

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Dalila Nascimento da Silva

Milena Hillesheim

**OS IMPACTOS DO BUSINESS INTELLIGENCE NO MARKETING DE
RELACIONAMENTO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE TECNOLOGIA**

Florianópolis

2017

Dalila Nascimento da Silva

Milena Hillesheim

**OS IMPACTOS DO BUSINESS INTELLIGENCE NO MARKETING DE
RELACIONAMENTO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE TECNOLOGIA**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como
requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: Marketing

Orientador: Prof. Dr. Martin de La Martinière Petroll

Florianópolis

2017

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

A ficha catalográfica é confeccionada pela Biblioteca Central.

Tamanho: 7cm x 12 cm

Fonte: Times New Roman 9,5

Maiores informações em:

<http://www.bu.ufsc.br/design/Catalogacao.html>

Dalila Nascimento da Silva

Milena Hillesheim

**OS IMPACTOS DO BUSINESS INTELLIGENCE NO MARKETING DE
RELACIONAMENTO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE TECNOLOGIA**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 27 de junho de 2017.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^a. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Substituto Vanêssa Pereira Simon.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Doutorando Elton Belz.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedicamos este trabalho especialmente aos nossos pais e a todas as pessoas que estiveram ao nosso lado nesse período.

AGRADECIMENTOS

A todos os nossos professores, que durante esses quatro anos e meio nos trouxeram suas experiências e conhecimento, a fim de colaborar com a nossa formação profissional e pessoal. Em especial ao nosso orientador, Martin de La Martinière Petroll, pela disponibilidade e paciência em nossos encontros.

Cumprimentamos ainda uma a outra, por alcançarmos juntos mais este objetivo, cultivando uma amizade especial desde o primeiro ano de graduação. Juntas agradecemos ainda aos colegas, que todas as noites nos proporcionaram boas risadas, trocas de experiências, solidariedade e parcerias para que o caminho se tornasse mais leve. Em especial agradecemos aos nossos amigos Franciele Dutra, Renato Araújo e Scheila Augusto Lyra, os quais dividimos nossos sonhos e angústias, medos e aflições, manhãs e tardes na BU, além das noites e madrugadas adentro e juntos construímos uma grande troca de conhecimentos durante a vivência universitária e uma linda amizade que queremos levar para a vida. Queremos também dividir com vocês essa conquista.

Agradecimentos especiais das autoras

Agradeço primeiramente a Deus pela vida maravilhosa que tenho, pelas oportunidades e pelas incontáveis graças que recebi até aqui. Obrigada Senhor pela família que me deste, pelas pessoas que colocaste na minha vida e pelos dons que recebi.

Aos meus pais, meus sinceros e emocionados agradecimentos. Não só a vida vocês me deram, mas todos os meus valores. Deram-me também apoio, incentivo, consolo e amor. Obrigada por me esperar todas as noites até eu chegar da aula, e por esperar nos finais de semana eu sair do quarto após tardes e noites de estudo. Obrigada pela paciência nos meus momentos de crise. A vocês, dedico tudo o que sou.

Aos meus irmãos amados, por cada palavra de apoio desde sempre. Obrigada por me incentivarem e por se orgulhar de mim. Obrigada por entenderem meus momentos “off”. Vocês são meus exemplos, vocês merecem desfrutar dessa minha conquista.

Ao meu namorado, Pedro Bastos, que nos últimos dois anos enfrentou comigo tantos momentos de alegria e dificuldades. Pelas madrugadas me fazendo companhia, pelas tardes de domingo em que ficou do meu lado enquanto eu estudava. Obrigada por cada lágrima que você enxugou, por cada palavra de apoio e por escutar minhas reclamações e crises de estresse.

Ao MAVJ e amigos de fé, por estarem comigo física ou espiritualmente. Obrigada por não se esquecerem de mim enquanto eu estava imersa nos estudos. Obrigada por me ajudarem a não pirar, e o mais importante, a ter Deus em primeiro lugar.

A minha amiga de tantos trabalhos e de TC, Milena Hillesheim, por aceitar passar comigo por esta etapa, e por me dar forças quando eu precisei. Obrigada por todos esses semestres de cumplicidade, amizade e paciência. Tenho muito orgulho de você.

A todos que de alguma forma colaboraram com este trabalho, com informações, estímulos ou apenas incentivo. Vocês fazem parte dessa conquista. A vocês também, meu muito obrigada!

Dalila Nascimento da Silva

Nenhuma batalha é vencida sozinha. Durante minha graduação muitas pessoas entraram e saíram de minha vida e todas foram fundamentais para meu crescimento e serviram de estímulo para que hoje eu esteja conquistando este sonho.

Agradeço imensamente à minha família, por sua capacidade de acreditar em mim e por todo apoio durante esse período de universidade. Aos meus pais, Rosângela e Gilnei, que não só neste momento, mas em toda a minha vida estiveram comigo, ao meu lado, fornecendo amor, incentivo, compreensão e apoio incondicional. Obrigada por me passarem os devidos valores e me dar à liberdade de seguir minhas escolhas, sempre indicando o caminho correto. Vocês foram essenciais, sem vocês esta etapa teria sido muito mais difícil! A minhas irmãs, por toda ajuda sempre. Em especial para Dalila que tanto me ouviu e dispôs de seu tempo para me ajudar a corrigir e formatar a presente pesquisa. Meu muito obrigado. Amo vocês.

Também agradeço meu namorado Dionatan Moraes, pela paciência, por ser meu equilíbrio, pela compreensão e toda ajuda, principalmente com as disciplinas de cálculo. Obrigada por estar ao meu lado durante toda a graduação e compartilhar comigo meus momentos, de prazer e de angústias.

Agradeço a minha eterna amiga Cacah (Carina de Quadros), "*In Memoriam*", por estar ao meu lado quando isso era apenas um sonho, por acreditar em mim e não ter me deixado desistir. A cada dificuldade eu me lembro de suas palavras de consolo: "Deus nunca dá o fardo maior do que podemos carregar". Essa conquista eu dedico a você "choco".

Também agradeço a todos os colegas de classe e futuros colegas de profissão. Em especial, expresso minha gratidão a vocês: Scheilyra por ser a mulher, amiga e mãe maravilha. Por inspirar todos nós, eu a admiro muito! Meu amigo divertido e *fitness* Renato,

que sempre nos salvou nas apresentações de trabalho, nosso HD externo. A querida Fran, por sua singularidade, competência e por mostrar novos horizontes com suas experiências.

Minha amiga Dalila, companheira numero 1 durante toda a graduação e minha dupla de TC, que me acolheu e que sempre acreditou em mim. Você tornou essa etapa mais leve e prazerosa, apesar de árdua. Somos tão diferentes, a tempestade e a calma, ao mesmo tempo em que temos coisas em comum. Você é alegre e iluminada. Eu admiro seus valores, seu potencial, a atenção que você entrega às pessoas e sua capacidade grandiosa de ajudar o próximo, além de saber valorizar uma amizade independente das diferenças. Obrigada pela paciência, sou muito grata e feliz por ter sua amizade! A vocês obrigada por todos os momentos que passamos juntos.

Registro minha gratidão a todos aqueles que, junto comigo, acreditaram que a realização deste sonho seria possível. E tenho certeza, este é só o começo!

Milena Hillesheim

“Onde quer que exista uma necessidade, há uma oportunidade”.

(Kotler)

RESUMO

O Marketing de Relacionamento é um conceito amplamente conhecido e utilizado pelas organizações, inclusive nas empresas B2B (*business to business*). Porém, este conceito geralmente vem acompanhado de diversas ferramentas que auxiliam na implementação e gestão do marketing nas organizações, e uma das mais importantes dentre as ferramentas é o *Business Intelligence* (BI). O Objetivo desta pesquisa é analisar os impactos do uso de uma ferramenta de BI na perspectiva do Marketing de Relacionamento. O método utilizado foi um estudo de caso, de natureza exploratória e de abordagem qualitativa e quantitativa, por meio de entrevistas e análise documental. Com esta pesquisa, constatou-se que existem impactos relativos ao uso de uma ferramenta de BI, porém não está necessariamente associado ao Marketing de Relacionamento. Os principais impactos constatados foram referentes ao número de contatos e de clientes, e o valor da receita média mensal por cliente, em que os clientes que usam a ferramenta com frequência apresentaram melhores resultados. Conclui-se que a ferramenta BI auxilia as organizações principalmente no processo de tomada de decisão, gerando informações e *insights* a partir da integração de dados e geração de informações.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento, *Business Intelligence*, Engajamento, B2B.

ABSTRACT

Relationship Marketing is a concept widely known and used by organizations, even in B2B (business to business) companies. However, this concept usually comes alongside many tools that help with marketing's implementation and management in organizations, and one of the most important amongst those tools is Business Intelligence (BI). This research's objective is to analyze the impact of using a BI tool from the perspective of Relationship Marketing. The methodology used was a case study of exploratory nature and qualitative and quantitative approach, through interviews and documentary analysis. With this research, it was found that there are impacts related to the use of a BI tool, but not necessarily in association with Relationship Marketing. The main impacts identified were related to the number of contacts and customers, and the value of average monthly revenue per customer, where customers who use the tool frequently show better results. It is concluded that the BI tool helps organizations mainly in the decision-making process, delivering information and insights from data integration.

Keywords: Relationship Marketing, Business Intelligence, Engagement, B2B.

LISTA FIGURAS

Figura 1 – Total de Clientes vc. Segmento.....	46
Figura 2 – Health Score VS. Segmento	48
Figura 3 – Segmentos vc Utiliza a ferramenta de BI.....	49
Figura 4 – Número de contatos vs Uso Frequente da Ferramenta	54
Figura 5 – Número de Clientes vs Uso Frequente da Ferramenta.....	55
Figura 6 – Tempo de Assinatura de Contrato em Meses.....	56
Figura 7 – Tempo de Contrato dos Clientes	57
Figura 8 – MRR (Monthly Recurring Revenue)	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios do Marketing Transacional e do Marketing de Relacionamento.....	24
Quadro 2 - Principais Ferramentas do Marketing de Relacionamento e suas respectivas características.....	28
Quadro 3 - Comparativo entre as características do BI: Estratégica, Tática e Operacional. .	31
Quadro 4 - Objetivos específicos vs Instrumentos de coleta e análises de dados vs Sujeito de pesquisa.	40
Quadro 5 - Preços vs Planos.....	43
Quadro 6 - Escala do <i>Health Score</i>	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 OBJETIVOS	18
1.1.2 OBJETIVO GERAL	18
1.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.2 JUSTIFICATIVA	19
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	21
2.2 FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO	27
2.3 CONCEITO DE ENGAJAMENTO	32
2.4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NO MERCADO B2B	34
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	38
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	39
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	39
4 RESULTADOS	43
4.1 ESTUDO DE CASO.....	43
4.2 IDENTIFICAR QUAL SEGMENTO DE CLIENTES DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO É MAIS E MENOS ENGAJADOS À ORGANIZAÇÃO.....	45
4.3. VERIFICAR SE EXISTE RELAÇÃO ENTRE ENGAJAMENTO DOS CLIENTES E USO DA FERRAMENTA DE BI	48
4.4 ESTUDAR O IMPACTO QUE O USO DA FERRAMENTA DE BI PODE GERAR NOS RESULTADOS DOS CLIENTES MAIS ENGAJADOS E CLIENTES MENOS ENGAJADOS.....	50

4.4.1	IMPACTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DECORRENTES DO USO DE UMA FERRAMENTA DE BI.....	51
4.4.2	POSSÍVEIS IMPACTOS QUALITATIVOS DEVIDO AO USO DO MARKETING BI	52
4.4.3	IMPACTOS QUANTITATIVOS RELACIONADOS AO USO DO MARKETING BI	53
4.5	PROPOR ESTRATÉGIAS/AÇÕES DE MELHORIA NA PERSPECTIVA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA O AUMENTO DO USO DA FERRAMENTA DE BI DA ORGANIZAÇÃO.....	58
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
	REFERÊNCIAS	64
	APÊNDICES	69
	APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	69
	APÊNDICE B - ENTREVISTA COM GESTOR DE PRODUTO (PM).....	70
	APÊNDICE C - ENTREVISTA REALIZADA AO GERENTE DE SUCESSO DO CLIENTE (CS)	77
ANEXOS		80

1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista a alta competitividade do mercado atual, o Marketing representa um assunto essencial para qualquer empresa. No entanto, desde os anos 90 um novo conceito de marketing vem ganhando força, conquistando empresas e, principalmente, clientes. O Marketing de Relacionamento teve seu conceito difundido e firmado em resposta aos desafios dos anos 90 e “é um modo de administrar, pautado em construir fortes relacionamentos com a infra-estrutura e com os clientes”(BRETZKE, 1992, p. 188).

Um dos primeiros conceitos de Marketing de Relacionamento surgiu em 1983 com Berry (1983), que o define como o processo de atração, manutenção e aumento do relacionamento com clientes. Contudo, foi na década de 90 que esse conceito ganhou força. Evans e Laskin (1994) definiram Marketing de Relacionamento como o processo por meio do qual a empresa constrói alianças de longo prazo com clientes atuais e potenciais, de forma que vendedor e comprador trabalhem em busca de um conjunto específico de objetivos comuns.

Esses conceitos mostram que o Marketing de Relacionamento não se limita ao processo de compra, mas se estende também ao relacionamento pós-venda, criando uma relação constante e sólida com os clientes. Para Galão, Baccaro e Chiusoli (2012), tanto empresa como cliente devem receber benefícios positivos a partir do relacionamento estabelecido.

Urdan e Urdan (2010) mostram que, diferente do Marketing de Transação, na abordagem de relacionamento, o foco da empresa é manter os clientes conquistados e obter lucros por meio das trocas repetidas ao longo do tempo. Portanto, o Marketing de Relacionamento resume-se no processo de atração e retenção dos clientes por meio de um relacionamento duradouro e de longo prazo.

Atualmente, o Marketing de Relacionamento é fundamentado em boas ferramentas que auxiliam a gestão das informações, fazendo com que, a partir delas, possam ser traçadas estratégias assertivas e eficazes de relacionamento com os clientes.

Um dos grandes desafios dos sistemas que auxiliam a gestão é trabalhar com o amplo volume de informações espalhados em diferentes bases de dados (LEITE, 2007). Nesse contexto, um bom tratamento de informações se faz essencial para o auxílio da tomada de decisão e para projeções futuras. Esse tratamento da informação favorece a análise de grandes volumes de informações, bem como as relações de causa e efeito, transformando as entradas das bases de dados em informação útil e estratégica para a atividade empresarial (BARBIERI, 2001).

Nesse sentido, dentre as diversas ferramentas que auxiliam as empresas na gestão do marketing, a tecnologia de *Business Intelligence* (doravante chamado de BI) contempla um novo conceito de estruturação das informações, visando gerar valor ao negócio (BARBIERI, 2001). Por este motivo, as ferramentas de BI têm se tornado cada vez mais necessárias às organizações pela sua capacidade de transformar um amplo volume de dados em informações importantes para tomada de decisão de marketing.

Um estudo realizado pelo Gartner Group (Gartner, 2011) observou que muitas empresas usam BI, mas algumas ainda falham em extrair os benefícios dessa tecnologia e existe um longo caminho a percorrer na construção de uma arquitetura que lhes permitirá obter os melhores resultados a partir deste tipo de solução.

Diante disso, o presente estudo de caso busca analisar os impactos do uso de uma ferramenta de BI na perspectiva do Marketing de Relacionamento. Para tal análise, optou-se por estudar uma empresa do ramo de *software* como um serviço (SaaS¹) especializada em marketing digital de resultados, doravante chamada de “Empresa X”. A Empresa X se encontra no município de Florianópolis - Santa Catarina e atua há cinco anos no mercado.

A Empresa X oferece um *software* de automação de marketing e dentre as funcionalidades do *software* se encontra a ferramenta de *Business Intelligence* chamada de “Marketing BI”. Atualmente, a Empresa X conta com cerca de 8.000 (oito mil) clientes de diversos segmentos, como educação, tecnologia e varejo. Dentre esses segmentos, nem todos utilizam o *software* com a mesma frequência, alguns se destacam mais que outros.

Apresentados os fatos, essa pesquisa busca responder a seguinte pergunta: Qual o impacto que o uso de uma ferramenta de BI pode causar na perspectiva do Marketing de Relacionamento?

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho dividem-se em objetivo geral e objetivos específicos.

1.1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar os impactos que o uso de uma ferramenta de BI (*business intelligence*) gera em uma organização na perspectiva do Marketing de Relacionamento.

¹ SaaS do inglês *Software as a Service*.

1.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos, estão listados os seguintes:

- a) Identificar qual segmento de clientes da organização em estudo é mais e menos engajados à organização;
- b) Verificar se existe relação entre engajamento dos clientes e uso da ferramenta de BI;
- c) Estudar o impacto que o uso da ferramenta de BI pode gerar nos resultados dos clientes mais engajados e clientes menos engajados;
- d) Propor estratégias/ações de melhoria na perspectiva do Marketing de Relacionamento para o aumento do uso da ferramenta de BI da organização.

1.2 JUSTIFICATIVA

Almeida (2011) expõe que para a construção de uma justificativa de pesquisa é essencial que se leve em consideração quatro aspectos: importância, originalidade, oportunidade e viabilidade, aspectos os quais justificam o desenvolvimento de uma pesquisa de conclusão de curso. Desta maneira, serão apresentados argumentos sob a perspectiva dessas quatro dimensões.

A pesquisa mostra-se importante para a empresa em si e para a literatura, pois, além de possibilitar um estudo mais aprofundado acerca do uso da ferramenta BI, permitirá traçar uma correlação entre duas áreas: Marketing de Relacionamento e *Business Intelligence*.

A oportunidade vai ao encontro da importância uma vez que o presente trabalho pretende colaborar para o desenvolvimento organizacional ao avaliar os possíveis impactos do uso da ferramenta BI oferecidas pela organização e por ter como um dos objetivos específicos a proposição de melhorias para aumentar o uso desta. Espera-se, portanto, que essa primeira análise possa servir de base para análises mais detalhadas e para futuras melhorias na ferramenta.

A originalidade da pesquisa se dá pelo fato de que nunca foi realizada na Empresa X uma análise da ferramenta BI sob a perspectiva do Marketing de Relacionamento e também pela ausência de trabalhos acadêmicos que relacionam os dois temas. Sendo a ferramenta de BI uma rica fonte de informações para o Marketing, é importante identificar se existe relação

com os clientes mais engajados e se esses clientes que têm o acesso a ferramenta estão utilizando-a e obtendo bons resultados.

A pesquisa se torna viável devido à abertura da empresa para análise de dados e realização de entrevistas, o que contribui para o baixo custo e agilidade na obtenção de informações.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Capítulo 1: Neste Capítulo está contida a introdução do estudo, juntamente aos objetivos gerais e específicos e a justificativa.

Capítulo 2: Neste Capítulo se encontra o referencial teórico do estudo, que será dividido em quatro tópicos, em que é apresentada uma revisão bibliográfica sobre Marketing de Relacionamento, Ferramentas Tecnológicas do Marketing de Relacionamento, Engajamento e Comportamento do consumidor no mercado B2B.

Capítulo 3: Neste Capítulo é exposta a metodologia utilizada, descrevendo o tipo e características do estudo, assim como se deu a coleta e a análise dos dados.

Capítulo 4: Neste Capítulo concentram-se as análises dos dados do estudo. Esta análise é feita se utilizando das informações obtidas através dos resultados da entrevista semiestruturada, aplicada aos dois gestores da Empresa X e das informações quantitativas extraídas por meio do banco de dados em relação ao histórico e perfil dos clientes.

Capítulo 5: Por fim, neste Capítulo estão contidas as considerações finais acerca do estudo e as sugestões elencadas pelas autoras da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico serão abordados os fundamentos teóricos que embasaram a presente pesquisa. São eles: Marketing de Relacionamento; Ferramentas que auxiliam na gestão do Marketing de Relacionamento; Conceito de Engajamento e por fim, Comportamento do consumidor no mercado B2B.

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O Marketing de Relacionamento teve seu conceito difundido e firmado em resposta aos desafios dos anos 90, e é um processo que envolve toda a empresa, “um modo de administrar, construindo fortes relacionamentos com a infra-estrutura e com os clientes” (BRETZKE, 1992, p. 188). Seu conceito está ligado à ideia de que “irão prosperar, no novo ambiente empresarial, as empresas que tiverem a capacidade de satisfazer os seus clientes e conquistar a fidelidade destes” (SALIBY, 1997, p. 8).

Segundo Reis (2016), o estudo do Marketing de Relacionamento surgiu com a percepção de melhorar as transações comerciais entre as empresas e os clientes. Contudo, mesmo sendo amplamente conhecidos nos anos 90, os primeiros conceitos de Marketing de Relacionamento estavam relacionados diretamente ao Marketing de Serviços e surgiu com Berry (1983) que definiu Marketing de Relacionamento como o processo de “atração, manutenção e aumento do relacionamento com clientes”. No entanto, foi na década de noventa que este conceito ganhou força.

A década de 90 foi reconhecida segundo Mckenna (1992) como a nova era competitiva e é caracterizada pelo autor pelos seguintes pressupostos:

- A diversidade de produtos e serviços aumenta até em pequenos segmentos do mercado. Com isso, a distinção entre produtos ficam pouco nítidas. Ou seja, existem muitos produtos parecidos do mesmo segmento.
- Com a globalização e a internet cada vez mais acessível, a competição mundial entre as empresas aumenta.
- Os ciclos de vida dos produtos são acelerados, os produtos duram menos tempo as empresas precisam vender mais.

- A mídia promocional tradicional amplifica o nível de barulho e não consegue comunicar mensagens claras. Reina a confusão. Muitas propagandas ao mesmo tempo, chamando a atenção dos clientes.
- As organizações diminuem e se reestruturam, procurando novas formas de fazer negócios.

