço esperado e ofertado na fidelização dos clientes. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 1, p. 64-89, 2014.

GARCIA, A. B. B. C. Implantação do Customer Relationship Management–CRM no Centro de Distribuição de uma Instituição religiosa. **Revista de Administração do UNIFATEA**, v. 5, n. 5, 2012.

GISELA, D. et al. Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte, revisão bibliométrica da produção nacional de primeira linha, institucionalização da pesquisa no brasil e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, v. 16, n. 5, p. 127–160, 2015.

HAJLI, Nick et al. Branding co-creation with members of online brand communities. **Journal of Business Research**, v. 70, p. 136-144, 2017.

IGLESIAS, O.; SAUQUET, A.; MONTAÑA, J. The role of corporate culture in relationship marketing. **European Journal of marketing**, v. 45, n. 4, p. 631-650, 2011.

JUNQUEIRA, R. R.; WADA, E. K. Stakeholders: estratégia organizacional e relacionamento. Estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 10, n. 3, p. 94-125, 2011.

KUMAR, V. et al. Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? **Journal of marketing**, v. 75, n. 1, p. 16-30, 2011.

LADWIG, N. I.; COSTA, R. S. **Debates** interdisciplinares V. Disponível em: <<https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/1932/Debates%20Interdisciplinares%20V.pdf?sequence=1>>. Acesso em 04 out. 2019, 2013.

LAMBERT, D. M. **Supply chain management: processes, partnerships, performance**. Supply Chain Management Inst, 2008. Disponível em: [http:// books.google.com](http://books.google.com). Acesso em:

16 nov. 2019.

LIMA, M. F. **Gestão de marketing**. Editora FGV, 2015. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=KyGHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&ots=Ygn4Jxx38e&sig=BbSpDQicQZaCJFkvRP4quan18AI#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 22 out. 2019.

LOBATO, D. M. **Estratégia de empresas**. Editora FGV, 2015. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=khKHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&ots=G5ryoAEDqE&sig=UKR0yFmiR8HoXLv9ToC95VRn1D4#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 16 nov. 2019.

NASCIMENTO, N. M. et al. O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, p. 16-28, 2016.

NONNENBERG, M. J. B.; MENDONÇA, M. J. C. Determinantes dos investimentos diretos externos em países em desenvolvimento. **Estudos Econômicos (São Paulo)**, v. 35, n. 4, p. 631-655, 2005.

PIZZINATTO, N. K.; FARAH, O. E. **Pesquisa pura e aplicada para marketing**. São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, M. E. **Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance**. Simon and Schuster, 2011.

REIMANN, M.; SCHILKE, O.; THOMAS, J. S. Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy. **Journal of the academy of marketing science**, v. 38, n. 3, p. 326-346, 2010.

RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Revista Evidência**, v. 4, n. 4, p. 129-148, 2012.

ROCHA, R. P. F. **Práticas de recuperação de clientes: winback strategies**. 2018. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/117303/2/302023.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2019.

SEBRAE. **Informações de Mercado ao Seu Alcance: Como usar a internet para gerar inteligência competitiva em seu negócio**. Publicado em: 10 nov. 2018. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/aprenda-a-analisar-o-seu-mercado-de-atuacao-e-planejar-acoes,8b7ad15ac2f1a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 12 nov. 2019.

SECCO, C. F. C. OLIVEIRA, E. M.; AMORIM, R. M. Comportamento do consumidor: fatores que determinam o processo de compra no mercado varejista em Palmas-TO. **Revista Científica do ITPAC**, v. 7, n. 3, p. 1-13, 2014.

SILVA, A. M. **A gestão da informação como área transversal e interdisciplinar: Diferentes perspectivas e a importância estratégica da tipologia informacional**. Disponível em <[https://sigarra.up.pt/fep/en/pub\\_geral.pub\\_view?pi\\_pub\\_base\\_id=77325](https://sigarra.up.pt/fep/en/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=77325), Acesso em 01/07/2020, 2013.

- SILVEIRA, A. P. B. **Inteligência de mercado: implantação e implementação do setor em uma indústria.** 2016. Disponível em: <<https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/54170/R%20-%20E%20-%20ANA%20PAULA%20BOGO%20SILVEIRA.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 06 out. 2019
- SOMBRIO, M. M. O. et al. **Em busca pelo campo: ciências, coleções, gênero e outras histórias sobre mulheres viajantes no Brasil em meados do século XX.** 2014. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/286621>. Acesso em: 14 nov. 2019.
- TORIANI, Silvana; ANGELONI, Maria Terezinha. CRM as a support for knowledge management and customer. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 8, n. 1, p. 87-108, 2011.
- TORQUATO, M.; LAPOLLI, E. A socioterapia e o despertar da criatividade: um caminho para o processo de inovação em organizações de base tecnológica, 2013. **Anais Altec 2013**. Disponível em: [http://www.altec2013.org/programme\\_pdf/113.pdf](http://www.altec2013.org/programme_pdf/113.pdf). Acesso em 05 nov. 2019.
- ZERBINO, P. et al. Big Data-enabled customer relationship management: A holistic approach. **Information Processing & Management**, v. 54, n. 5, p. 818-846, 2018.