Na presença desses pressupostos, surge a necessidade de um novo modo de fazer marketing. Diante de tanto barulho, como afirma Mckenna, a saída é apostar em uma comunicação pessoal e eficaz que conquiste o cliente. Todos esses pontos levam as empresas a terem que se remodelar e se reestruturar pensando em novas formas de tratar e se relacionar com o cliente.

Este contexto de competitividade acirrada, mudanças rápidas e inconstância fazem do marketing um papel importante e desafiador na organização. Ainda para Mckenna (1992), o Marketing tem que se tornar um processo de aprendizado na empresa. Esse processo de aprendizagem surge da necessidade de adaptar-se a essas mudanças que surgiram nos anos noventa.

Nesse sentido, o Marketing de Relacionamento pode ajudar as empresas a se tornarem mais competitivas e sobreviverem ao mercado. Para Bretzke (1992, p.13)

Nesse novo paradigma o Marketing deve buscar novas formas de se comunicar e de estabelecer um relacionamento duradouro e gratificante com os clientes e prospects², assim como fornecedores, para forma de obter uma vantagem competitiva sustentável.

Mckenna (1992) afirma que para essa realidade, a real solução não é mais simplesmente o Marketing, mas o melhor Marketing. O Marketing de Relacionamento surge, portanto, como uma nova abordagem de marketing para a chamada nova era competitiva (SALIBY, 1997). Neste sentido, Berry (1995), afirma que a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing. Para o autor, o marketing deveria tornar sólidos os relacionamentos com os clientes e torná-los fiéis e leais (BERRY, 1995).

Galão, Baccaro e Chiusoli (2012) salientam que na abordagem do Marketing de Relacionamento os clientes já não são mais simplesmente números ou uma parcela de mercado, mas sim são integrantes e parte da organização. Esse conceito se diferencia do Marketing Tradicional, porque segundo Reis (2016), anteriormente, as empresas estavam preocupadas somente em conseguir novos clientes. Hoje, contudo, as empresas acreditam que

² *Prospects*: possíveis clientes, contatos.

é mais inteligente criar e gerenciar relacionamentos lucrativos e duradouros com clientes existentes.

Ainda na década de 90, Bretzke (1992, p.13) definiu o Marketing de Relacionamento como:

Uma filosofia de administração empresarial, baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, *prospects*, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável.

Um pouco mais tarde, de forma mais simples, Morgan e Hunt (1994) afirmam que o Marketing de Relacionamento se refere a todas as atividades dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter as trocas relacionais de sucesso. No entanto, já em 2007, Gronroos descreveu o conceito de Marketing de Relacionamento de forma mais detalhada, trazendo ao conceito a importância do cumprimento das promessas, ou seja, a importância de superar as expectativas dos clientes:

Marketing é identificar e estabelecer , manter e melhorar e , quando necessário , terminar com relacionamentos com os clientes (e outras partes) para que os objetivos referentes à economia e variáveis de todas as partes sejam alcançados . Isto é conseguido por meio de uma troca mútua e o cumprimento das promessas (GRONROOS; 2007, p. 29).

Gummesson (2010, p. 19) define o Marketing de Relacionamento de maneira mais simples e genérica , para o autor o “marketing de relacionamento é a interação das redes de relacionamentos”. Ou seja, este novo conceito não se preocupa só com o relacionamento vendedor-cliente, mas o relacionamento da empresa num todo, com todos seus *stakeholders*.³

Para Madruga (2010) o Marketing de Relacionamento é atrair , realçar e intensificar o relacionamento com clientes finais , clientes intermediários , fornecedores, parceiros e entidades governamentais e não governamentais , através de uma visão de longo prazo na qual há benefícios mútuos . Neste mesmo sentido, para Ribeiro, Grisi e Saliby (1999) o Marketing de Relacionamento deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar na satisfação dos clientes.

Evans e Laskin (1994) abordam o Marketing de Relacionamento como um processo por meio do qual a empresa constrói alianças de longo prazo com clientes atuais e potenciais, de forma que vendedor e comprador trabalhem em busca de um conjunto específico de objetivos em comum. Os autores elencam quatro pontos necessários para que tais objetivos sejam alcançados: 1. Compreender as necessidades dos clientes; 2. Tratar os clientes como

³ *stakeholders*: público estratégico.

parceiros; 3. Assegurar que os empregados satisfaçam as necessidades dos consumidores; 4. Prover os consumidores com a melhor qualidade possível relativa às necessidades individuais.

O Marketing de Relacionamento enfatiza a necessidade de um relacionamento em longo prazo com o mercado, em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo, buscando a fidelização dos clientes (RIBEIRO; GRISI; SALIBY, 1999). Este permite, portanto, que a empresa desenvolva uma habilidade no que se refere a compreender o mercado e saber aprender do mercado (SALIBY, 1997 p. 8).

Madruga (2010) afirma que as empresas interagem com os clientes através de dois mecanismos distintos: o Mecanismo Relacional, cujo interesse está na relação estabelecida entre ambos, e o Mecanismo Transacional, cujo objetivo é a transação financeira, absolutamente. Para o autor, existem muitas diferenças entre as formas de praticar Marketing Transacional e Marketing de Relacionamento. No Quadro 1 listaram-se as principais diferenças para melhor entender suas particularidades:

Quadro 1 - Princípios do Marketing Transacional e do Marketing de Relacionamento.

Princípios	Marketing Transacional	Marketing de relacionamento
1. Foco	Transação	Longevidade da relação
2. Função de marketing dominante	Produtos, serviços e propaganda	Interatividade, relacionamento e marketing interno
3. Origem das receitas	Transações esporádicas	Recompra, indicação, <i>cross selling</i> , <i>up selling</i>
4. Indicadores dominantes	<i>Marketing share</i> e <i>top of mind</i>	Satisfação, índice de retenção e indicação
5. Pesquisas dominantes realizadas junto ao cliente	Satisfação e grau de fixação da marca	Satisfação, preferência, nível de interatividade
6. Comunicação	Meios de massa	Personalizada e relevante

Fonte: MADRUGA (2010, p. 28) Adaptado pelas autoras.

De acordo com o Quadro 1, a primeira diferença do Marketing Transacional para o Marketing de Relacionamento é o foco. Para o Marketing de Relacionamento o importante é construir relacionamentos de longo prazo, diferentemente do Marketing Transacional que tem foco em transações de curto prazo. O segundo ponto se refere a principal função do Marketing, e aí está uma grande diferença, para o Marketing de Relacionamento as principais funções são a busca pela interatividade, o relacionamento em si e o marketing interno. Para o Marketing Transacional a sua função é baseada simplesmente em produto, serviço e propaganda.

As origens das receitas no Marketing Transacional são de transações esporádicas, ou seja, novas vendas que são feitas esporadicamente. No Marketing de Relacionamento a origem das receitas advém de recompra, indicação, *cross selling*⁴ e *up selling*⁵. Neste caso, um só cliente pode gerar muito mais receita do que no Marketing Transacional.

Os indicadores dominantes também diferem no Marketing de Transação esses indicadores são a parcela de mercado (*marketshare*) e a marca mais lembrada pelo público (*top of mind*). O Marketing de Relacionamento tem como indicadores dominantes a satisfação do cliente, e o índice de retenção e indicação. Nesse sentido, as principais pesquisas realizadas junto ao cliente no Marketing de Relacionamento são as pesquisas que buscam medir a satisfação, a preferência e o nível de interatividade dos clientes.

Por fim, outro ponto de diferença citado por Madruga (2010) é a comunicação, feita em massa no Marketing de Transação e personalizada e relevante no Marketing de Relacionamento. Ou seja, no Marketing de Relacionamento a comunicação precisa ser pessoal e de interesse do comunicado, sendo assim mais assertiva.

Nesse contexto, Gummesson (2010) afirma que mais do que simplesmente truques para capturar os clientes, o Marketing de Relacionamento oferece uma ampla gama de condições para uma administração e um marketing mais eficiente – e também oportunidades de ganhar dinheiro. Segundo Grönroos (1994), estabelecer um relacionamento com um cliente pode ser dividido em duas etapas: atrair o cliente e construir bom relacionamento para que os objetivos econômicos dessa relação sejam alcançados.

Para Galão, Baccaro e Chiusoli (2012), outra característica inerente ao Marketing de Relacionamento é a interação com o cliente, que permite à empresa compreender os requisitos e necessidades dos mesmos a fim de planejar e entregar os benefícios adequados.

⁴ *cross selling*: venda cruzada

⁵ *up selling*: venda incrementada

Para Saliby (1997), as empresas que não incorporarem a abordagem do Marketing de Relacionamento, principalmente as empresas *business-to-business* e as do setor de serviços, não conseguirão prosperar no novo ambiente econômico, em vista da exigência do mercado e da alta competitividade.

Ao incorporar essa abordagem as empresas podem colher diversos benefícios como cita Glazer (1991, p. 8) “a estratégia de Marketing de Relacionamento, possibilita a oferta contínua de valor superior, trazendo um grande potencial de benefícios tanto para o fornecedor quanto para o cliente”.

Um dos benefícios do Marketing de Relacionamento é a redução dos custos de marketing. Os custos diminuem quando a retenção de clientes aumenta. Geralmente, novos clientes precisam de ofertas e descontos especiais, o que torna o custo de aquisição maior. Com o Marketing de Relacionamento a retenção de clientes é maior, não precisando investir tanto em captação de novos clientes. Com isso, têm-se um maior retorno do investimento de marketing, graças a um balanço ótimo entre o gasto com aquisição de novos clientes e o gasto com manutenção de clientes atuais (GUMMESON, 2010; PACHECO, 2001; (MADRUGA, 2010).

O aumento da longevidade do relacionamento é outro benefício do Marketing de Relacionamento. Com esse aumento, cresce também os lucros em longo prazo: seja através de *cross-selling* e *up-selling*, ou seja, através da redução de custos desnecessários. Além disso, quanto melhor o relacionamento entre cliente e fornecedor menos os clientes tendem a buscar outros fornecedores, e os clientes tornam-se mais parceiros de seus fornecedores. Como consequência disso, melhoram a produtividade e a lucratividade (GUMMESON, 2010; PACHECO, 2001; MADRUGA, 2010; GLAZER, 1991).

Segundo Glazer (1991), as maiores receitas com transações futuras advindas do Marketing de Relacionamento resultam do aumento do número de transações; habilidade de vender unidades adicionais ou produtos complementares; habilidade de praticar preços mais elevados; e habilidade de prover serviços customizados.

Outro benefício dessa abordagem é a redução da barganha por preços. Com o aprimoramento e o estreitamento do relacionamento, os clientes tendem a ser mais fiéis e a importar-se um pouco menos com a barganha por preços. Isso acontece por que eles também valorizam a confiança, o comprometimento, a comodidade, o fácil acesso, e os relacionamentos sociais. Entretanto, os clientes precisam ser continuamente encorajados a permanecer fiéis (GUMMESON, 2010; PACHECO, 2001; MADRUGA, 2010).

Como consequência da aplicação do Marketing de Relacionamento tem-se a redução da diferença entre os produtos e as expectativas do consumidor. A redução da diferença entre os aspectos técnicos dos produtos e aqueles que são esperados pelo consumidor. Isso ocorre porque os fornecedores passam a conhecer melhor seus clientes (GUMMESON, 2010; PACHECO, 2001; MADRUGA, 2010).

O Marketing de Relacionamento para McKenna (1992) enfatiza a interatividade, conectividade e criatividade. Para o autor, é através dessa abordagem que as empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de *feedback* sobre o mercado e a concorrência, para então obter informações úteis sobre o produto.

Além disso, o Marketing de Relacionamento permite incentivar e mensurar os efeitos da propaganda feita pelos próprios clientes satisfeitos (propaganda boca a boca). Esses clientes acrescentam força ao marketing sem sobrecarregar os orçamentos do marketing e de vendas, dando referências e alimentando sua imagem e marca. Além dos efeitos que o marketing de relacionamento faz nos clientes satisfeitos, um bom relacionamento permite que os fornecedores entrem em contato com consumidores que abandonaram a empresa para descobrir as causas do abandono e até mesmo reverter à situação (PACHECO, 2001; GUMMESON, 2010).

Por fim, para Madruga (2010) um grande benefício advindo da aplicação do Marketing de Relacionamento é a motivação dos funcionários e o aumento da participação interna da empresa. Para o autor o Marketing de Relacionamento não traz benefícios apenas na relação empresa-cliente, mas também no público interno fazendo com que os funcionários se sintam parte da organização.

2.2 FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo McKenna (1992, p. 3), “com o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competição, algumas empresas mudaram sua abordagem e começaram a se voltar para o cliente”. Em virtude do mercado cada vez mais dinâmico, as organizações necessitam de ferramentas para auxiliar em suas estratégias por questão de sobrevivência.

O Marketing de Relacionamento baseia-se em informações nas quais Vavra (2006) e Las Casas (2008) concordam que é improvável executar alguma ação de Marketing de Relacionamento, sem que se conheça o cliente, pois estas ações devem construir um banco de

dados com informações detalhadas, com o objetivo de se reconhecer o comportamento e a necessidade de cada cliente.

Na atual realidade do mundo globalizado em que a tecnologia da informação se faz presente e é responsável por impulsionar o mercado competitivo entre as empresas, os sistemas de informação são adquiridos na perspectiva de sempre estarem atualizados frente à concorrência.

Assim, as tecnologias são inseridas para materializar as estratégias de Marketing de Relacionamento, *softwares* estão cada vez mais desenvolvidos para suprir as necessidades das empresas e dos clientes (BRETZKE, 2000). Por consequência, *softwares* de Marketing de Relacionamento permitem que as empresas gerenciem um processo de agrupamentos de dados e desenvolvimento de soluções para que cumpram as expectativas internas e externas.

De acordo com Newell (2000, p.67), “a ferramenta mestra, evidentemente, é o banco de dados de clientes. Este é o repositório central de todas as informações pertinentes ao relacionamento de uma empresa e seus clientes”. Além do banco de dados, também chamado “*Database*”, o Marketing de Relacionamento conta com algumas das principais ferramentas, são elas: *Data Warehouse*, *Data Mining*, CRM, Internet, *Business Intelligence* (BI), entre outras.

Quadro 2 - Principais Ferramentas do Marketing de Relacionamento e suas respectivas características.

FERRAMENTA	DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICAS/FUNÇÃO
Database Marketing	É uma coleção de dados inter-relacionados de clientes e transações que permite a busca ou uso de informações para transformá-las em oportunidades de mercado. Ou seja, é possível utilizá-lo para segmentar listas de clientes atuais e potenciais, identificar e prever tendências de compras, e personalizar suas comunicações de Marketing para seus clientes e possíveis clientes, de modo a assegurar o maior índice possível de resposta.	<ul style="list-style-type: none"> ● Controle de Redundância; ● Compartilhamento de Dados; ● Controle de Acesso aos Dados; ● Múltiplas Interfaces; ● Representação de associações complexas; ● Garantia de restrições de Integridade; ● Recuperação de falhas.
Data	Pode ser considerado uma coleção	<ul style="list-style-type: none"> ● a orientação por assunto;

Warehouse	de dados para dar suporte à tomada de decisões, com dados integrados de múltiplas fontes, orientados por assunto, não voláteis e que sofrem variação no tempo.	<ul style="list-style-type: none"> ● integração; ● o fato de não ser volátil, e ● a variação no tempo.
Datamining	É uma técnica de mineração dos dados utilizada para encontrar os clientes mais rentáveis ou segmentos relevantes soterrados na mina de informações dos bancos de dados, possibilitando a segmentação da base de dados por meio da análise do perfil do cliente ou prospect.	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar padrões de comportamento dos dados; ● criar novos indicadores de análise para o BI.
CRM	É a integração entre o Marketing e a tecnologia da Informação para prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e transformar estes dados em informações que disseminadas pela organização permitem que o cliente seja “conhecido” e cuidado por todos.	<ul style="list-style-type: none"> ● armazena informações de clientes atuais e potenciais – nome, endereço, número de telefone, etc –, e suas atividades e pontos de contato com a empresa, incluindo visitas a sites, ligações telefônicas, e-mails, entre outras interações. ● reúne e integra dados valiosos para preparar e atualizar as equipes com informações pessoais dos clientes, histórico e preferência de compras.
Internet	A Internet é, talvez, a maior e mais conhecida implementação de redes interligadas. É um novo canal eletrônico por meio do qual o e-commerce pode ser realizado, é, indubitavelmente, uma ferramenta importante no comércio eletrônico, uma vez que possui uma tecnologia de fácil entendimento e que qualquer pessoa pode acessá-la.	<ul style="list-style-type: none"> ● agilidade na troca de informações; ● maior alcance nas ações promocionais; ● rapidez nos pagamentos e recebimentos; ● customização na compra e venda de produtos e serviços; ● maior eficiência nas transações de e-commerce e e-business
Business	A essência do BI é a coleta, análise e	<ul style="list-style-type: none"> ● Consultar

Intelligence (BI)	distribuição da informação, e o objetivo é apoiar o processo de tomada de decisão.	<ul style="list-style-type: none"> • Relatar • e Analisar
--------------------------	--	---

Fonte: Inmon 1997, Kotler 1999, Bretzke 2000, Petrini 2006, Turban & Volonimo 2013, Telles 2003, Bogmann 2002, Laudon e Laudon 2004. Adaptado.

Seguindo o horizonte de interesse desta pesquisa, o *Business Intelligence* será a ferramenta que conduzirá esta seção que, por sua vez, é caracterizada como mecanismo fundamental de apoio na tomada de decisão das organizações.

O *Business Intelligence* (BI), compreende a habilidade corporativa de explorar, analisar e utilizar inúmeras informações advindas de diversas bases, que serão determinantes no processo decisório (LEITE e REZENDE, 2010). Essas características fazem do BI uma ferramenta primordial no marketing, dentre tantas que a tecnologia da informação proporciona às organizações.

Segundo Oliveira e Pereira (2008):

O BI ajuda organizações a acessar informação sintetizada de forma fácil para a tomada de decisão. Nesse processo, o ato de transformar dados em informações úteis e significativas, terá como destino a distribuição destas informações para aqueles que realmente precisarão delas e que poderão tomar decisões corretas e na hora certa.

De acordo com os autores citados acima, o uso do BI viabiliza os profissionais da área segmentar e avaliar o comportamento dos clientes com mais qualidade. Entretanto, não basta apenas extrair os dados, é necessário transformá-los em informação e filtrar o que de fato interessa para o negócio. Saber manipular essas informações para auxiliar os diversos níveis da organização na sua tomada de decisão, é uma brilhante estratégia.

Segundo Becker (1999), as organizações têm necessidade de descobrir conhecimento; processo definido como encontrar algo que em princípio já existe, agrupando dados com outros dados correlatos, e encontrando a informação adequada, no momento desejado.

Essa necessidade de conhecimento é proveniente do grande volume de informações no mercado atual e exige agilidade na hora de obter detalhes da base de dados que se aplique na tomada de decisão. Assim sendo, a tecnologia de *Business Intelligence* contempla um novo conceito de estruturação das informações, visando gerar valor ao negócio (BARBIERI, 2001).

O interesse pelo BI vem crescendo na medida em que sua utilidade garante às corporações realizar uma sequência de análises e projeções, de forma a acelerar os processos relacionados às tomadas de decisão, desta maneira é aproveitada como uma ferramenta de diferenciação e que promove vantagem competitiva (SELEGATTO, 2005).

“O conceito de BI – *Business Intelligence*, de forma mais ampla, pode ser entendido como a utilização de variadas formas de informação para se definir estratégias de competitividade nos negócios da empresa“ (BARBIERI, 2001, p. 34).

Entre as principais funcionalidades de um sistema de BI está o conjunto de mecanismos inteligentes de exploração, integração, agregação e análise multidimensional de dados originados pelas diversas fontes de informação (LEITE, 2007).

Processos baseados em *Business Intelligence* (BI) utilizam tecnologias para coletar, armazenar, analisar e disponibilizar o acesso aos dados, transformando-os em informação e conhecimento (LEITE, 2007). Nesse sentido, Petrini (2006) afirma que a essência do BI é a coleta, análise e distribuição da informação, e o objetivo é apoiar o processo de tomada de decisão.

As soluções de *Business Intelligence*, ao proporcionarem apoio ao processo decisório nos níveis tático, estratégico e operacional, são ferramentas importantes na obtenção de vantagens através do aperfeiçoamento de produtos e serviços existentes e o desenvolvimento de novos produtos e serviços (KEMCZINSKI, 2003).

Quadro 3 - Comparativo entre as características do BI: Estratégica, Tática e Operacional.

Características	BI Estratégica	BI Tática	BI Operacional
Foco principal do negócio	Atingir as metas empresariais em longo prazo	Analisar dados; entregar relatórios	Administrar operações do dia a dia com relação a atingir metas
Principais usuários	Executivos, analistas	Executivos, analistas, gerentes de setor	Gerente de setor
Métricas	Métricas são um mecanismo de <i>feedback</i> para acompanhar e entender como a estratégia está progredindo e quais ajustes precisam ser planejados	Métricas são um mecanismo de <i>feedback</i> para acompanhar e entender como a estratégia está progredindo e quais ajustes precisam ser planejados	Métricas são individualizadas para que o gestor de cada linha possa obter <i>insight</i> sobre o desempenho de seus processos de negócio

Prazo	Mensal, trimestral, anual	Diário, semanal, mensal	Imediatamente, dentro do dia
Tipos de dados ou usos	Histórico, preditivo	Histórico, preditivo	Em tempo real ou quase em tempo real

Fonte: Botelho, Razzolini Filho, 2014. Adaptado pelas autoras.

Como constatado no Quadro 3, hoje a ferramenta *Business Intelligence* também pode ser aplicada em todos os níveis hierárquicos das organizações. Inicialmente esses sistemas foram concebidos para apoiar apenas os níveis estratégicos e táticos, classificada como BI tradicional. Devido às modificações tecnológicas e o aumento da competitividade entre as empresas, passou-se a empregar BI também no nível operacional. As diferenças preponderantes entre os três níveis são o tempo de atualização da *Data Warehouse* e o foco da organização. A característica comum é que todos devem estar alinhados aos objetivos da organização.

Um estudo realizado pelo Gartner Group (Gartner, 2011) observou que muitas empresas usam BI, mas algumas ainda falham em extrair os benefícios dessa tecnologia e existe um longo caminho a percorrer na construção de uma arquitetura que permitirá obter os melhores resultados a partir deste tipo de solução.

A tecnologia de BI tem como objetivo melhorar a qualidade da informação entregue aos gestores (AFFELDT; JUNIOR, 2013). Nesse cenário, fica explícito a aplicabilidade da ferramenta *business intelligence* e sua importância para as grandes organizações que buscam diferenciais e vantagens competitivas que realmente contribuam na gestão corporativa. Assim é possível aperfeiçoar as transações e descobrir novas perspectivas de negócio através da ferramenta.

2.3 CONCEITO DE ENGAJAMENTO

O conceito de engajamento vem sendo debatido não somente por gestores de empresas e consumidores, mas também por pesquisadores, e tornou-se tema de grande debate no campo de estudos do Marketing (BRODIE et al., 2011). Na última década, o termo engajamento tem sido tratado em algumas disciplinas acadêmicas como: Sociologia, Ciência Política, Psicologia e Comportamento Organizacional (BRODIE et al., 2011). Porém, o termo relacionado ao marketing foi introduzido recentemente.

Ainda segundo Brodie et al. (2011) estudos acadêmicos no âmbito da disciplina de marketing surgiram com maior relevância a partir de 2005, com a utilização dos termos “engajamento do consumidor”, “engajamento do cliente” e “engajamento da marca”. Desde então o engajamento tornou-se assunto importante nesse campo de estudos e uma série de definições e conceitos foi elaborada nos mais distintos contextos (MARRA; DAMACENA, 2013; p. 245).

Para Vivek (2009) *apud* Marra e Damacena (2013), o grande número de estudos elevou a quantidade de diferentes definições de engajamento do cliente, fazendo com que não se tenha um conceito formulado e estabelecido, mesmo tendo havido algumas tentativas de mensuração. Dessa forma, serão apresentados a seguir alguns conceitos relevantes a este trabalho.

Higgins (2006), de maneira abrangente, conceitua engajamento como envolvimento, ocupação e interesse em algo ou alguma coisa. Posteriormente, seguindo a mesma linha, Higgins e Scholer (2009) adicionam um pouco mais de conteúdo a esse conceito, para os autores o engajamento gera as consequências de uma atração especial ou força de repulsão. Os indivíduos mais engajados vão se aproximar ou repelir um alvo quando mais valor for adicionado ou subtraído dele.

Nesse sentido, Algesheimer et al. (2005) traz um conceito relacionado a marca. Para o autor, engajamento é ter influências positivas de identificação com a comunidade de marca, por meio da motivação intrínseca do consumidor para interagir e/ou cooperar com os membros da comunidade.

Trazendo para o contexto do engajamento do cliente, Patterson, Yu e Ruyter (2006) definem engajamento como o nível de presença do cliente em seu relacionamento com a organização. As presenças incluem presença física, presença emocional e presença cognitiva. Para Haven (2007) engajamento são o nível de envolvimento, interação, intimidade (convivência) e influência que um indivíduo tem com uma marca ao longo do tempo.

Uma das mais importantes definições de engajamento do cliente, segundo Marra e Damacena (2013) foi a utilizada pelo Marketing Science Institute (MSI) em sua cartilha de prioridades para pesquisa entre 2010 e 2012 no qual diz que engajamento do cliente é a manifestação de comportamento dos clientes em direção a uma marca ou empresa, que vai além da compra, resultando em condutores motivacionais. Este conceito foi elaborado por Doorn et al. (2010) *apud* Marra e Damacena (2013) e incorporado pelo MSI.

Para Vivek (2009) engajamento do consumidor é a intensidade de participação e conexão deste com as ofertas de uma empresa e/ou com suas atividades organizadas. Marra e

Damacena (2013) acrescentam que o conceito de engajamento é útil para o desenvolvimento de estratégias de marketing e não só para entender o comportamento do consumidor. A relação entre este e a empresa é considerada o foco deste conceito, não no sentido da troca de bens ou serviços, mas da experiência do consumidor.

Nesse sentido, Van Doorn et al., 2010 apud Marra e Damacena (2013) afirma que os clientes quando engajados além de contribuir para o reconhecimento da marca também podem ser fonte de informações sobre os próprios produtos da empresa. Isso faz com que as empresas possam usar do conhecimento desses clientes e de seus *feedbacks*, melhorias e novas ideias para os seus produtos:

Clientes engajados também podem contribuir em longo prazo para o reconhecimento da marca, como foi evidenciado em sua participação em comunidades de marca e em eventos de apoio relacionados à marca. Clientes altamente engajados podem ser importante fonte de conhecimento, uma vez que ajudam as empresas em uma variedade de atividades, que compreendem desde ideias para a concepção e desenvolvimento de novos produtos, sugestões para modificar marcas existentes, até o engajamento de clientes selecionados em julgamentos de produtos beta (VAN DOORN et al., 2010 apud MARRA; DAMACENA, 2013).

Para Marra e Damacena (2013, p. 246) mesmo sendo breve o período de pesquisa sobre o tema, foi possível vislumbrar evoluções e desenvolvimento do engajamento na disciplina de Marketing.

2.4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NO MERCADO B2B

O ponto de partida para o Marketing de Relacionamento é a compreensão – através de mecanismos inteligentes – dos fatores que levam o cliente a tomar decisões antes, durante e após a compra (MADRUGA, 2010). Por este motivo é uma área cada vez mais estudada pelos profissionais de marketing e de interesse das empresas que almejam conquistar gradativamente mais espaço em um mercado competitivo.

Além disso, área de comportamento do consumidor aguça o interesse de estudiosos do marketing devido à sua complexidade e importância, pois os profissionais desta área devem aprofundar estudos sobre as ciências comportamentais a fim de entender os consumidores e seus comportamentos nas fases de planejamento de compra e no processo de compra propriamente dito (SAMPAIO *et al.*, 2004).

Conforme Kotler (2000, p. 182)

O campo de estudos sobre o comportamento do consumidor abrange, a forma pela qual as pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e seus desejos.

Para Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 29 apud KALIL; GONÇALVES FILHO, 2012), o comportamento do consumidor é definido como as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles.

Madruga (2010) afirma que as empresas têm buscado cada vez mais novas tecnologias para se relacionar com seus clientes . E uma das razões para isto seria a necessidade dos executivos acompanharem as mudanças de hábitos dos consumidores . Para o autor, conhecer o cliente significa empreender estratégias que atuem, pelo menos, em seis fases:

- Fase 1: identificar os consumidores potenciais para investimento em marketing de relacionamento e CRM.
- Fase 2: levantar informações demográficas , psicográficas, desejos, nível de satisfação etc.
- Fase 3: tornar as informações vivas , isto é, compartilhá-las com os clientes para que o cadastro esteja sempre atualizado e o consumi- dor se sinta constantemente participativo do processo.
- Fase 4: utilizar a informação em campanhas de marketing de rela- cionamento com o propósito de gerar benefícios mútuos, ou seja, para empresa e clientes.
- Fase 5: retroalimentar o sistema com as trocas ocorridas nos canais de relacionamento.
- Fase 6: identificar o valor do cliente, quais são as suas novas pre- ferências e quais são suas prioridades em relação a produtos, ser- viços etc. Influenciar a organização e seus produtos com essas in- formações. (MADRUGA, 2010, p. 70)

A partir das seis fases mencionadas acima, entende-se que as empresas precisam estar preparadas para atender parâmetros muito diferentes dos consumidores do mercado de varejo. Pois, as necessidades, o formato e hábito de consumo são diferentes e o gestor que estiver inteirado com a necessidade do cliente, a partir de uma análise prévia, estará munido de estratégias direcionadas que o conduzirá a fortalecer o relacionamento com o cliente potencial e idealizar o relacionamento contínuo.

Gordon (1998) expressa que o Marketing de Relacionamento é diferente se a empresa fizer negócios com outras organizações. Surge então o mercado de venda entre empresas, popularizado como B2B (*business to business*), também denominado “empresarial” ou “industrial”. Este tipo de marketing integra todas as atividades envolvidas no marketing de produtos e serviços (PHADTARE, 2008).

Malley e Tynan (2005) constatam que o gerenciamento do mix de marketing (4Ps) concentra-se na venda de produtos a consumidores, porém grande parte do marketing ocorre em outro contexto, quando o comprador é uma empresa e não um consumidor individual. Inseridos nesse contexto os autores destacam o Marketing B2B, uma nova tendência nos

últimos anos no Brasil que tem despertado interesse no mercado desta área e que se apóia na necessidade de uma transformação nas relações organizacionais.

Diferentemente das vendas chamadas B2C (*business to consumer*), as vendas B2B costumam ser um processo longo e complexo, e seu volume de transação tende a ser maior e o seu ciclo mais lento. Isso acontece, pois o consumidor do mercado B2B tem característica conservadora e geralmente as negociações envolvem investimentos altos e dispõem de diversas pessoas engajadas no processo. Desta maneira, quando se inicia a prospecção de uma empresa, precisa-se entender como o processo funciona, para que não surjam complicações ao longo do percurso e não se assuma uma decisão por impulso.

Para Kotler (1993, p. 115) o “profissional de Marketing para mercados industriais geralmente lida com um número menor de compradores, porém de mais larga escala do que o mercado consumidor.” Portanto, o mercado industrial é reconhecido por sua técnica distinta de mercado e por deter maior valor agregado em suas transações, mesmo que na prática se julgue um mercado mais limitado quando comparado ao mercado B2C.

Segundo Hutt e Speh (2002), a singularidade do Marketing B2B está atrelada a um gerenciamento efetivo de relacionamento, ou seja, o profissional de Marketing B2B deve enfatizar a venda pessoal para atingir compradores em potencial. Para os autores, um relacionamento estreito com seus clientes permite vantagens significativas e duradouras perante aos concorrentes, dificultando estes de se assemelhar ou dissolver esta relação.

A construção de um relacionamento de longo prazo, por meio de alto grau de confiança e compromisso, permite desenvolver um relacionamento comercial mais colaborativo, onde as duas partes são beneficiadas . Os fatores que podem ajudar na construção de um bom relacionamento entre empresas são a proximidade , a interdependência, objetivos compartilhados , comprometimento, confiança, comunicação, cooperação e assim por diante (ROCHA, 2015).

O fator chave nas relações do marketing B2B é a confiança, conceito fundamental também presente no marketing de relacionamento. A confiança é extremamente valorizada, pois consolidar as alianças e parcerias significa garantir trocas bem sucedidas com os clientes potenciais. Visto que o objetivo das empresas é , portanto, maximizar e sustentar em longo prazo a criação de valor que irá indicar sua vantagem competitiva em relação aos consumidores e superar os concorrentes diretos de mercado, para que possam prosperar e se perpetuar nesse mercado (ROCHA, 2015).

Portanto o mercado *business-to-business* é caracterizado pelo interesse mútuo e o objetivo principal desta cadeia de negócios é ganhar credibilidade satisfazendo as

necessidades de cada cliente, atendendo às suas particularidades. Por isso, é importante considerar como cada relacionamento deve ser gerenciado. É necessário conhecimento, interação, compreensão e constante inovação na gestão destas relações comerciais (REZ, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico buscou-se apresentar os métodos utilizados para alcançar o objetivo de analisar os impactos do uso de uma ferramenta de BI na perspectiva do marketing de relacionamento desta pesquisa. Para Marconi e Lakatos (2003) metodologia científica é uma introdução aos procedimentos sistemáticos e racionais utilizados para a realização do referido trabalho.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O procedimento escolhido para esta pesquisa foi o estudo de caso, visto que, segundo Yin (2015 p. 16) “quanto mais suas questões procurarem explicar alguma circunstância presente (por exemplo, “como” ou “por que” algum fenômeno social funciona), mais o método do estudo de caso será relevante”. O estudo de caso permite que os investigadores foquem um “caso” e retenha uma perspectiva holística e do mundo real (YIN, 2015).

Como esta pesquisa procura entender os impactos do uso de uma ferramenta de BI em uma organização específica, outro ponto que leva a escolha do estudo de caso é que, segundo Yin (2015), o estudo de caso é preferido durante o exame dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. Além disso, a força exclusiva do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, arte-fatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível em um estudo histórico convencional (YIN, 2015).

O objetivo deste estudo é analisar os impactos do uso de uma ferramenta de BI na perspectiva do Marketing de Relacionamento. Por esse motivo, a pesquisa é classificada como caráter exploratório, pois segundo Malhotra (2012; p. 58), “o principal objetivo da pesquisa exploratória é ajudar a compreender o problema enfrentado pelo pesquisador”. Ainda para o autor, a pesquisa exploratória pode ser usada em casos em que ainda não há um problema definido e necessita de mais precisão para entendê-lo, para identificar caminhos relevantes de ação ou obter dados adicionais que levem a desenvolver uma abordagem.

Quanto à abordagem da pesquisa, entende-se como uma abordagem qualitativa e quantitativa. Segundo Malhotra (2012) a pesquisa qualitativa é caracterizada por não ser estruturada, de natureza exploratória e baseada em pequenas amostras. Além disso, “a

pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema , enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados”(MALHOTRA, 2012; p.111).

Já com relação à pesquisa quantitativa, Malhotra (2006, p. 114) afirma que:

A pesquisa quantitativa procura quantificar os dados. Ela busca uma evidência conclusiva, que é baseada em amostras grandes e representativas e, de alguma forma, aplica análise estatística. As descobertas da pesquisa quantitativa podem ser tratadas como conclusivas e utilizadas para recomendar um curso de ação final.

Lima (2001) complementa afirmando que o modelo quantitativo é uma pesquisa com finalidade específica, por isso segue um padrão linear, estabelecendo cada passo de sua trajetória numa perspectiva objetivista, resultando na obtenção de respostas passíveis de serem verificados e reverificados em sua confiabilidade e fidedignidade.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desta pesquisa é representada por uma Empresa no ramo de tecnologia, mais especificamente de *Software* como um Serviço (SaaS). Tal seleção foi feita de forma intencional pelas autoras devido ao fato de uma delas trabalhar na instituição, facilitando o acesso aos dados e análises. A escolha também foi feita pela representatividade da organização no mercado e seu número de clientes. Além de servir como fonte de informação, para a organização analisada, desenvolver melhorias e prospectar mais clientes a usarem a ferramenta BI.

Quanto à análise qualitativa, foi escolhido para responder a entrevista o gerente de produto, responsável pela funcionalidade do Marketing BI e por sua importante contribuição e conhecimento sobre a ferramenta, e o gestor de sucesso do cliente, responsável por algumas contas de clientes com acesso a ferramenta e devido a sua proximidade e experiência com os clientes.

Referente à análise quantitativa, o grupo analisado foram os 8.053 clientes ativos da Empresa X, escolhidos intencionalmente para serem estudados quanto ao segmento e uso da ferramenta de BI.

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para atender ao objetivo deste estudo, os métodos de coleta utilizados foram entrevistas em profundidade, bem como uma análise de dados secundários. Esses métodos permitem melhorar a concepção e entendimento do problema.

Em primeiro lugar, foi realizada uma análise documental da organização, o que caracteriza os dados como dados secundários. “O exame dos dados secundários disponíveis é um pré-requisito para a coleta de dados primários. As fontes internas devem ser o ponto de partida na busca de dados secundários” (MALHOTRA, 2012, p. 84). Para isso utilizou-se diversos dados advindos dos sistemas internos da organização, depois foi preciso filtrá-los e integrá-los para poder analisá-los de forma eficaz.

Além da análise dos dados, foram realizadas entrevistas com o gerente de produto responsável pelo Marketing BI e com um gestor de conta da organização. Para isso, utilizou-se um roteiro semiestruturado que se encontra no Apêndice desta pesquisa. A entrevista em profundidade é um procedimento de abordagem direta, pois o objetivo do projeto é revelado aos respondentes (MALHOTRA, 2012). O intuito da entrevista, segundo Malhotra (2012) é proporcionar à pesquisa exploratória mais entendimento do problema. Em uma entrevista semiestruturada são apresentados tópicos, ao invés de questões fechadas e isso permite ao entrevistado maior liberdade para explicar os fenômenos da organização.

Para cada objetivo listou-se os instrumentos utilizados para coleta de dados e os respectivos sujeitos da pesquisa como é possível comparar no Quadro 4.

Quadro 4 - Objetivos específicos vs Instrumentos de coleta e análises de dados vs Sujeito de pesquisa.

Objetivos específicos	Instrumento de coleta e análise	Sujeitos da Pesquisa
Identificar qual segmento de clientes da organização em estudo é mais e menos engajados à organização.	- Análise documental - Análise bibliográfica - Entrevista semiestruturada	Gerente de sucesso dos clientes.
Verificar se existe relação entre engajamento dos clientes e uso da ferramenta de BI.	- Análise documental - Análise bibliográfica - Entrevista semiestruturada	Gerente de sucesso dos clientes e Gerente de produto responsável pela ferramenta de BI.

Estudar o impacto que o uso da ferramenta de BI pode gerar nos resultados dos clientes mais engajados e menos engajados.	-Análise documental -Análise bibliográfica -Entrevista semiestruturada	Gerente de sucesso dos clientes e Gerente de produto responsável pela ferramenta de BI.
Propor estratégias/ações de melhoria na perspectiva do Marketing de Relacionamento para o aumento do uso da ferramenta de BI da organização.	Apresentação de sugestões das autoras.	Pesquisadoras

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No primeiro objetivo específico procurou-se identificar quais os segmentos de clientes são mais e menos engajados à organização através de uma análise documental da empresa. Em seguida, realizou-se uma entrevista com um gestor de sucesso do cliente (*Customer Success Manager*), responsável por algumas contas da organização, doravante chamado de “CS” e uma entrevista realizada com o gestor de produto (*Product Manager*) responsável pela ferramenta de Marketing BI, doravante chamado de “PM”, buscando identificar as suas visões a respeito de engajamento e os motivos que interferem no mesmo.

No objetivo seguinte buscou-se averiguar a relação entre engajamento e o uso da ferramenta de BI. Para atender a esse objetivo verificou-se por meio de análise documental se o segmento mais engajado é também o segmento que mais utiliza a ferramenta de BI. Assim como, se o segmento menos engajado é o segmento que menos utiliza a ferramenta. Posteriormente, também por meio da entrevista com o CS e com o PM, buscou-se entender os possíveis motivos que influenciam ou não a relação entre engajamento e uso da ferramenta de Marketing BI.

No terceiro objetivo estudaram-se os impactos que o uso da ferramenta de BI pode gerar nos resultados dos clientes mais engajados e menos engajados da organização. Para tanto, os instrumentos escolhidos foram a análise documental da organização, na qual

relacionou-se quantitativamente as informações disponíveis dos clientes com o uso da ferramenta de BI, e a entrevista com o CS e PM na intenção de identificar de maneira qualitativa os possíveis impactos decorridos do uso da ferramenta de BI.

Por fim, no último objetivo as autoras buscaram propor estratégias e/ou ações de melhoria a fim de aumentar o uso da ferramenta de BI da organização, apresentando sugestões a partir dos resultados obtidos.

A análise dos dados coletados na abordagem qualitativa não segue um padrão e métodos como na abordagem quantitativa. No entanto, segundo Malhotra (2012, p.130) “a meta na pesquisa qualitativa é decifrar, examinar e interpretar padrões ou temas significativos que emergem dos dados”.

Dessa forma, para analisar os dados se seguiu o modelo de Malhotra (2012) dividido em três etapas. Primeiro procurou-se a redução dos dados, ou seja, escolhe-se o que será aproveitado ou não para a pesquisa. O segundo passo é a interpretação destes dados, realizada com o auxílio de ferramentas visuais como, por exemplo, os gráficos, quadros e tabelas, pois, para o autor “a exibição ajuda a esclarecer os padrões e as inter-relações nos dados” (MALHOTRA, 2012, p.134). Por fim, tem-se a etapa da conclusão e verificação do conteúdo na qual é feita a análise do significado dos dados e a avaliação das implicações para a pesquisa.

4 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas as análises dos resultados obtidos através das entrevistas e análises documentais, com base em cada objetivo específico.

4.1 ESTUDO DE CASO

A presente pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo de tecnologia, especificamente de *software* como um serviço (SaaS), doravante chamada de “Empresa X”. A Empresa X é caracterizada como B2B visto que seus clientes são outras empresas. Escolheu-se esta organização tendo em vista a sua representatividade no mercado brasileiro e o seu número de clientes que somam em mais de oito mil espalhados pelo Brasil e América Latina.

A empresa desenvolve um *software* de automação de marketing que auxilia os donos e gestores de empresas na gestão e implementação das suas ações de marketing por meio da abordagem do Marketing de Relacionamento e Marketing Digital com foco em resultados. O *software* tem diversas funcionalidades como: captação de *prospects*; relacionamento com *prospects* e clientes por meio de automação de e-mails; postagem e monitoramento em mídias sociais e análise de resultados.

Os clientes assinam um plano para a contratação do *software* oferecido pela Empresa X, através de três opções de planos de assinatura. Estes planos são chamados de *Basic*, *Pro* e *Enterprise*. O plano *Basic* é o mais barato e com menos funcionalidades disponíveis, de modo que o plano *Enterprise* é o mais caro e, portanto, contém todas as funcionalidades que o *software* oferece, incluindo o Marketing BI, como se pode ver no Quadro 5.

Quadro 5 - Preços vs Planos

	Basic	Pro	Enterprise
Preço (R\$)	329/mês	679/mês	1.789 /mês
Número de contatos	Até 5000 contatos	Até 5000 contatos	Até 5000 contatos
Limite de disparos por mês	5x o número de contatos	7,5x o número de contatos	20x o número de contatos
Atração de visitantes	X	X	X

Calendário e agendamento de publicações em mídias sociais	X	X	X
Métricas de crescimento	X	X	X
Criador de páginas de conversão	X	X	X
Formulários inteligentes	X	X	X
Email Marketing	X	X	X
Limite de disparos de e-mail por mês	5× o limite de contatos	7.5× o limite de contatos	20× o limite de contatos
Automação de Marketing	Automação Basic	X	X
Integrações com outros sistemas (CRMs, envio de informações para outros sistemas)		X	X
Relatórios diários e semanais	X	X	X
Páginas mais acessadas	X	X	X
Marketing BI			X
Tempo de armazenamento do histórico de visitas		12 meses de histórico	30 meses de histórico

Fonte: Análise documental - Elaborado pelas autoras.

O Marketing BI é uma ferramenta extra de análise de dados na qual os clientes podem analisar ciclos de venda, canais de aquisição, taxas de conversão e de vendas, e identificar tendências futuras do seu negócio.

As contas dos planos *Pro* e *Enterprise*, têm o auxílio de um “Gerente de Sucesso do Cliente” ou também chamado de Gerente de Conta, que é responsável por ajudar os clientes a alcançarem os seus objetivos e obterem êxito ao usar a ferramenta, bem como, conseguir sucesso nas suas estratégias de Marketing.

A empresa localiza-se em Florianópolis, capital de Santa Catarina, em uma sede alugada. O prédio conta com 8 (oito) andares, todos ocupados pela organização. Atualmente a empresa tem aproximadamente 400 (quatrocentos) funcionários, porém devido ao crescimento acelerado da organização, a cada mês, em média, 15 (quinze) novos funcionários ingressam na mesma.

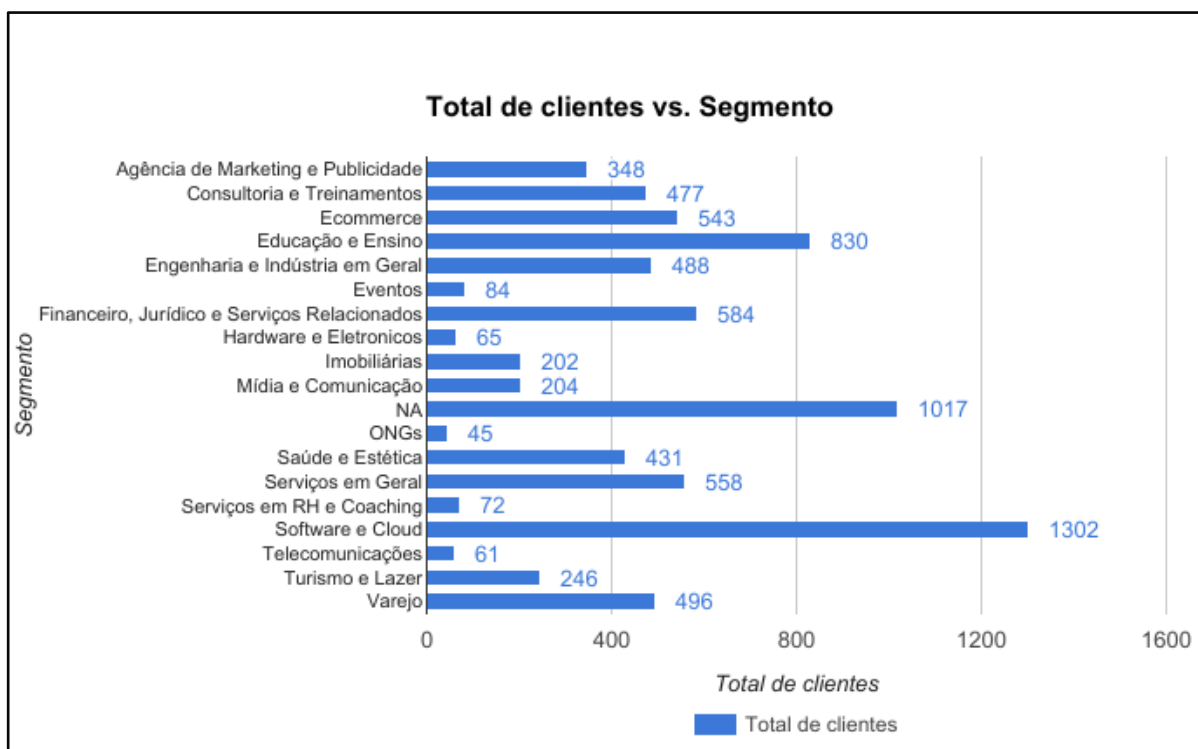
4.2 IDENTIFICAR QUAL SEGMENTO DE CLIENTES DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO É MAIS E MENOS ENGAJADOS À ORGANIZAÇÃO.

O conceito de engajamento varia para cada cenário, um dos conceitos mais abrangentes é de Higgins (2006) que define engajamento como envolvimento, ocupação e interesse em algo ou alguma coisa. Aqui se buscou verificar o conceito de engajamento utilizado pela Empresa X para então caracterizar quais os segmentos podem ser considerados como engajados.

De acordo com os entrevistados, engajamento é quanto o cliente acessa a ferramenta com recorrência e frequência ideal, representados por um índice que mede a adoção a ferramenta. Este índice é chamado de *Health Score* que significa “pontuação de saúde”, ou seja, é uma pontuação dada aos clientes para classificá-los quanto ao engajamento e perceber a probabilidade de cancelamento. Esse conceito vai ao encontro do conceito de engajamento do cliente trazido por Patterson, Yu e Ruyter (2006) e Haven (2007) que definem engajamento do cliente como o nível de presença do cliente em seu relacionamento com a organização, nível de interação, convivência e influência que um indivíduo tem com a marca ao longo do tempo.

O gráfico abaixo mostra o total de clientes ativos em cada segmento. Somando um total de 8.053 (oito mil e cinquenta e três) clientes ativos em todos os segmentos. Atualmente, existem 18 (dezoito) categorias de segmentos cadastradas e uma categoria para clientes sem segmento identificado. Analisando a Figura 1 é possível perceber que o maior número de clientes é do segmento de “*Software e Cloud* (nuvem)”, seguido por “NA” que são os clientes sem segmento cadastrado e “Educação e Ensino” em terceiro. Do mesmo modo, é possível verificar que o segmento com menos clientes são os segmentos de ONG’s, Telecomunicações, *Hardware* e Eletrônicos.

Figura 1 – Total de Clientes vc. Segmento



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Segundo os entrevistados, o engajamento está relacionado a alguns pontos. Para o CS está relacionado a vários critérios como, por exemplo, maturidade em marketing, rotina da empresa e a necessidade que o cliente tem do serviço que a empresa oferece. Nesta mesma linha, o PM entrevistado trouxe mais detalhes a sua análise. Para ele, o cliente precisa se identificar com a ferramenta, para isso a ferramenta deve proporcionar uma boa experiência ao usuário. Além disso, a expectativa é um fator central ao engajamento, ou seja, a ferramenta precisa ter/ser o que o cliente espera. O PM ainda coloca que, a relação com a empresa em si também é um fator importante, pois se cliente e empresa possuem boa relação à probabilidade do cliente ser engajado é maior. Outro ponto importante que ele enfatiza é a jornada do cliente desde que este adquire a ferramenta: “o cliente no início da sua jornada é mais engajado do que quando está prestes a cancelar.” Por isso é importante que a empresa sempre mostre valor ao seu produto ou serviço, pois enquanto o cliente enxergar valor na ferramenta, ele continuará engajado.

Como dito anteriormente, o engajamento na Empresa X é medido por uma pontuação específica, chamada de *Health Score*. O *Health Score* é uma pontuação dada em cima do número de ações do cliente nos últimos 15 (quinze) dias. A escala de pontuação funciona na seguinte proporção:

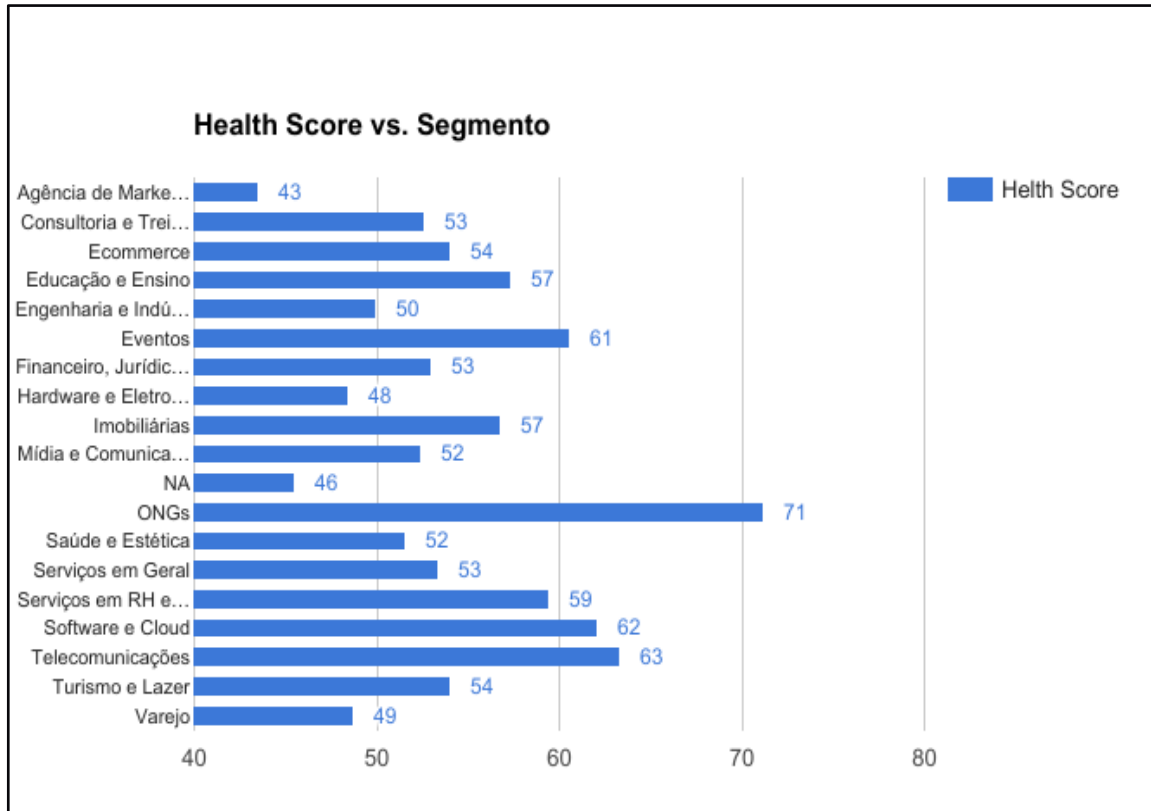
Quadro 6 - Escala do *Health Score*

Número de ações	Pontuação
0-15	0
15-30	10
40-45	20
45-60	30
60-75	40
75-90	50
90-105	60
105-120	70
120-135	80
135-150	90
150+	100

Fonte: Elaborado pelas autoras com base na análise documental.

Deste modo, encontraram-se, de acordo com a Figura 2, os segmentos mais e menos engajados conforme a pontuação apresentada no *Health Score*. Para encontrar tais resultados, foram separados os clientes por segmento e feito a média aritmética do *Health Score* do total de clientes de cada segmento.

Figura 2 – Health Score VS. Segmento



Fonte: Elaborado pelas autoras.

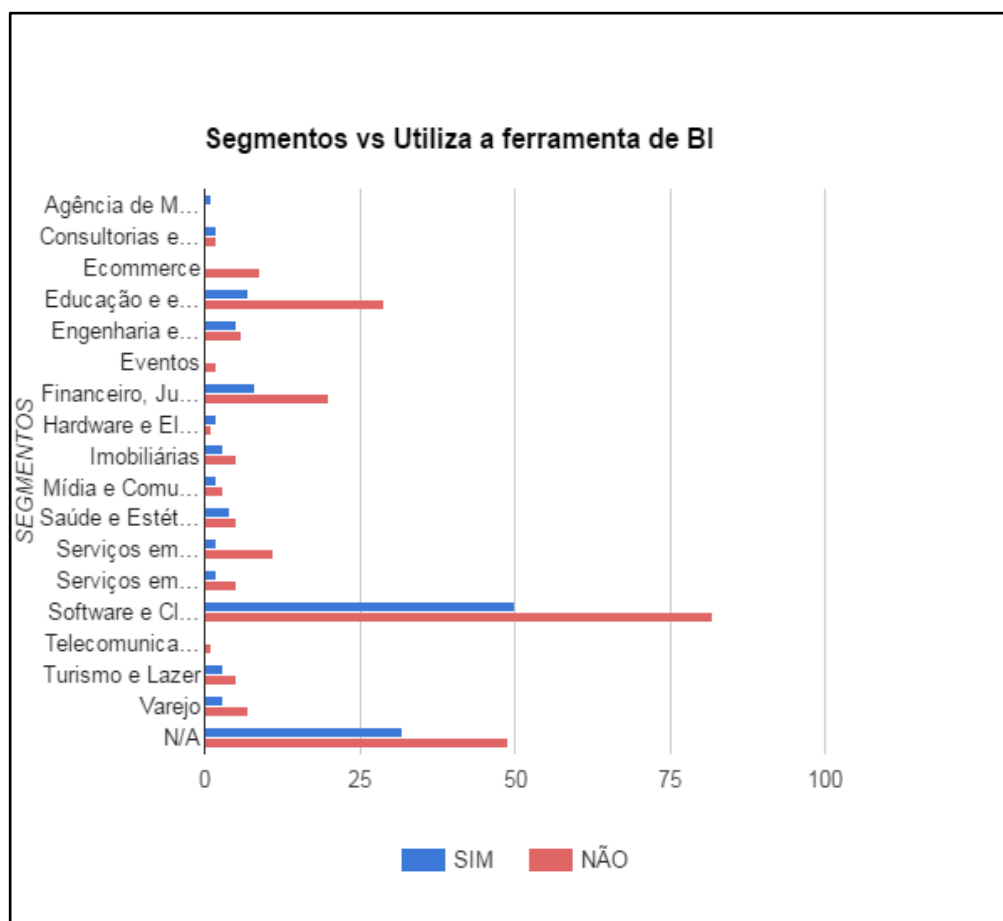
Conforme o Gráfico 2 o segmento mais engajado é o de ONG's, seguido pelo segmento de Telecomunicações e em terceiro *Software e Cloud*. Portanto, os segmentos menos engajados são o de Agência de Marketing e Publicidade, N/A (não categorizados) e *Hardware e Eletrônicos*.

4.3. VERIFICAR SE EXISTE RELAÇÃO ENTRE ENGAJAMENTO DOS CLIENTES E USO DA FERRAMENTA DE BI.

Como mencionado, o engajamento é importante para o desenvolvimento de estratégias de Marketing na organização e também para a relação entre empresa e consumidor, não no sentido da troca de bens ou serviços, mas da experiência do consumidor (MARRA; DAMACENA, 2013). Devido a essa importância, este objetivo busca identificar se existe relação entre engajamento e o uso da ferramenta, dado que o BI é útil para gerar valor ao negócio. Esta ferramenta se torna importante, pois conforme o grande volume de informações no mercado atual, este requer agilidade na hora de obter detalhes da base de dados para a

tomada de decisão, assim como proporcionar aos profissionais de segmentar e avaliar o comportamento dos clientes com mais qualidade (BARBIERI, 2001).

Figura 3 – Segmentos vs Utiliza a ferramenta de BI



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Analisando a Figura 3, a classificação quantitativa revela que o segmento o qual possui o índice mais alto de uso da ferramenta de BI é o *Software e Cloud* (nuvem) com 22 % (132 clientes), seguido pelo N/A (clientes sem segmento cadastrado) com 13 % (81 clientes) e Educação e Ensino com 8% (32 clientes). Ao fazer uma comparação com a Figura 2 analisado anteriormente, verifica-se que o segmento mais engajado é o de ONG's, seguido pelo segmento das Telecomunicações e em terceiro *Software e Cloud*. Com essa comparação é possível concluir que, de fato, não há uma relação entre engajamento dos clientes e o uso da ferramenta de BI, pois os segmentos não são os mesmos.

Do ponto de vista do Gerente de Produto (PM) responsável pela ferramenta de Marketing BI da Empresa X, também não há relação entre engajamento e o uso do BI “visto que muitos clientes são engajados, porém não utilizam a ferramenta (de BI)”. O gerente

argumenta que *“hoje o Marketing BI é restrito para uma regra e essa regra não é aplicada de maneira efetiva, por exemplo, é restrito ao plano Enterprise e quem compra este plano não compra especificamente em razão do Marketing BI, mas sim por outros motivos”* constatando assim, não ter relação direta entre ambos.

Já, em sua entrevista, o Gerente de Sucesso do Cliente (CS) da Empresa X não descarta a possibilidade de relação entre os dois temas, pois destacou que *“o fato do cliente usar o Marketing BI não significa que traga maior engajamento para a organização”*. Ele ainda evidencia que pode ocorrer uma relação inversa, ou seja, *“quanto maior o engajamento, maior o uso do Marketing BI”*.

Desta maneira, através dos gráficos e das entrevistas, é evidente que não há uma relação direta entre engajamento dos clientes com o uso da ferramenta BI, no entanto, os dois aspectos são fundamentais para os processos da organização já que estão diretamente relacionadas ao Marketing de Relacionamento.

4.4 ESTUDAR O IMPACTO QUE O USO DA FERRAMENTA DE BI PODE GERAR NOS RESULTADOS DOS CLIENTES MAIS ENGAJADOS E CLIENTES MENOS ENGAJADOS.

Uma ferramenta de BI segundo Barbieri (2001) contempla um novo conceito de estruturação das informações, que visa gerar valor ao negócio. Ao entrevistar o gestor de produto (PM) responsável pela ferramenta de Marketing BI da Empresa X e o Gerente de Sucesso do Cliente (CS), verificou-se que uma ferramenta de BI é também relevante para gerar valor a gestão de marketing de uma organização. Para eles, *“um BI é um centralizador de informação que vai me permitir tomar a decisão mais inteligente”*, ou ainda, *“é uma ferramenta que suprime passos na tomada de decisão”* acelerando o processo de tomada de decisão.

Então, basicamente o BI é capaz de permitir tomar melhores decisões ou as decisões mais adequadas. No âmbito do Marketing, segundo o PM entrevistado, *“com o Marketing BI é possível discernir e tomar decisões sobre qual o melhor perfil de contato, qual que é a melhor fonte de atração para novos contatos e clientes, qual que é a melhor forma de investir no marketing, enfim, qual melhor maneira de me relacionar com meus clientes e possíveis clientes para trazer resultados”*.

Quando se trata do mundo digital essas análises são ainda mais completas, pois possibilita reunir todo o comportamento do consumidor, desde visitas a páginas até aberturas

de e-mail tornando viável saber se as estratégias de relacionamento estão sendo de fato assertivas. Assim, com o Marketing BI centralizando todas essas informações proporcionam melhor tomadas de decisão em Marketing.

Conforme citado anteriormente nos fundamentos teóricos desta pesquisa, em um estudo realizado pelo Gartner Group (Gartner, 2011) foi possível observar que mesmo muitas empresas usando BI, algumas ainda falham em extrair os benefícios dessa tecnologia. Essa afirmação leva ao terceiro objetivo deste estudo de caso, que é averiguar o impacto que o uso de uma ferramenta de BI pode gerar nos resultados dos clientes.

Vale externar ao leitor que, dentre os 378 (trezentos e setenta e oito) clientes que têm acesso a ferramenta de Marketing BI, apenas 130 (cento e trinta) a utilizam com frequência, ou seja, 34,3%. Essa análise quanto ao impacto do uso do Marketing BI busca identificar possíveis diferenças entre os clientes que usam com frequência e os que não usam.

4.4.1 IMPACTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DECORRENTES DO USO DE UMA FERRAMENTA DE BI.

Dentre os possíveis impactos positivos que o uso de uma ferramenta BI oferece, os entrevistados destacam a melhoria no processo de tomada de decisão, como agilidade no processo decisório e a possibilidade de enxergar possíveis gargalos que sem o auxílio de um tratamento de dados não seriam identificados. Além disso, o BI também melhora o planejamento e execução das estratégias de marketing e auxilia na comprovação de retorno sobre investimento (ROI).

Em contrapartida os entrevistados não apontam grandes impactos negativos relativos ao uso de uma ferramenta de BI, porém levantam algumas situações que podem gerar efeitos negativos.

O Gestor de Produto (PM) relata que caso uma ferramenta não mostre as informações de forma clara ou apresente ambiguidade, o tomador de decisão pode se equivocar ao interpretar os dados disponíveis. Outro ponto levantado é quanto à dificuldade de customização dos relatórios e análises, podendo assim, limitar o uso da ferramenta. Por fim, outra situação negativa mencionada pelo gestor é quanto à confiabilidade dos dados, caso estes não sejam confiáveis, podem gerar informações equivocadas e levar a decisões erradas.

Já o Gestor de Sucesso do Cliente (CS) observa como ponto fraco de uma ferramenta de BI que *“em certos momentos talvez ele possa enviesar a tomada de decisão porque ele*

apresenta relatórios específicos, mas comparado com o ganho que esse é um fator secundário”.

4.4.2 POSSÍVEIS IMPACTOS QUALITATIVOS DEVIDO AO USO DO MARKETING BI.

Através da análise prévia acima, pode-se confirmar que o uso de uma ferramenta BI gera diversos impactos em uma organização. Diante disso, buscou-se elencar com os entrevistados os impactos qualitativos do uso da ferramenta BI ofertada pela Empresa X (Marketing BI) e, após essa etapa, através de uma análise documental, identificaram-se os impactos quantitativos advindos do uso da ferramenta.

Segundo as entrevistas com os gestores, um dos principais benefícios do Marketing BI é a melhoria no processo decisório. Para o gestor de CS *“de forma geral, uma ferramenta de BI acelera o processo de tomada de decisão. Então, é uma ferramenta que suprime passos neste processo. Nessa mesma linha, o Marketing BI consegue trazer insights⁶ interessantes por conseguir reunir dados que de outra forma seriam difíceis de levantar”*. O gestor de PM corrobora relatando que *“um BI é um centralizador de informação que vai me permitir tomar a decisão mais inteligente. Então basicamente ele vai fazer você tomar decisões melhores. Então, o BI vem pra hoje a gente ter o dado disponível, tudo é digital, tudo é linha de código, a gente consegue ler isso de alguma forma pra tomar decisão”*.

Outro benefício mencionado é ter um canal unificado para gestão, *“ter as informações em um só lugar, traz agilidade e permite um cruzamento de indicadores, que sem a ferramenta seria extremamente trabalhoso, a informação existe, mas não tão rápida de ser acessada, precisa e confiável”*. O PM acrescenta na entrevista que *“Coisas que não eram possíveis porque não tinham como reunir a informação antes da era digital [...], não haviam ferramentas para centralizar a informação”*.

Os entrevistados também salientam que o Marketing BI influencia diretamente na otimização das estratégias de marketing, isto é, permite aos usuários a análise de suas ações e dos resultados gerados e assim identificar os pontos que podem ser melhorados. Além disso, por ter a possibilidade de ser integrado a outros sistemas e disponibilizar muitas informações, o Marketing BI viabiliza análises mais aprofundadas sobre ações de marketing como identificar a campanha que mais atrai novos contatos ou qual campanha de e-mail desperta maior interesse dos clientes já cadastrados. Esse tipo de análise é de extrema importância

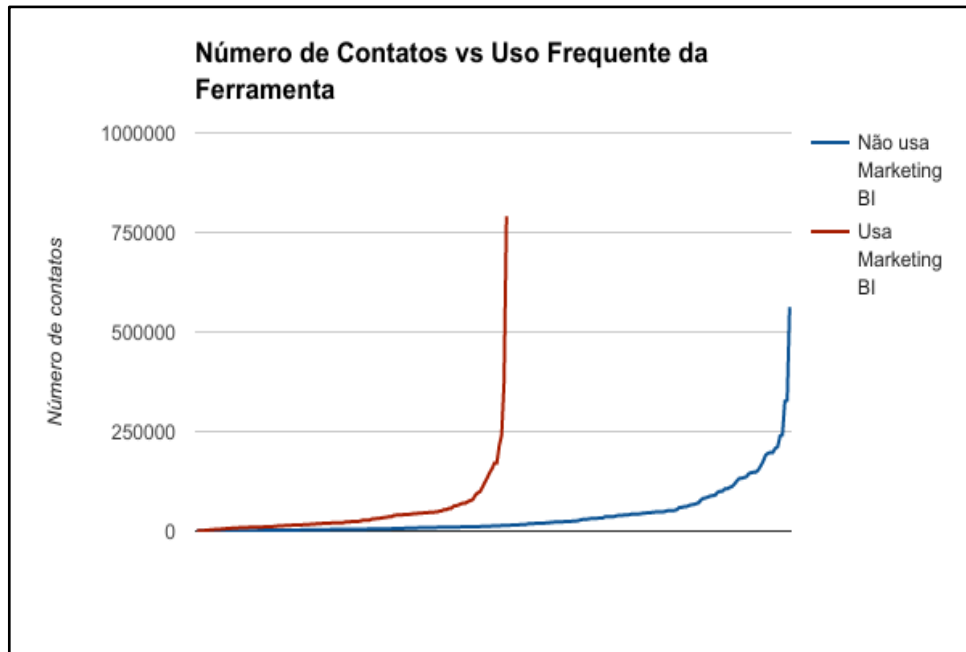
⁶ *Insight*: do inglês discernimento

para a gestão já que permite acompanhar de perto os resultados investidos no marketing, inclusive com essas análises é possível comprovar retorno sobre investimento em pequenas ações ou até mesmo em grandes campanhas de marketing.

4.4.3 IMPACTOS QUANTITATIVOS RELACIONADOS AO USO DO MARKETING BI

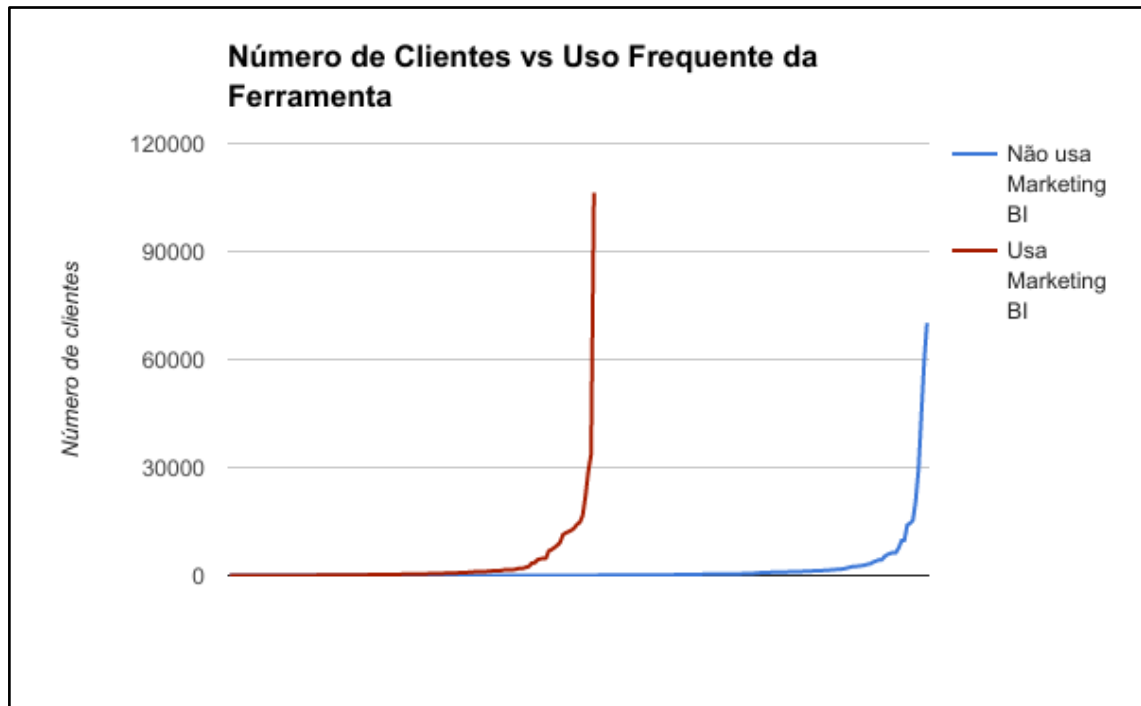
Este objetivo busca identificar os possíveis impactos quantitativos causados nos resultados dos clientes devido ao uso do Marketing BI, para isso, através de uma análise nos documentos da Empresa X, obteve-se diversas informações a respeito dos clientes que foram concentrados na planilha em anexo. Por meio dessa planilha, elaborada pelas autoras, buscou-se identificar as possíveis diferenças entre os clientes que usam e os que não usam a ferramenta.

A primeira análise que se faz é em relação ao número de contatos existentes na base dos clientes. O número de contatos se refere ao número de *prospects* cadastrados no *software*, ou também chamados de *leads*. Esse número é importante, pois a relação criada com esses contatos possa transformá-los em clientes. Quanto mais contatos, maior a chance de convertê-los em clientes. A Figura 4 nos mostra que, mesmo tendo mais clientes que não usam o Marketing BI com frequência, o número de contatos na base dos clientes que utilizam o BI é maior do que o número de contatos dos clientes que não usam. A média de contatos dos clientes que não usam a ferramenta BI com frequência é de 38.930 contatos, enquanto a média de contatos dos que usam com frequência é de 46.202. Deste modo, a chance de ter mais clientes é maior para quem utiliza o Marketing BI com frequência.

Figura 4 – Número de contatos vs Uso Frequente da Ferramenta

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Com relação ao número de clientes, este também é maior entre os que utilizam o Marketing BI com frequência, conforme ilustra o gráfico abaixo. A média do número dos clientes que usam a ferramenta com frequência é de 3.134, enquanto a média para os que não usam o Marketing BI com frequência é de 1.689 clientes.

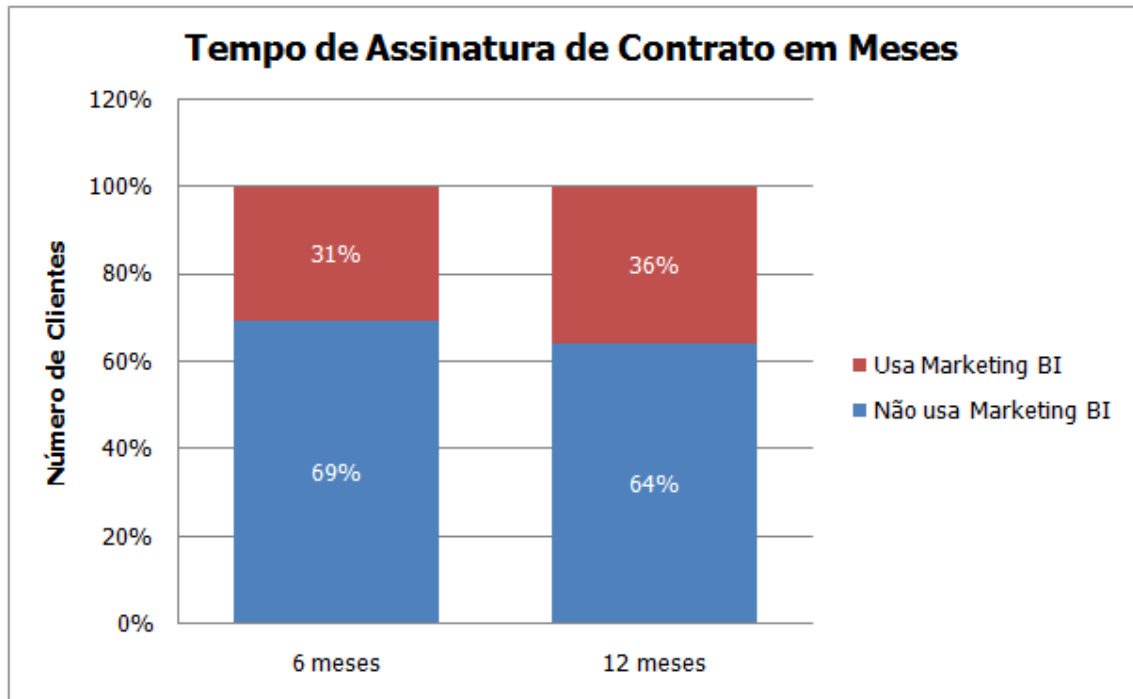
Figura 5 – Número de Clientes vs Uso Frequente da Ferramenta

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Esta análise prévia do número de contatos e número de clientes existentes na base dos clientes da Empresa X revela que existe uma diferença quantitativa entre os clientes que usam com frequência a ferramenta e os que não usam. Essa diferença pode ser condigna a um possível impacto do uso do Marketing BI, visto que, de acordo com a análise qualitativa, a ferramenta permite uma verificação de dados que favorece a otimização de campanhas e ações de captação de novos contatos e de relacionamento com sua base.

A Figura 6 representa o tempo de assinatura do contrato, sendo que esses contratos são firmados em duas opções: seis meses ou doze meses, conforme o gráfico abaixo.

Figura 6 – Tempo de Assinatura de Contrato em Meses

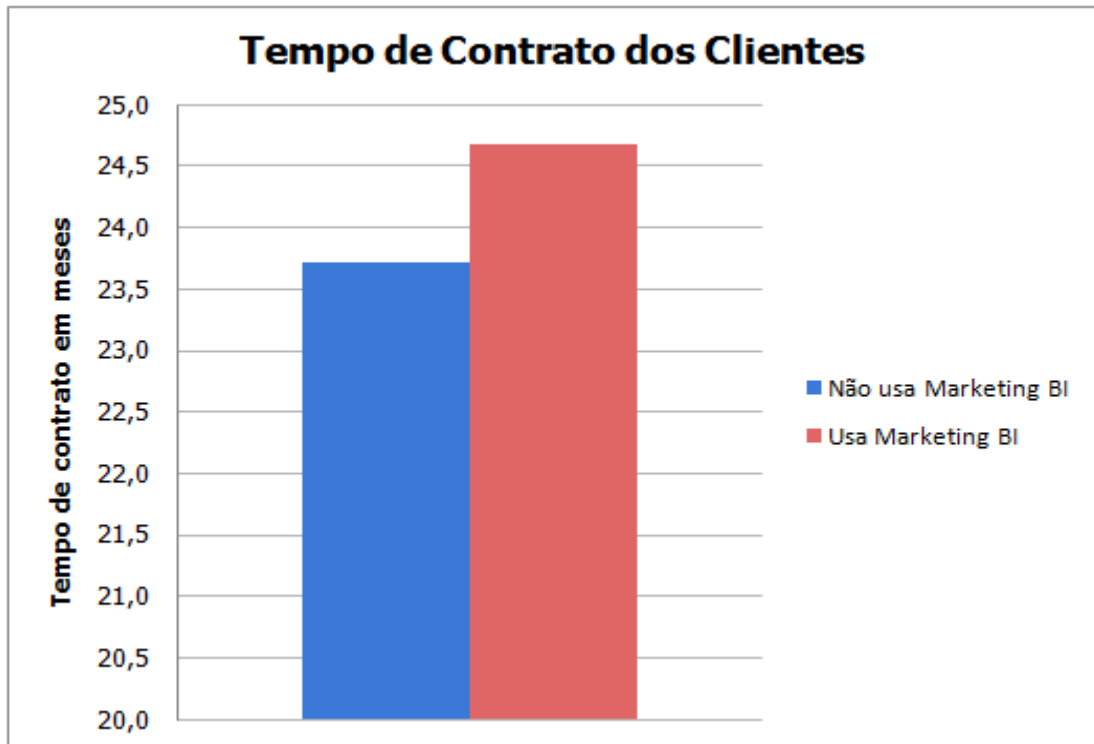


Fonte: Elaborado pelas autoras.

Através da análise quantitativa percebe-se que a maioria dos clientes assina contratos de tempo maior, doze meses. A Figura 6 demonstra que dentre os clientes que assinam o contrato por seis meses, 31% (33 clientes) usam a ferramenta de BI com frequência e 69% (74 clientes) não a usam com frequência. Já para o período de assinatura de doze meses tem-se 36% (98 clientes) de clientes que utilizam o Marketing BI e 64% (174) não utilizam. Portanto, denota-se que nesse aspecto não se identificou grandes diferenças entre os clientes que usam ou não a ferramenta analisada.

No que se refere ao tempo de contrato em meses, busca-se identificar a quanto tempo esses clientes fizeram a primeira assinatura de contrato, ou seja, é possível saber o histórico desde a prospecção até a relação presente que cada cliente tem na Empresa X. O número de clientes classificados no quadrante que usa Marketing BI é maior quando comparado aos clientes que não usam, desta maneira é caracterizado por uma forte atitude de compromisso com a empresa representando um cliente com um “comportamento fiel”. Essa análise é mais bem vista através da Figura 7.

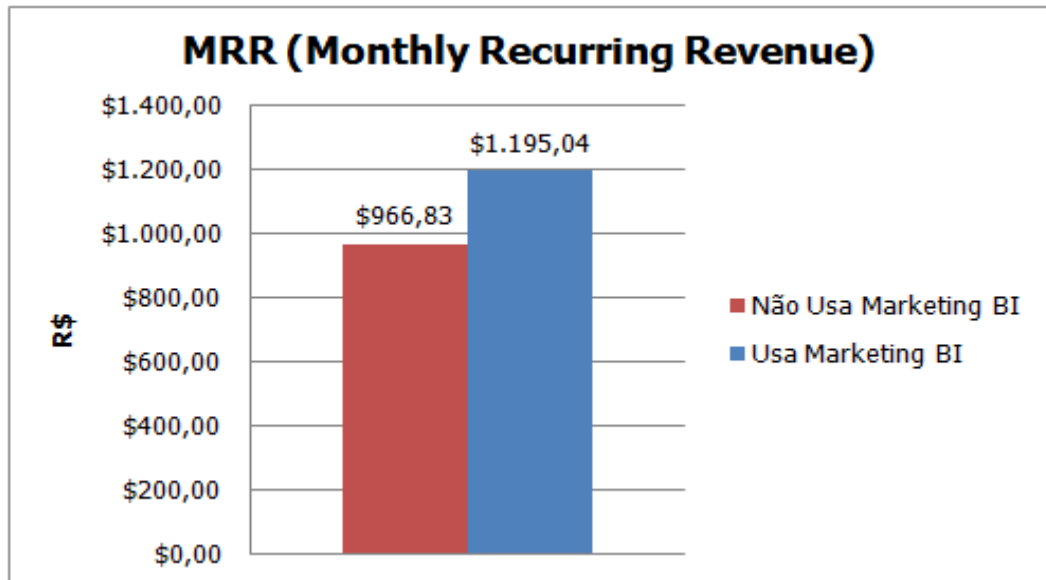
Figura 7 – Tempo de Contrato dos Clientes



Fonte: Elaborado pelas autoras.

A Figura 8 demonstra a Receita Média Mensal, do inglês MRR (*Monthly Recurring Revenue*), que cada cliente representa para a Empresa X. Para tal comparação foi tirada a média do MRR dos clientes que não usam o Marketing BI com frequência e dos que usam o com frequência.

Figura 8 – MRR (Monthly Recurring Revenue)



Fonte: Elaborado pelas autoras.

De acordo com o que foi apresentado na Figura 8, a média do MRR de quem usa o Marketing BI com frequência é maior (R\$1195,04) do que a média de quem não costuma usar o Marketing BI (R\$ 966,83). Esse resultado vai ao encontro com o número de contatos na base analisada na Figura 4, pois quanto maior o número de contatos na base, maior o valor agregado ao plano.

4.5 PROPOR ESTRATÉGIAS/AÇÕES DE MELHORIA NA PERSPECTIVA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA O AUMENTO DO USO DA FERRAMENTA DE BI DA ORGANIZAÇÃO.

Através das análises realizadas, percebe-se que o principal fator que se diferencia entre as empresas que usam ou não a ferramenta de BI é o MRR, sendo esse um grande indicador de interesse de qualquer organização. Concomitante a isso, o número de contatos e de clientes daqueles que usam a ferramenta com frequência também é maior comparado com os clientes que não usam com frequência. Por isso, torna-se interessante para a organização que mais clientes passem a utilizar a ferramenta, pois os resultados são satisfatórios para ambos.

Deste modo, algumas estratégias e ações podem ser implementadas pela “Empresa X” para aumentar o uso da ferramenta de BI. Para isso, primeiramente levantou-se com os entrevistados possíveis motivos que fazem com que o Marketing BI não seja tão utilizado, além de buscar identificar qual o perfil comum das empresas que utilizam a ferramenta.

Quanto ao perfil dos clientes que utilizam o Marketing BI, o PM afirma que “*é um cliente maduro em Marketing Digital que precisa automatizar a sua estratégia*” e também necessita de otimização do processo além de ferramentas profundas de análise.

Concomitante a isso, o CS vai ao encontro dessa afirmação, para ele as empresas que usam o Marketing BI tem uma maturidade maior que as empresas que estão iniciando suas ações de marketing.

Ainda nesse sentido, o PM comenta que muitas vezes as empresas que aderem ao plano *Enterprise* (plano em que se encontra a ferramenta de BI) não assinam o plano por conta do Marketing BI, e sim pelo tamanho da sua base de contatos ou por outros atrativos do plano, conforme foi apresentado no Quadro 4. O PM também cita que muitas empresas grandes assinam o plano *Enterprise* por ter “*uma base gigante de e-mail*” e precisam “*mandar e-mail para um milhão de pessoas*”. Com o *Enterprise* isso será possível de se conseguir. O PM ainda destaca que essa afirmação é “*um chute*” e que não tem dados para confirmar, mas que em muitos casos o cliente adquire esse plano apenas por ser uma empresa grande e que o BI para eles é apenas uma das funcionalidades disponíveis.

A primeira estratégia sugerida é que com essas informações a Empresa X pode identificar na sua base de clientes as empresas que apresentam certa maturidade em marketing e então incentivar o uso do BI. Sugere-se também, desenvolver a capacidade do cliente e o hábito de analisar suas ações e campanhas realizadas, desde os primeiros passos com o software. Dessa maneira, os clientes podem adquirir maturidade mais rapidamente e por consequência notar a necessidade de uma ferramenta de *Business Intelligence* para auxiliar na análise e otimização dos seus processos.

Seguindo nessa linha, para o PM “*a maneira como os clientes são atraídos para assinar o pacote que inclua o Marketing BI é a falta de casos de uso nas análises disponíveis nos outros planos ou, caso o cliente tenha um perfil mais analítico*”. Já para o CS essa atração ocorre nos casos em que os clientes têm maturidade e necessidade de relatórios mais profundos que não são disponibilizados nos demais planos. Em relação ao modo como os clientes são atraídos para o pacote *Enterprise*, percebe-se que há pouca ênfase no Marketing BI e, por consequência, nos benefícios do mesmo. Isso pode influenciar diretamente no pouco uso da ferramenta constatado nas análises ou ainda no pouco conhecimento sobre ela.

Nessa continuidade, sugere-se que a Empresa X conscientize os vendedores e gerentes de conta sobre os impactos advindos do uso do Marketing BI para que esses, ao conversarem com os clientes, divulguem e incentivem a aquisição e uso da ferramenta. Nessa mesma linha, outra sugestão é desvincular a ferramenta de BI do plano *Enterprise* e tornar uma ferramenta

extra, possível a qualquer plano desde que o cliente demonstre maturidade em marketing e necessidade de otimização de suas campanhas e ações.

Quando perguntados sobre o que precisaria ser melhorado para que mais clientes utilizem o Marketing BI os dois entrevistados destacam a flexibilidade em criar relatórios. Para o CS o que precisa ser feito é “*permitir os clientes de irem além daqueles relatórios*”, ou seja, além dos relatórios pré-definidos pela ferramenta. Nesse contexto o PM defende a necessidade de flexibilização dos relatórios, isto é, o cliente precisa “*montar a análise que ele quer*” e também entender o que as análises estão mostrando, assim como o valor delas. Portanto, a usabilidade da ferramenta precisa ser melhorada para que os clientes compreendam os números e dados que estão sendo apresentados.

Para as questões abordadas no parágrafo acima, a sugestão é conversar com todos os clientes para entender os motivos que os levam a utilizarem ou não a ferramenta e através de sugestões desses clientes identificar os pontos a serem melhorados em relação a usabilidade e flexibilização da ferramenta.

Portanto, a presente análise permite aos gestores e à organização compreender o perfil dos clientes, avaliar de que maneira eles estão correspondendo aos pacotes oferecidos pela empresa e se vale a pena continuar usando a ferramenta de BI somente no pacote *Enterprise*, visto que não se tem uma relação direta com o Marketing de Relacionamento, e analisar as ações propostas pelas autoras para tornar essa ferramenta mais funcional e rentável de maneira a engajar todos os clientes.

Os aspectos apontados acima poderão ser utilizados para o desenvolvimento de novos pacotes, permitindo mais acessibilidade à ferramenta, além de contribuir para a configuração de novas estratégias no intuito de aumentar o número de interessados e de usuários, à partir do momento que facilite a identificação da necessidade e a relevância da ferramenta de Marketing BI por parte dos clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, o Marketing de Relacionamento é fundamentado em boas ferramentas que auxiliam a gestão das informações, para que, a partir delas, possam ser traçadas estratégias assertivas e eficazes de relacionamento com os clientes. Dentre as diversas ferramentas que auxiliam as empresas na gestão do marketing, a tecnologia de *Business Intelligence* (BI) contempla um novo conceito de estruturação das informações, visando gerar valor ao negócio (BARBIERI, 2001).

Conforme identificado em um estudo realizado em 2011 dentre as empresas que utilizam BI, muitas falham por não extrair os melhores resultados da ferramenta (GARTNER, 2011). Por isso essa pesquisa buscou responder a seguinte pergunta: “Qual o impacto que o uso de uma ferramenta de BI pode causar na perspectiva do Marketing de Relacionamento?”. Sendo o objetivo geral deste trabalho “analisar os impactos que o uso de uma ferramenta de BI (*business intelligence*) gera em uma organização na perspectiva do Marketing de Relacionamento”.

Para responder a essa pergunta a metodologia escolhida foi um estudo de caso com uma empresa do Município de Florianópolis, doravante chamada de Empresa X. Primeiramente foram realizadas entrevistas com dois integrantes da organização no intuito de entender qualitativamente os impactos do uso da ferramenta de BI e se o uso da mesma tem relação com o engajamento dos clientes à organização. Também foi perguntado quanto ao perfil dos clientes que costumam utilizar a ferramenta e as possíveis melhorias para incentivar os clientes a usarem mais a ferramenta. Logo após, foram realizadas diversas análises documentais para analisar quantitativamente os possíveis impactos devido ao uso do *software*.

Como resultados da presente pesquisa destacam-se a quantidade de clientes que usam com frequência a ferramenta, sendo apenas 130 dos 378 clientes que têm acesso a ela. Verificou-se também que o segmento de clientes mais engajados (ONG's) não é o mesmo segmento que mais usa o BI (*Software e Cloud*), ou seja, por essa análise não há relação entre engajamento e uso da ferramenta. Identificar os clientes engajados é importante porque segundo Van Doorn et al., 2010 apud Marra e Damacena (2013) clientes altamente engajados podem ser importante fonte de conhecimento, uma vez que ajudam as empresas em uma variedade de atividades, desde ideias para a concepção e desenvolvimento de novos produtos ou até sugestões para modificar marcas existentes.

Dentre os possíveis impactos que o uso de uma ferramenta pode causar destacam-se a melhor tomada de decisão e a otimização das campanhas e ações de marketing. Tratando-se

dos impactos quantitativos encontrados através da análise documental referente ao tempo de contrato e tempo de assinatura de contrato não foram observadas grandes diferenças entre os clientes que usam com frequência a ferramenta para os que não usam. Porém, à respeito do número de contatos e de clientes, e também valor da receita média mensal, os clientes que usam a ferramenta com frequência, em média, apresentam maiores valores em vista dos clientes que não usam.

Analisando os impactos encontrados nesta pesquisa, fica clara a relação destes com a literatura, principalmente no que tange o processo de tomada de decisão, pois segundo Petrini (2006) o objetivo de um BI é apoiar o processo decisório. Além disso, um BI utiliza informações para definir estratégias competitivas, essas vantagens competitivas podem ser identificadas nos resultados encontrados em número de clientes, contatos e MRR.

Por fim, as estratégias propostas pelas autoras para aumentar o uso da ferramenta é identificar as características comuns entre os perfis dos clientes que usam a ferramenta com frequência para educar e replicar nos demais clientes. Outro ponto sugerido é a conscientização da importância e dos impactos que o uso da ferramenta pode causar nos próprios colaboradores da organização para que eles saibam explicar e incentivar os clientes a utilizarem o mesmo. Enfim, um ponto importante para aumentar o uso da ferramenta é a flexibilização dos relatórios e das análises disponíveis na mesma permitindo aos clientes irem além das informações pré-definidas que a ferramenta dispõe.

Deste modo, conclui-se através dos resultados encontrados na pesquisa, que o BI, se usado com recorrência, auxilia principalmente no processo de tomada de decisão, gerando informações e *insights* a partir da integração de dados. Além disso, o uso da ferramenta pode gerar impactos significativos no que tange a atração, relacionamento e conversão de contatos em clientes. O BI permite ao cliente uma maior otimização em suas campanhas e ações de marketing e, principalmente, identificar em que etapas do relacionamento existem mais gargalos a serem resolvidos. Porém, deve-se atentar ao fato de que, para que as decisões sejam tomadas corretamente, as informações disponibilizadas precisam ser confiáveis e serem facilmente interpretadas pelo usuário.

Contudo, esta pesquisa apresenta limitações quanto a sua análise. A realização deste estudo limitou-se a análise documental da Empresa X e duas entrevistas feitas com gestores de áreas distintas, obtendo uma visão apenas por parte da empresa e não dos clientes. Visto que não foi autorizada a realização de questionários e entrevistas para os clientes da organização, não foi possível obter uma visão vinda dos mesmos.

O presente trabalho tem como referência o estudo de caso em uma organização específica, nesse sentido, não foi possível analisar em mais organizações esse impacto, limitando-se a visão apenas desta organização.

Outra limitação encontrada foi o tamanho da amostra, sendo que apenas 378 dos 8.136 clientes têm acesso à ferramenta de BI, e desses 378 apenas 130 utilizam com frequência a ferramenta. Comprometendo as autoras de obter uma análise mais completa, restringindo a interpretação dos dados e consequentes sugestões de melhoria.

Como sugestão de pesquisas futuras, as autoras sugerem analisar os impactos do uso da ferramenta de BI através de uma visão vinda dos clientes que a utilizam, por meio de questionários e/ou entrevistas em profundidade.

Outro fator de melhoria e futuras pesquisas seria a aplicação de questionários aos clientes da “Empresa X” que evidencie de maneira fidedigna o diferencial e a importância que o uso da ferramenta de marketing BI proporciona para as organizações. Com um grande número de respondentes traria maior confiabilidade em relação ao diferencial que a ferramenta promove, uma vez que a opinião apenas dos dois gestores da Empresa X pode não traduzir uma visão geral para os resultados, tampouco representa a visão por parte dos clientes B2B.

Para pesquisas futuras, dessa maneira, sugere-se também uma análise temporal acompanhando resultados dos clientes antes e depois de usar a ferramenta BI. Além de aplicar questionários também aos clientes e utilizar outras ferramentas de Marketing como fonte de análise, a fim de verificar a relevância destas para com o BI já analisado, e se o desenvolvimento do método é válido para as demais ferramentas.

REFERÊNCIAS

- AFFELDT, F. S., JUNIOR, S. D. S. **Information architecture analysis using business intelligence tools based on the information needs of executives.** JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management . vol.10 no.2. Versão on-line. São Paulo março 2017.
- ALGESHEIMER, R.; DHOLAKIA; U. M.; HERRMANN, A. **The social influence of brand community: Evidence from European car clubs.** Journal of Marketing, v. 69, n. 3, p. 19-34, 2005.
- ALMEIDA, M. D. S. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese.** São Paulo: Atlas, 2011. .
- BARBIERI, C. BI – **Business Intelligence: modelagem e tecnologia.** 2nd ed Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2001.
- BECKER, G. Knowledge. **LIEBOWITZ, Jay. Knowledge managment handbook.** Washington: CRC Press, 1999. P. 13.1-13.27.
- BERRY, L. L. **Relationship marketing.** In: BERRY, L.L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. (Eds.). Emerging perspectives of services marketing, American Marketing Association, Chicago, IL, 1983. p. 25-38
- BOTELHO, F. R.; RAZZOLINI FILHO, E. **CONCEITUANDO O TERMO BUSINESS INTELLIGENCE: ORIGEM E PRINCIPAIS OBJETIVOS.** 2014. 6 f. Tese (mestrado) - Curso de Tecnologia da Informação, Universidade Federal do Paraná, Ufpr, Paraná, 2014. Adaptado pelas autoras.
- BRETZKE, M. **Marketing de Relacionamento: Integração entre a Informática e o Marketing na Busca da Vantagem Competitiva.** São Paulo, EAESP/FGV, 1992. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP, área de concentração: Mercadologia).
- BRETZKE, M. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real.** SãoPaulo: Atlas, 2000.
- BRODIE, R. J.; HOLLEBEEK, L. D.; JURIC, B.; ILIC, A. **Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research.** Journal of Service Research, v. 14, n. 3, p. 252- 271, 2011. .
- EBERHARDT, F. **Implementação de um Sistema de Business Intelligence para Supply Chain.** 2012. 55 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Controle e Automação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.
- EVANS, J. R., & LASKIN, R. L. **The relationship marketing process: a conceptualization and application.** Industrial Marketing Management. v. 23, p. 439-452, 1994.

GALÃO, F.; BACCARO, T.; CHIUSOLI, C. L. **Marketing de relacionamento no setor de software: um estudo exploratório**. Organizações em Contexto, São Bernardo do Campo, v. 8, n. 16, p.223-245, jun. 2012.

GARTNER GROUP. **Technology Research/Gartner Inc**. Disponível em: <http://www.gartner.com/technology/home.jsp> . Acesso em: fev. de 2017.

GLAZER, R. **Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset**. The Journal Of Marketing. p. 1-19. out. 1991. Disponível em: <<http://mail.tku.edu.tw/jodytsao/HitechMarketing/papers/1251953.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2017.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

GRÖNROOS, C. **From marketing mix to relationship marketing**. Management Decision, v. 32, n.2, p.4-20, 1994.

GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing**, 3rd edn. Chichester, UK: Wiley. 2007.

GUMMESON, E. **Marketing de Relacionamento Total**. 3. ed. São Paulo: Atlas Editora S.a, 2010. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577806683/cfi/1!/4/4@0.00:53.7>. Acesso em: 13 nov. 2016.

HAVEN, B. **Marketing's New Key Metric:Engagement. Marketing Leadership Professionals**. Disponível em: http://www.adobe.com/engagement/pdfs/marketings_new_key_metric_engagement.pdf. Acesso em: 10/03/2017 às 15h03min

HIGGINS, E. T.. **Value from hedonic experience and engagement. Psychological Review**, v. 113, n. 3, p. 439-460, 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.113.3.439> Acesso em: 10/03/2017 às 16h e 32min

HIGGINS, E. T.; SCHOLER, A. A. **Engaging the consumer: The science and art of the value creation process**. Journal of Consumer Psychology, v. 19, n. 2, p. 100-114, 2009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcps.2009.02.002> Acesso em: 10/03/2017 19h e 02 min

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **B2B: Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. Information Systems and Technology Management . vol.10 no.2. Versão on-line. São Paulo março 2017.

KALIL,É. F. S; GONÇALVES FILHO, C. **Comportamento do consumidor: Avaliação de alternativas e busca de informação na escolha de cursos superiores em Ciência da Computação**. Rae - Revista de Administração de Empresas, Belo Horizonte, v. 14, n. 34, p.131-154, dez. 2012.

KEMCZINSKI, A. et al. **COMO OBTER VANTAGEM COMPETITIVA UTILIZANDO BUSINESS INTELLIGENCE?** Produção Online, Florianópolis, v. 3, n. 2, p.2-5, jun. 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, A. **Marketing de varejo.** São Paulo: Atlas, 2008.

LEITE, F. L. C. **UTILIZAÇÃO DE BUSINESS INTELLIGENCE PARA GESTÃO DA ÁREA OPERACIONAL DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS: UM ESTUDO DE CASO.** 2007. 167 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

LEITE, L. O.; REZENDE, D. A.; **Modelo de gestão municipal baseado na utilização estratégica de recursos da tecnologia da informação para a gestão governamental:** formatação do modelo e avaliação em um município. Rap: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 2, n. 44, p.460-493, mar. 2017.

LIMA, P. G. **Tendências paradigmáticas na pesquisa educacional.** 2001, 317f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, SP, 2001.

MADRUGA, R. **Guia de Implementação do Marketing de Relacionamento e CRM: O que e como todas empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes.** São Paulo: Atlas Editora S.A, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada.** 4. Ed. São Paulo: Bookman, 2006.

MALLEY, L.; TYNAN, C. **Marketing de relacionamento.** IN: BAKER, Michael J. (org) Administração de Marketing. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRA, G. S.; DAMACENA, C. **Engajamento do consumidor: Revisão teórica dos conceitos e seus antecedentes.** Rege - Revista de Gestão e Empreendedorismo, São Paulo, v. 20, n. 2, p.233-249, jun. 2013.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente.** Tradução outras palavras Consultoria Linguística e Serviços de Informática. 25ª Edição. Rio de Janeiro. Elsevier. 1992.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. **The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing.** American Marketing Association. Não Encontrado, p. 20-58. jul. 1994. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1252308?origin=JSTOR-pdf>. Acesso em: 03 abr. 2017.

NEWELL, F. **Fidelidade.com**. Tradução de Maria Lucia G. L. Rosa. São Paulo: Makron Books, 2000.

OLIVEIRA, D. T.; PEREIRA, O. J. **Um estudo do Business Intelligence no ambiente empresarial**. 2008. Disponível em: <http://www.uvv.br/portais/cienciacomputacao/pdf/2008/UM%20ESTUDO%20DO%20BUSINESS%20INTELLIGENCE%20NO%20AMBIENTE%20EMPRESARIAL.pdf> Acesso em: 03 abril. 2017.

PACHECO, E. L. Z. **MARKETING DE RELACIONAMENTO: Um Estudo da Aplicação ao Mercado Brasileiro de Eletroeletrônicos**. 2001. 114 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2001.

PHADTARE, M. (2008). **Industrial Marketing**. (1st ed.). New Delhi: PHI Learning.

PATTERSON, P.; YU, T.; RUYTER, K. **Understanding Customer Engagement in Services**. ANZMAC 2006 Conference, 2006, Brisbane. Proceedings. Brisbane, 2006.

PETRINI, M. **Incorporando a gestão da sustentabilidade aos sistemas de inteligência de negócio**. 2006. 157 f. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

REIS, A. C. B. C.. et al. **Marketing de Relacionamento: Agregando Valor ao Negócio com Big Data**. VII Encontro de Marketing da Anpad. Belo Horizonte. 2016.

REZ, R. **Marketing de Conteúdo: A Moeda do Século XXI**. Ed. DVS

RIBEIRO, Á. H. P.; GRISI, C. C. H.; SALIBY, P. E. **Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no Mercado de Seguros**. Rae: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 39, n. 1, p.31-41, jan. 1999.

ROCHA, M. **Marketing B2B (Marketing em Tempos Modernos)**. 1a ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

SALIBY, P. E. **O Marketing de Relacionamento: O novo marketing na nova era competitiva**. Rae - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 4, n. 3, p.6-12, maio 1997.

SAMPAIO, D. O. *et al.* **Um estudo comparativo sobre o comportamento do consumidor de automóveis novos**. 2004. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT76_Um_Estudo_comparativo_do_comp_consumid.PDF. Acesso em: 13 nov. 2016

SELEGATTO, D. A. (2005). **BUSINESS INTELLIGENCE**. Campinas: Pontificia Universidade Católica de Campinas.

URDAN, A. T.; URDAN, F. T. **Marketing estratégico no Brasil: teoria e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2010.

VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento: Aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 2006

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Procedimento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 271 p. Tradução de Cristhian Matheus Herrerqa. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/>. Acesso em: 25 mar. 2017.

ZENONE, L. C. **Marketing de Relacionamento: tecnologia, processos e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

DADOS GERAIS:

Idade:

Sexo:

Formação:

Função que ocupa:

Já passou por outras funções na empresa? Se sim, quais:

Há quanto tempo trabalha na empresa:

PERGUNTAS:

- 1) Na sua visão, o que leva alguns clientes a serem mais engajados do que outros?
- 2) Você acredita que é importante os clientes estarem engajados? Por quê?
- 3) Na sua visão qual a relevância do uso de uma ferramenta de BI para a organização ou para os clientes? E o marketing BI?
- 4) Você acredita que exista relação entre o engajamento com o uso do Marketing BI? Por quê?
- 5) Qual\Quais os impactos positivos e negativos que o BI traz para os clientes? (por exemplo: implantação, a falta de conhecimento, as dificuldades sobre investimentos, rentabilidade, entre outros)
- 6) Qual é a influência do uso do Marketing BI nas estratégias de marketing?
- 7) Qual é o perfil das empresas\clientes que decidiram utilizar o pacote de serviços que incluem o Marketing BI? E quais os primeiros sintomas e mudanças? O que muda?
- 8) De que forma novos clientes são atraídos para assinar o pacote de serviço com o Marketing BI?
- 9) Em sua opinião, o que precisaria ser melhorado para que mais clientes utilizem o Marketing BI?

APÊNDICE B - ENTREVISTA COM GESTOR DE PRODUTO (PM)

DADOS GERAIS:

Idade: 24

Sexo: Masculino

Formação: Engenharia de controle e automação

Função que ocupa: Gerente de produto

Já passou por outras funções na empresa? Se sim, quais: Não.

Há quanto tempo trabalha na empresa: 1 ano e 2 meses

PERGUNTAS:

1) O que você entende sobre engajamento?

R: Engajamento de usuários do RD Station é o quanto o usuário acessa com frequência e recorrência ideal a ferramenta. Isso se dá com vários contatos, pode ser um acesso normal né, eu ir lá e logar, por exemplo. O acesso específico de alguma *feature* ou também a gente aqui em produto costuma monitorar que ação o cara tá fazendo, tem vários níveis né, por exemplo, uma métrica em comum de produto é DAU (*daily active users*) e MAU (*monthly active users*). Mas isso só quer dizer que o cara logou no teu negócio então muita gente quer que o cara logue todo dia, então o active ali é só logar, aqui no RD Station, cada time vai olhar para suas *features* específicas, eu vou olhar para a *feature* de análise. Eu poderia olha quantos *monthly active user* tem em análises, por exemplo, o que o cara fez dentro dessa *feature*, não é só visualizar. Pra mim engajamento é fazer as ações certas, no tempo certo, com recorrência certa. Em postagem social o cara precisa ter uma postagem a cada três dias, por exemplo. Então normalmente existe um engajamento padrão que a gente vai observando dado a uma massa de usuários que seria o ideal, mas vai ter das *features* específicas de cada um. Então vai ta relacionado ao que o usuário precisa e se ele está utilizando aquilo dentro da ferramenta.

2) Na sua visão, o que leva alguns clientes a serem mais engajados do que outros?

R: Cara, tem a identificação dele com a ferramenta, isso muitas vezes é UX (*user experience*), qual que é a persona do RD Station, por exemplo, tem *design principles* que vão guiar nosso desenvolvimento do tipo, cara tem ferramentas como por exemplo o *salesforce*, é pra cara mais engenheiro, é pra cara mais *data-driven*, que sabe se virar com coisa que não tem tanto flow bonitinho, que são mais duras mas são mais flexíveis por exemplo. Enquanto tem outros aplicativos que são fáceis de utilizar, mas não tem tantos casos de uso específico. Então é

sempre o trade-off disso. O engajamento vai sempre de encontro disso, conseguir casar o que o cara espera o que ele acha um produto bom com o que tu tá entregando. Ai é meio que quase que o subconsciente do cara. Dois tem, muito do que ele vê com relação com a empresa em si, por exemplo, ontem eu fiz uma call com um cara que deu churn por que o produto não atendeu ele, mas ele tem muito respeito e afinidade pela RD como um todo. Então ele está em negociação de venda de novo. Então esse cara nem é cliente ainda, mas já é engajado por que ele gosta do Rd Station. Então tem esse tipo de coisa. Mas também é uma coisa que vai mudando ao longo do tempo. Então o cara que entra ele entra muito mais empolgado, e o cara que está dando churn tá muito menos engajado. O que causa isso normalmente é a expectativa, dividindo nas fases do cara, no onboarding é alcançar mais rápido, o onboarding da ferramenta mesmo, tu não sabe usar aquilo e ele vai ter mostrar e vai ter que te fazer ver valor naquilo rápido e aquilo vai fazer tu engajar. Ai tu vê valor tu continua utilizando. Depois de um tempo tem o tempo de geração de hábito. pega o RD Station ele te manda relatórios diários, para que? pra ele lembrar que o RD Station , lembrar que tem uma ferramenta de marketing, lembrar que aquilo tá gerando coisa pra ele que ele precisa voltar lá pra ele ver analisar ou alguma ação que ele precisa tomar. E no final das contas assim, pegando um cara que já entrou algum tempo e ja nao tá com essa euforia de entrada e já desenvolveu alguns hábitos, o que a gente olha muito é, o tal no NPS, que basicamente é medir a felicidade do cara como promotor ou como detrator, que é maios ou menos o que eu falei, o cara mesmo dando churn é um promotor da empresa e tem gente que é detrator já desde antes , então a felicidade dele usando. Que é muito relacionado a: quantos bugs ele enfrenta, ele enfrentou já, quantas vezes ele se frustrou por causa de um bug, já se frustrou por causa de UX, isso é muito o índice de felicidade do cara ali. E tem mais um ponto, que é o cara que já tá retido a longos períodos que é o quão profunda é a ferramenta pra transcrever os casos dele. Muitas vezes a gente pode até se preocupar com a quantidade, com isso no começo mas geralmente não é o caso, normalmente é o cara que começa a falar “isso não me serve”, “eu preciso de mais só que isso” é o cara que já tá a algum tempo, então tem falta de feature também.

3) Você acredita que é importante os clientes estarem engajados? Por quê?

R: Com certeza, por que, cara, um, olhando cegamente o nosso, hoje o *heath score* que diz, que a intenção do *heath score* é dizer quando provavelmente o cara vai dar churn, 80% da nota dele é relacionado à engajamento com o produto, não sei se é totalmente certo, mas pega esse cara aí, o cara é super fã da rd mas ele cancelou porque o produto não atende ele. Então a

gente é um SAAS, a gente pode se apoiar o quanto a gente quiser em serviço mas a gente é um produto, quem vai usar isso é o cara, e se o negócio não for bom se ele não tiver feliz, se ele não tiver os casos de uso que ele quer ele não vai, ele vai cancelar, não tem serviço que segure o cara. ele precisa estar engajado com aquilo ele precisa ter bons hábitos, e normalmente ele precisa estar apoiado naquilo, a operação dele tem que tá apoiada naquilo pra ele depender na ferramenta para que ele veja valor.

4) Na sua visão qual a relevância do uso de uma ferramenta de BI para a organização ou para os clientes? E o marketing BI?

R: Um BI é um centralizador de informação que vai me permitir tomar a decisão mais inteligente. Então basicamente ele vai te fazer tu tomar decisões melhores. No resumo é isso. Coisas que não eram possíveis porque não tinham como reunir a informação antes da era digital, e até mesmo depois da era digital não haviam ferramentas para centralizar a informação. Então o BI vem pra, hoje a gente tem o dado disponível, tudo é digital, tudo é linha de código então a gente consegue ler isso de alguma forma pra tomar decisão. Então eu consigo medir, eu não conseguiria medir a folha ponto da galera que faz no cartãozinho, agora tem o ponto digital eu consigo medir se a galera chega mais às nove ou às oito e meia. É um exemplo clássico de disponibilidade de informação que hoje é muito maior, e depois tem o problema de integração dessas informações, que o BI também vai resolver, que ai eu consigo saber que quem chega às oito e meia é rende mais dinheiro e quem chega às nove rende menos dinheiro pra mim, sei lá. Então isso é uma coisa inviável quando tu não tem acesso a integração de dados. O nosso BI é uma forma de fazer isso, dentro de um escopo bem mais específico que é marketing, e é muita informação. Pega a conta da RD aí tem cinquenta mil pessoas que converteram em pelo menos uma landing page, cada uma delas tem pelo menos uma timeline que é pelo menos diferente da outra. Ela engajou com a gente de uma forma, ela veio de uma fonte de tráfego diferente, ela veio de uma busca orgânica que ele queria essa informação já, ou ele veio de um social que ele tava navegando, ele engajou com materiais que, dependendo da nossa jornada de compra, ele engaja com materiais de landing page que ele quer gerar leads, o outro engaja com materiais de social que ele ter mais presença de social, o outro quer materiais de automação que ele tem marketing. Então cada um deles tem uma timeline diferente. E fica muito difícil gerenciar isso e tomar decisões de qual o melhor perfil de lead, qual que é a melhor fonte de tráfego, qual que é a melhor forma de eu fazer meu marketing pra que eu possa trazer resultados. É a mesma aplicação do funil eu consigo no marketing digital, medir tudo, porque tudo é digital: visitou meu site, abriu um email, eu

consigo medir tudo., e a ferramenta de marketing BI que agente tem, por o RD Station centralizar essas informações a gente consegue prover melhor tomada de decisão em marketing.

5) Você acredita que exista relação entre o engajamento com o uso do Marketing BI? Por quê?

R: Eu sou chato suficiente pra dizer que eu nunca fiz essa análise e dizer que eu não tenho nada a afirmar. Mas eu acho que não. Não por que tem muita gente que não usa e é engajado. Hoje o marketing BI é estrito para uma regra e essa regra não é aplicada de verdade. Ele é restrito a plano enterprise e quem compra enterprise não compra por causa do marketing bi. Ele compra por outros motivos então não tem nada aver uma coisa com a outra. Não vai ter relação de churn por exemplo com uso do marketing BI.

6) Qual\Quais os impactos positivos e negativos que o BI traz para os clientes? (por exemplo: implantação, a falta de conhecimento, as dificuldades sobre investimentos, rentabilidade, entre outros)

R: Tá, positivos: melhor tomada de decisão, otimização de processos, planejamento e, é, melhor execução de estratégia e melhor planejamento e comprovação de ROI. No geral é isso. Desvantagem: não tem desvantagem. Não vejo desvantagem, entende? Pode ter dificuldade. Impacto negativo só se o cara tiver dificuldade de utilizar, se o cara não entender. Pode ser fricções. Não tem impacto negativo sabe. Se ele não entender ele pode tomar as decisões erradas. Se ele não entender. Eu posso ter uma ferramenta que não deixe claro o suficiente, e aí o cara toma uma decisão errada porque não entender a minha informação, como ela foi estruturada então o cara acha que é uma coisa, mas na verdade é outra então ele toma decisão errada e esse é o impacto negativo. Mas é muito relacionado a fricção do produto. Pode ser um erro, sei lá falta de confiabilidade também, se eu erro na, se eu erro a amostra do dado, se tá não integro o dado eu vou tomar a decisão errada também.

7) Qual é a influência do uso do Marketing BI nas estratégias de marketing?

R: Primeiro: planejar, porque sem planejamento dificilmente tu vai ser dar bem com inbound marketing, e a gente vem comprando isso, muita gente não planeja, é um outro problema. Mas qualquer ferramenta de análise vai te ajudar por que tu vai olhar pra trás, então eu gerei 10 leads mês passado, eu não vou me planejar paga gerar 50 mil, eu vou gerar 20, 30, 50. Mas olhando pra trás eu consigo me planejar meu futuro, ter uma estimativa, mesmo que seja

sazonal. Dois: depois que eu planejei eu preciso executar esse negócio: aí eu vou ter que fazer um plano, vou ter q criar landing page vou ter que automatizar. Só que dificilmente aquele plano vai dar certo de primeira, todo dia , toda semana, todo mês eu vou ter que olhar pros meus dados e ver se eu to seguindo aquele plano, se eu to seguindo a minha meta. Se eu não tiver a análise que eu vai dizer o que eu to errando, onde é que eu to errando, qual é a ação que eu preciso fazer pra corrigir a rota. A execução precisa ser corrigida pela análise também. Fechar um ciclo, que é a comprovação de ROI, fechei o primeiro mês. Eu preciso comprovar que eu bati minha meta, se eu não bati, por que eu não bati, onde é que eu gastei dinheiro, onde é que eu ganhei dinheiro. Isso é quem vai te dizer são dados que estão em análise. No geral é isso. Otimização de funil, otimização de processo vai vir corrigir esses três. Vou olhar pro meu buraco, então meu buraco tá aqui eu preciso otimizar esse buraco. Eu vejo bem isso, planejar um ciclo, executar ele desviando das dificuldades e comprovar o roi dele. Isso é qualquer ferramenta de análise. Mas o bi é mais específico, eu consigo principalmente, quando o meu planejamento é muito de otimização eu consigo ir muito mais fundo no problema, porque eu tenho muito dado, eu tô integrado com muita coisa. então cara meu problema tá aqui, então por exemplo, eu tenho uma taxa de conversão baixa, então eu vou quebrar isso aqui nos meus canais, qual o meu canal que tá convertendo pouco, beleza, é o canal social, então eu quebro o canal social em todas as minhas landing pages, qual que é a landing page que está com taxa de conversão baixa, a foi em tal momento. Então eu consigo ver, eu mudei a landing page e ficou ruim a conversão. Eu preciso regular, Fica muito mais fácil por que eu consigo ter todos os dados ali pra ti em análises não triviais. Pega a análise de safra por exemplo, os leads que eu gerei em março, viraram clientes muito mais rápido do que os leads que eu gerei em junho, ai eu me pergunto, eu faço a pergunta certa, o que eu fiz com os leads de junho, ai eu entro lá, leads de junho , me dá todas as características dos leads de junho, ah eles vieram muito mais de busca paga. Então beleza, geralmente busca paga converte mais rápido mesmo, ou não, lead de social que era pra demorar e converteu mt rápido. Por que esses leads eram tão bons? De que assunto eu falei naquele post? Eu faço as perguntas certas para encontrar o melhor caminho, E as vezes isso é necessário quando eu to com um volume de operação muito alto como a RD.

8) Qual é o perfil das empresas\clientes que decidiram utilizar o pacote de serviços que incluem o Marketing BI? E quais os primeiros sintomas e mudanças? O que muda?

R: Aí eu entro no problema que eu falei ali antes. Muitas vezes quem é enterprise muitas vezes não entra porque ele é, assim, tem uma jornada do produto que é por exemplo o que

guia o que a gente faz aqui, a gente tem 100 pessoas pensando nisso, o produto ele pra basic para que ele serve? ele é um produto de entrada, eu vou dar as primeiras features pro cara rodar o marketing digital dele. O produto pró ele é automatização, tem lead scoring pra começar a passar lead automaticamente, eu tenho a automação de marketing pra ele automatizar todo meu envio de e-mail e fluxo de nutrição, e eu tenho lead de tracking que aumenta um pouquinho o caso de uso. Ou o produto enterprise que é um produto de otimização. Qual é o cara? É um cara que maduro em marketing digital que precisa automatizar a estratégia dele não é simplesmente por que o cara é muito analítico, não o cara precisa de otimização ele precisa de ferramentas profundos de análise por que só assim que ele vai encontrar onde estão as otimizações que ele precisa fazer. Mas na realidade o que acontece é muita empresa grande acaba comprando enterprise por que a venda dele é feita dessa forma. Eu vou comprar enterprise porque eu tenho uma base gigante de e-mail, eu preciso mandar pra um milhão de pessoas eu vou conseguir mandar. Não tanto, é um chute tá eu não tenho dado para comprovar, e eu já participei de calls que o cara comprou o enterprise porque ele queria o marketing BI, mas em muitos casos é só porque o cara é grande então “já me dá tudo de uma vez se eu gostar do BI eu uso, ou então também não dar nada eu pagar a mais, não tem problema.” O cara normalmente pensa assim. O perfil ideal é um cara maduro, maturidade de marketing digital porque ele precisa de maturidade pra entender aquilo, é e quem tem volume de operação relativamente alto para precisar otimizar. O perfil real é empresa grande ou um cara muito analítico que precisa de uma ferramenta muito analítica. Esse é o meu feeling do perfil do cara do marketing BI hoje. Hum... Eu acho que é o cara se perguntar mais. Ele se pergunta muito mais o que pode estar acontecendo, o que são aquelas métricas. E eu acho que o BI dada a maturidade média do mercado brasileiro hoje, quando o cara traí num, do ciclo de venda inteiro, quando a gente educa o cara, desde que ele é lead, pensa num cara que foi evoluindo com a RD, o caso ideal é o cara que passou do basic pro Pro e pro Enterprise, Até ali ele vai se perguntar mas porque ele não enxergava que ele poderia ter aquele tipo de análise, aquele tipo de insight para melhorar o marketing dele. Então hoje, eu acho que o marketing bi acaba causando essa dúvida em muita gente. Tem o caso do cara que não entende nada, que é mais usabilidade ali do produto, ele não entende as métricas, mas eu acredito que hoje que a ferramenta é avançada suficiente pra sei lá , 95% das pessoas que vão cair ali vão fazer “ahnn dá pra fazer isso, não sabia disso antes.” Se o cara entende.

9) De que forma novos clientes são atraídos para assinar o pacote de serviço com o Marketing BI?

R: Quase nenhuma. Não sei em vendas. Não faço ideia de como é em vendas tá. Normalmente o perfil é ser mais analítico, a minha outra hipótese é pelo volume do cara, não tanto pelo marketing BI em si. O que acontece também, num upcell, acho que é por falta de casos de uso, ele não consegue fazer uma análise disso, vamos ver se o BI te resolve. Normalmente é isso o problema, falta de caso de uso do produto que ele tá utilizando sendo que ele pode ter uma ferramenta melhor de análise.

10) Em sua opinião, o que precisaria ser melhorado para que mais clientes utilizem o Marketing BI?

R: A gente precisa de melhor usabilidade no quesito entendimento da métrica, do tipo , a gente tem dois problemas em análise que é: eu preciso entender que métrica que é aquela, por exemplo, número de leads que virou venda, % de leads de tal safra que virou venda depois de três meses, cara, não é simples de entender isso, às vezes a gente acha que sim mas não é. O cara cai na tela lá e não sabe o que está acontecendo. Ele precisa entender o que é aquilo. Segundo passo ele precisa entender o valor daquilo. Por que aquela métrica é importante pra ele, O que que ele consegue extrair de insight daquela métrica, o que na vida dele pode mudar daquela métrica, quando ele sai dali qual que é a próxima ação que ele toma depois disso. Ele precisa entender. Então dois problemas, o problema de usabilidade ali, e o segundo que é flexibilidade do negócio. Tipo hoje, apesar de ser um bi que é como eu falei antes que o grande ponto é ele te dá acesso a muita coisa , muita informação, muito dado, ele não é acessível ainda. Ele ainda é amarrado com as coisas que a gente monta lá dentro. Flexibilidade, o cara poder montar a análise que ele quer. Eu acho que é esses pontos resolvem os problemas, principalmente da galera que é enterprise, aí isso tem decorrências aí em tipo, todos os processos de atração, o cs vai ter um compelling totalmente diferente para oferecer isso pro cara, o vendedor também, e isso começa a trazer mais gente pra lá. Ma se a galera entende e as métricas relação boa o suficiente, ele vê valor e ele vai voltar. igual qualquer outra feature nossa, se o cara entende, ele gosta ele vai usar.

APÊNDICE C - ENTREVISTA REALIZADA AO GERENTE DE SUCESSO DO CLIENTE (CS)

DADOS GERAIS:

Idade: 31

Sexo: Masculino

Formação: ADM

Função que ocupa: Customer Success Manager

Já passou por outras funções na empresa? Se sim, quais: Não

Há quanto tempo trabalha na empresa: 3 anos e meio

PERGUNTAS:

1) O que você entende sobre engajamento?

R: Engajamento é um índice que mede a adoção da nossa plataforma considerando a rotina de trabalho das equipes de marketing dos clientes.

2) Na sua visão, o que leva alguns clientes a serem mais engajados do que outros?

R: Eu acho que tem uma série de critérios, uma série de fatores, Desde rotina, maturidade digital, até necessidade da empresa como um todo.

3) Você acredita que é importante os clientes estarem engajados? Por quê?

R: Como eu falei é um índice que mede a adoção que vai nos mostrar a probabilidade de retenção ou não dos clientes. Então nesse sentido, olhando do ponto de vista de probabilidade de retenção é um índice a ser acompanhado.

4) Na sua visão qual a relevância do uso de uma ferramenta de BI geral para a organização ou para os clientes?

R: De forma geral, uma ferramenta de BI acelera o processo de tomada de decisão. Isso se ela consegue reunir dados, e casar dados, enfim, sem uma necessidade mais manual de buscar esses dados e casá-los, e trabalhar esse dado. Então é uma ferramenta que suprime passos na tomada de decisão. Nessa mesma linha o marketing BI consegue trazer insights interessantes por conseguir reunir dados que de outra forma seriam difíceis de levantar.

5) Você acredita que exista relação entre o engajamento com o uso do Marketing BI? Por quê?

R: Ah, existe uma relação com certeza, existem talvez várias relações que a gente pode tirar disso. O que não significa que o fato de o cliente usar o marketing BI nos traz maior engajamento. A relação pode ser inversa, quanto maior o engajamento, maior o uso do marketing BI.

6) Qual\Quais os impactos positivos e negativos que o BI traz para os clientes? (por exemplo: implantação, a falta de conhecimento, as dificuldades sobre investimentos, rentabilidade, entre outros)

R: Bom, positivo eu acho que a gente já comentou vários deles né, tá muito ligado a essa linha de tomada de decisão, velocidade na tomada de decisão e possibilidade de enxergar alguns pontos, que porventura o gestor ainda não tivesse enxergado. Como os pontos fracos talvez do marketing BI, em certos momentos talvez ele possa enviesar a tomada de decisão porque ele apresenta relatórios específicos, mas comparado com o ganho eu acho que esse é um fator secundário.

7) Qual é a influência do uso do Marketing BI nas estratégias de marketing?

R: A influência tá na esfera de otimização né o marketing BI é uma ferramenta que vai nos permitir olhar pras ações e pros resultados alcançados que a gente implementou e pros resultados alcançados por elas para nos perguntarmos onde é que tá nosso gargalo e otimizarmos frequentemente as ações, o funil e assim por diante.

8) Qual é o perfil das empresas\clientes que decidiram utilizar os serviços de BI? E quais os primeiros sintomas e mudanças? O que muda?

R: A de se dividir aqui empresas que têm acesso ao marketing bi e empresas que usam de fato o marketing bi. As empresas que usam o marketing bi o que pode ser com certeza considerado é uma maturidade com relação aos clientes que estão implementando o inbound marketing. Com relação a reflexo. com certeza o que a gente encontra é essa possibilidade de encontrar gargalos ao longo do funil, ao longo das ações, e atuar sobre eles né, de uma forma mais prática. Não significa que esses sem marketing bi, esses clientes não consigam chegar até lá mas esse caminho será mais demorado.

9) De que forma novos clientes são atraídos para assinar o pacote de serviço com BI?

R: Existem alguns argumentos aí, mas falando de marketing BI, se o cliente tem uma maturidade uma necessidade de relatórios, como por exemplo uma agência que precisa mostrar o retorno de suas ações pras empresas clientes, logicamente isso nos traz ao marketing BI, utilização do marketing bi. Então acredito que o argumento vai estar muito baseado nessa necessidade de análise, que você não tem nos demais plano, ou não tem com tanta profundidade.

10) Em sua opinião, o que precisaria ser melhorado para que mais clientes utilizem o marketing BI?

R: Essa é a pergunta que vale um milhão de dólares né. Tem uma série de mudanças que estão sendo previstas para marketing BI, e muito está relacionado a uma possibilidade mais aprofundada de fazer relatórios. hoje a gente tem uma primeira camada de fazer relatórios. E o que a gente deve fazer é permitir os clientes de irem além daqueles relatórios.

ANEXOS

PLANILHA DE DADOS DOS CLIENTES ELABORADA PELAS AUTORAS COM BASE NA ANÁLISE DOCUMENTAL DA EMPRESA X.

ID	USA BI	Segmento	Health Score	Número de contatos na base	Número de clientes na base	Tempo de assinatura em meses	MRR em reais	Tempo de Contrato em meses
20	S	Software e Cloud	100	17656	1074	12	719	61.9
22	S	Mídia e Comunicação	100	9940	42	12	299	17.0
23	S	Software e Cloud	100	47465	1051	12	781.15	62.9
38	S	Software e Cloud	100	35913	67	12	919	60.8
43	N	Software e Cloud	20	13985	518	12	539	60.4
49	S	Software e Cloud	100	156994	33640	12	2306.85	59.9
67	N	Educação e ensino	0	10929	29	12	209	56.9
169	N	Software e Cloud	100	23683	338	12	719	34.6
234	S	Software e Cloud	100	12366	568	12	919	55.0
415	S	Software e Cloud	90	90102	210	12	519	52.6
623	S	Engenharia e Indústria Geral	100	43384	70	12	919	50.6
644	N	Software e Cloud	100	53847	391	12	1359	50.5
729	S	Software e Cloud	0	5544	457	12	539	49.3
860	N	Ecommerce	100	136478	20702	6	2709	48.2
980	S	Agência de Marketing e	100	122591	592	12	1868	40.6

		Publicidade						
1015	S	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	100	2679	0	12	489	29.3
1020	S	Software e Cloud	100	8387	75	12	50	44.2
1137	N	Software e Cloud	20	796	0	12	539	46.1
1147	N	Educação e ensino	60	30012	2550	6	968.4422	15.5
1214	N	Software e Cloud	100	88117	1195	12	1589	45.2
1229	N	Software e Cloud	100	77761	399	12	1911.65	45.4
1312	N	Educação e ensino	100	12893	3160	12	719	43.5
1416	N	Serviços em RH e Coaching	100	47742	2881	12	808.72	42.7
1418	N	Educação e ensino	100	211655	62	12	2990	25.3
1423	N	Software e Cloud	100	100189	400	12	1313.4	39.9
1719	N	Software e Cloud	100	13244	0	12	719	41.7
1727	S	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	100	47856	215	12	989.1	42.7
1730	S	Software e Cloud	100	40443	143	12	919	42.7
1782	N	Software e Cloud	100	2938	93	12	489	41.7
1803	N	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	100	38644	609	12	919	38.8

1826	N	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	100	14070	73	12	539.25	42.0
1950	N	Software e Cloud	50	83291	22	12	489	41.3
1964	S	Consultorias e Treinamentos	100	9889	29	12	719	29.9
2006	N	Software e Cloud	100	8754	46	12	539	36.5
2009	N	Educação e ensino	100	11854	255	12	719	40.9
2010	N	Eventos	100	9832	151	12	539	34.9
2053	N	Software e Cloud	90	90536	315	12	1589	39.7
2061	N	Software e Cloud	0	9606	75	12	539	39.7
2078	N	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	0	36588	134	12	919	39.6
2154	S	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	100	6793	564	6	539	39.8
2233	N	Software e Cloud	100	2719	29	6	366.75	38.5
2263	N	Software e Cloud	100	12120	1047	12	719	38.8
2303	N	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	100	45469	395	12	1083.33	39.4
2307	N	Software e Cloud	100	51708	4383	12	689.25	39.5
2383	S	Software e Cloud	100	30845	3442	12	1099	34.8
2426	S	Software e Cloud	100	45939	548	12	919	35.5

2447	N	Serviços em RH e Coaching	80	24171	168	12	789	38.6
2497	N	Educação e ensino	83	7519	0	12	567.9982	15.5
2522	S	Software e Cloud	100	377043	4727	12	2038.77	28.3
2590	N	Agência de Marketing e Publicidade	100	4639	464	12	489	36.6
2633	N	Software e Cloud	100	2416	92	6	211.65	37.9
2685	N	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	100	328761	9701	12	2759.5	37.6
2835	N	Software e Cloud	100	14702	14	12	869	37.6
2902	S	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	100	9771	251	12	719	37.4
2920	N	Software e Cloud	32	9169	185	6	290	24.2
2966	N	Imobiliárias	0	8929	0	6	299	21.1
2991	S	Educação e ensino	100	21168	1369	12	695.2	35.7
3098	N	Software e Cloud	100	5850	17	12	649	35.5
3149	N	Ecommerce	100	42482	15347	12	631.5	36.3
3150	N	Software e Cloud	100	4061	12	12	391.2	36.1
3153	S	Software e Cloud	100	41407	58	12	824.25	36.0
3155	N	Software e Cloud	100	14273	14	6	719	33.5
3187	S	Educação e ensino	100	9973	107	12	377.3	36.1
3218	N	Ecommerce	70	19565	0	12	869	33.5

3224	S	Imobiliárias	100	49960	6	12	771.96	35.3
3232	N	Educação e ensino	20	11084	61	12	539	35.8
3235	N	Educação e ensino	100	24625	1001	12	827.1	35.8
3251	N	Software e Cloud	100	9832	2	12	324.5	36.0
3255	N	Serviços em RH e Coaching	100	241522	75	12	2869.9	36.3
3300	N	Educação e ensino	100	2684	189	12	489	35.6
3336	S	Software e Cloud	100	17748	2033	12	719	34.6
3354	S	Educação e ensino	100	47689	2541	12	919	35.1
3387	S	Turismo e Lazer	80	41361	204	12	919	36.0
3388	N	Ecommerce	0	40136	1076	12	379	34.2
3398	N	Software e Cloud	100	1612	20	6	679	20.3
3441	S	Software e Cloud	100	44498	16653	6	919	25.3
3456	S	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	100	22829	919	12	503.3	35.1
3476	S	Consultorias e Treinamentos	10	7967	0	6	241	30.2
3532	S	Software e Cloud	100	8436	288	12	485.1	35.0
3557	N	Engenharia e Indústria Geral	100	2665	33	12	440.1	34.6
3605	N	Agência de Marketing e Publicidade	0	59	0	12	240	31.3
3627	N	Serviços em Geral	100	3439	51	12	488.91	34.6

3629	N	Educação e ensino	30	4428	2	12	489	34.5
3640	N	Imobiliárias	50	1297	4	12	489	34.5
3722	N	Software e Cloud	100	70798	10	12	539	34.2
3725	N	Consultorias e Treinamentos	100	6852	457	12	506.66	33.8
3744	S	Software e Cloud	100	44770	1510	12	1359	33.5
3763	S	Software e Cloud	100	31536	2284	12	919	33.7
3819	N	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	30	9583	1	12	539	33.6
3858	S	Agência de Marketing e Publicidade	100	16646	1046	12	869	32.6
3898	N	Software e Cloud	100	164214	1458	12	3239	33.5
3947	N	Turismo e Lazer	100	32722	415	12	689.25	33.5
3954	N	Agência de Marketing e Publicidade	70	3003	30	6	240	30.1
4007	S	Software e Cloud	100	22923	134	12	869	31.7
4039	S	Hardware e Eletrônicos	30	4838	25	12	539	34.1
4144	N	Software e Cloud	100	2162	2	12	489	32.8
4148	N	Software e Cloud	100	42420	595	12	1099	31.1
4158	N	Educação e ensino	100	207700	59348	12	999	33.0
4246	N	Consultorias e Treinamentos	0	518	6	6	249	32.6
4313	N	Software e	100	117811	1013	12	1350.65	32.5

		Cloud						
4317	N	Imobiliárias	100	51176	166	12	919	30.3
4429	N	Software e Cloud	100	7220	392	12	539	31.7
4435	N	Software e Cloud	100	2221	0	12	400	32.0
4451	S	Turismo e Lazer	100	14275	737	12	719	31.7
4452	N	Saúde e Estética	100	40221	6332	6	919	31.5
4471	N	Serviços em RH e Coaching	30	41121	0	6	919	31.5
4493	S	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	100	65687	3529	12	1099	31.8
4530	N	Educação e ensino	40	13210	0	6	738.65	31.6
4537	S	Software e Cloud	100	8791	156	12	485.1	31.5
4554	N	Ecommerce	100	24602	931	12	719	28.3
4659	N	Educação e ensino	100	88838	59	12	1589	31.5
4698	N	Serviços em Geral	30	11934	0	12	719	31.7
4741	S	Serviços em Geral	100	27149	575	12	769.3	31.4
4780	S	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	100	70235	669	6	1359	31.4
4881	N	Engenharia e Indústria Geral	20	25508	0	6	719	28.7
4898	N	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	0	793	0	12	836.29	30.0
4928	N	Software e Cloud	100	8410	0	12	649	30.7
4978	N	Agência de Marketing e	0	160	46	6	244.5	29.7

		Publicidade						
5057	N	Serviços em Geral	20	109532	0	6	1868	30.6
5063	N	Ecommerce	100	4137	341	12	539	30.4
5071	S	Serviços em RH e Coaching	100	24595	246	12	1839	30.1
5206	S	Software e Cloud	100	4364	24	12	366.75	30.2
5209	N	Saúde e Estética	0	144067	429	6	1396.85	26.5
5211	N	Software e Cloud	0	1835	2	6	489	29.4
5213	N	Educação e ensino	100	48288	0	12	1223.1	29.1
5221	S	Mídia e Comunicação	100	20746	31	12	869	30.0
5223	N	Educação e ensino	40	566	11	12	249	29.3
5237	N	Serviços em Geral	20	48273	0	12	827.1	27.3
5249	S	Educação e ensino	100	99080	4812	12	2249	38.4
5250	N	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	100	97220	154	6	870	29.5
5254	S	Varejo	100	33952	339	6	719	30.1
5258	N	Software e Cloud	100	9637	148	12	539	29.6
5259	N	Engenharia e Indústria Geral	100	1001	4	6	489	30.3
5263	N	Software e Cloud	100	10686	11	6	719	29.6
5276	S	#N/A	#N/A	14446	0	6	249	29.5
5280	S	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	100	30411	629	12	1099	29.6

5282	N	Software e Cloud	100	43678	1351	12	1099	30.2
5287	S	Software e Cloud	100	70587	1273	6	1087.2	30.2
5308	N	Software e Cloud	100	175519	0	12	560	26.4
5426	N	Software e Cloud	100	3874	0	6	571.12	28.2
5437	N	Educação e ensino	90	15483	0	6	379	29.8
5503	S	Software e Cloud	100	15841	4632	6	647.1	20.6
5543	N	Software e Cloud	50	4644	9	12	249	29.4
5595	S	Software e Cloud	100	39348	166	12	1099	29.5
5598	N	Saúde e Estética	70	28457	1707	6	919	29.4
5621	S	Software e Cloud	100	20340	1667	12	1207.91	26.4
5626	N	Software e Cloud	100	4433	272	6	489	29.4
5651	S	Software e Cloud	100	63280	40	12	1019.25	29.5
5671	N	Serviços em RH e Coaching	10	5260	134	12	539	29.4
5672	N	Educação e ensino	100	5803	106	12	649	29.4
5673	N	Software e Cloud	100	61090	3770	12	1359	29.4
5674	N	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	40	32799	0	6	719	29.4
5680	N	Software e Cloud	100	4558	808	12	489	29.4
5700	N	Engenharia e Indústria Geral	10	10985	0	6	379	28.5

5701	N	Software e Cloud	20	3550	131	12	342.3	29.4
5705	N	#N/A	#N/A	1890	27	6	489	29.4
5732	S	#N/A	#N/A	15270	1098	12	330.74	29.2
5773	S	Software e Cloud	100	33155	1114	12	1099	29.0
5851	N	Ecommerce	0	18095	937	12	341.1	29.3
5888	N	Software e Cloud	100	106180	4391	12	1589	29.0
5915	N	Software e Cloud	0	1013	18	12	489	28.5
5916	N	Consultorias e Treinamentos	60	4506	10	6	489	28.7
5933	N	Turismo e Lazer	90	1340	0	6	489	28.9
5960	N	Mídia e Comunicação	10	6522	2	12	539	28.7
5971	N	Software e Cloud	100	132522	1948	6	1868	28.4
6007	N	Engenharia e Indústria Geral	90	42903	2754	6	2079	28.6
6012	S	Agência de Marketing e Publicidade	100	4871	96	6	489	28.6
6018	N	Software e Cloud	100	15124	33	12	695	28.5
6020	N	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	90	126	0	6	489	28.7
6136	S	Software e Cloud	100	27892	0	12	919	27.8
6228	S	Software e Cloud	100	13373	363	6	719	25.3
6406	N	Software e Cloud	100	325916	455	12	2779.5	27.4
6437	S	Software e Cloud	100	8551	0	6	649	25.4

6479	N	Software e Cloud	100	52076	947	12	919	26.4
6534	N	Software e Cloud	100	125971	439	12	989.1	26.9
6588	S	ONGs	100	791010	13135	12	1915	26.3
6617	N	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	0	381	0	6	100	26.9
6668	S	Educação e ensino	100	68330	1541	6	1629	26.4
6709	S	Varejo	100	40053	449	6	1559.25	25.0
6823	N	Ecommerce	100	35766	6	12	919	25.4
6894	N	Software e Cloud	100	134592	6160	12	1868	25.5
6900	N	Saúde e Estética	100	112090	187	12	3800	26.0
6984	S	Educação e ensino	100	54057	594	12	689.25	26.2
7066	N	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	0	19614	89	12	575.2	26.0
7468	N	Eventos	100	197634	1198	12	1824	25.2
7514	S	Software e Cloud	100	10992	622	12	869	23.4
7650	N	Varejo	70	47190	1664	12	919	24.8
8002	S	Educação e ensino	100	16899	743	12	1563.15	24.3
8004	N	Serviços em Geral	50	59644	5798	6	1671.12	24.3
8005	S	Ecommerce	70	170754	106295	12	2991.15	14.5
8063	N	Mídia e Comunicação	30	4979	69	12	539	24.3
8105	S	Software e Cloud	100	19156	827	12	869	24.3
8116	S	Agência de Marketing e Publicidade	100	6050	389	12	290	24.2

8186	N	Educação e ensino	100	36738	778	12	919	24.1
8283	N	Telecomunicações	100	1591	0	12	249	23.3
8307	N	Software e Cloud	100	9850	43	12	240	23.9
8325	N	Agência de Marketing e Publicidade	24	7182	6	6	290	23.9
8432	N	Software e Cloud	100	7020	29	6	486.75	23.6
8509	S	Software e Cloud	100	74371	2009	12	1359	22.3
8519	S	Software e Cloud	95	110380	98	12	2426.91	23.3
8537	S	Serviços em Geral	100	12885	941	6	719	23.5
8551	S	Engenharia e Indústria Geral	100	46016	146	12	827.1	23.2
8572	S	Software e Cloud	30	9981	96	12	540.48	22.9
8575	N	Saúde e Estética	40	46055	320	12	679	23.5
8584	N	Educação e ensino	90	31379	2505	12	1359	23.4
8614	N	Software e Cloud	100	8642	1110	12	539	23.4
8640	N	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	10	3226	3	12	440.1	23.4
8717	N	Software e Cloud	0	3878	798	6	489	23.3
8722	S	Software e Cloud	98	6842	241	12	539	23.3
8730	N	Engenharia e Indústria Geral	10	11407	0	12	719	23.3

8741	N	Agência de Marketing e Publicidade	100	1389	0	6	489	23.3
8744	N	Serviços em Geral	0	110	0	12	499.613	23.3
8864	N	#N/A	#N/A	32104	2	12	1070.3	19.2
8882	S	Imobiliárias	96	18415	1571	6	1354.2	20.2
8931	S	Hardware e Eletrônicos	99	42601	12576	12	1455.3	22.9
8980	S	Engenharia e Indústria Geral	100	24442	0	12	1392.93	22.3
9013	N	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	10	3105	1	6	489	22.7
9070	N	Consultorias e Treinamentos	100	6004	3	12	719	21.2
9126	S	Engenharia e Indústria Geral	100	24730	129	12	719	22.5
9237	S	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	100	40180	293	12	919	22.4
9474	N	Ecommerce	100	3027	0	6	249	22.0
9566	S	#N/A	#N/A	20468	69	12	1529	21.2
9706	N	Turismo e Lazer	100	30165	0	12	647.1	20.9
9761	N	Educação e ensino	100	197323	44363	6	2342.85	21.4
9766	S	Consultorias e Treinamentos	0	3097	0	6	558.391	21.5
9856	N	Imobiliárias	50	21360	0	12	1839	15.5
9936	N	Serviços em Geral	100	14821	0	6	719	21.2
9964	N	#N/A	#N/A	2056	22	6	489	21.2
10072	N	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	96	4664	126	12	587.78	20.4

10110	S	Agência de Marketing e Publicidade	100	8165	0	12	61.22	20.6
10183	N	Educação e ensino	100	66120	2144	12	1359	20.4
10301	N	Educação e ensino	100	51152	1794	6	827.1	20.4
10321	S	Saúde e Estética	0	50693	254	12	2169	20.4
10381	N	Ecommerce	100	42461	5287	12	1099	20.3
10608	S	Saúde e Estética	100	43670	14207	12	1729	20.2
10721	S	Consultorias e Treinamentos	100	34964	751	12	1642.55	19.2
10821	N	Mídia e Comunicação	100	106391	0	6	2678	15.7
10841	N	Software e Cloud	100	7090	14	12	539	19.3
10917	N	Software e Cloud	100	5039	219	12	587.78	19.3
10930	S	Software e Cloud	100	76796	124	6	1223.1	19.7
10974	S	Serviços em RH e Coaching	100	214958	14747	12	3249	19.2
10979	N	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	50	11431	152	12	690.1322	19.5
11145	N	Software e Cloud	70	190780	0	6	919	19.4
11314	N	Software e Cloud	40	2430	30	6	515.3082	19.2
11345	N	Software e Cloud	100	15365	255	12	647.1	19.2
11474	S	Imobiliárias	100	11565	34	12	757.6822	18.6
11537	S	Turismo e Lazer	100	62908	22036	12	2285.69	18.7
11618	N	Software e Cloud	80	238653	14498	6	2082.31	16.6

11651	N	Educação e ensino	0	5861	1305	12	485.1	18.5
11715	N	Ecommerce	88	9316	100	12	649	18.3
11728	N	Software e Cloud	100	1713	6	6	438.012	18.4
11793	N	Software e Cloud	100	3295	3	6	489.5428	18.3
11854	S	Software e Cloud	100	20851	228	12	530.3775	18.4
11926	S	Saúde e Estética	60	20388	54	6	719	18.3
11962	S	Software e Cloud	100	171012	8376	6	1934.1	18.3
12053	N	Educação e ensino	0	7178	0	12	1137.26	18.2
12067	N	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	100	11206	154	12	467.35	18.2
12128	N	Educação e ensino	0	100349	0	12	1938.15	18.2
12129	N	Educação e ensino	0	68708	0	12	1828.55	18.2
12131	N	Educação e ensino	0	82285	0	12	1938.15	18.2
12132	N	Educação e ensino	0	20616	0	12	1457.62	18.2
12243	N	Turismo e Lazer	90	3374	0	6	539	16.9
12302	N	Serviços em Geral	40	59081	0	6	1359	17.9
12363	N	Imobiliárias	80	7820	5	6	719	17.7
12438	S	Software e Cloud	100	23464	378	12	1379.25	17.4
12542	S	Educação e ensino	100	27253	11303	6	968.4422	17.6
12626	N	Serviços em Geral	70	195343	0	6	2389.28	17.5
12644	N	Ecommerce	0	148457	0	12	3155.77	15.3

12715	N	Educação e ensino	100	32320	213	6	1822.02	17.2
12785	N	Ecommerce	100	5340	114	12	539	17.3
12878	S	Saúde e Estética	100	19530	212	12	1611.26	16.7
12888	N	Ecommerce	100	147806	13977	12	2484.3	17.2
12955	N	Software e Cloud	100	49137	1610	6	781.15	17.1
13052	S	Engenharia e Indústria Geral	100	14749	86	6	719	16.9
13082	N	Varejo	100	23068	1118	6	611.15	16.9
13165	N	Educação e ensino	0	45632	0	12	1296.75	15.8
13212	N	Software e Cloud	100	32145	437	6	1099	16.2
13214	N	Software e Cloud	98	19275	1541	12	515.75	16.6
13217	N	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	100	22948	212	12	515.75	16.6
13222	N	Ecommerce	100	154126	70126	12	3118.19	15.0
13228	N	Software e Cloud	100	44872	922	12	643.3	16.6
13235	N	Software e Cloud	60	544	0	6	489	16.7
13282	N	Educação e ensino	34	132111	1	12	1275.414 2	16.1
13294	N	Software e Cloud	100	66554	7	6	1629	15.2
13316	N	Consultorias e Treinamentos	90	9222	0	12	397.5987	16.6
13394	S	Software e Cloud	100	45409	7762	6	1843.98	15.2
13499	N	Educação e ensino	100	24901	367	12	359	16.0
13631	S	Software e Cloud	100	15202	511	12	1563.15	15.2

13655	N	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	90	19406	542	12	719	15.7
13666	N	Software e Cloud	100	6463	256	6	458.15	15.7
13741	N	Software e Cloud	100	18308	28	6	757.6822	15.6
13745	N	-1	30	16700	2366	6	915.7522	13.2
14239	N	Ecommerce	100	4486	8	6	252.2806	14.1
14249	S	Consultorias e Treinamentos	30	3743	374	6	1299	15.0
14393	S	Software e Cloud	98	14864	1	6	766.8135	14.7
14425	S	Software e Cloud	100	56685	346	12	1629	14.3
14573	N	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	0	858	150	12	1368.89	14.4
14697	N	Ecommerce	0	9519	3260	12	574.8435	14.3
14717	N	Serviços em Geral	100	16605	311	12	1630.68	14.3
14817	S	#N/A	#N/A	10644	0	12	1626.75	14.1
14889	N	Educação e ensino	100	39622	0	6	1099	13.1
15074	S	Agência de Marketing e Publicidade	98	1091	36	6	320.4026	13.2
15084	S	Software e Cloud	90	57308	1330	12	1296.75	13.6
15146	N	#N/A	#N/A	4763	573	6	529.002	13.6
15183	N	Software e Cloud	96	10268	762	6	649	13.8
15444	N	Educação e ensino	95	2373	96	12	619.4026	13.1
15700	N	Software e Cloud	52	29422	9794	12	1871.1	13.1

15761	S	Software Cloud	e	100	1305	134	12	1638.07	13.1
15981	N	Ecommerce		0	5037	0	12	1554.44	12.4
16155	S	ONGs		100	95841	9190	12	1329.3	12.5
16315	S	Software Cloud	e	100	10549	103	12	782.1	12.3
16440	N	#N/A		#N/A	2416	0	12	1457.1	12.1
16454	S	Software Cloud	e	100	16261	7196	12	1570.58	12.2
16458	N	Varejo		0	3777	0	12	529.002	12.1
16502	N	Ecommerce		80	35738	1	12	879.2	12.1
16503	N	Ecommerce		0	1474	0	12	695.2	12.1
16513	S	Ecommerce		100	53877	6843	6	1466.1	12.1
16555	N	Hardware Eletrônicos	e	100	61442	7699	12	814.5	12.1
16751	N			-1 20	11	0	12	269.001	11.8
16811	S	Software Cloud	e	100	1612	0	12	587.78	9.6
16923	N	Software Cloud	e	100	13201	1375	6	825.55	11.3
17127	N	Consultorias Treinamentos	e	96	9737	0	6	323.1	11.1
17417	S	Engenharia Indústria Geral	e	10	1760	2	6	1563.15	10.6
17459	N			-1 100	4994	29	12	486.75	10.6
17786	N	Software Cloud	e	100	21741	1	12	869	9.2
18174	N	Imobiliárias		100	10463	21	12	551.65	10.1
18210	N	-		0	142	0	12	453.4303	5.8
18484	N	Financeiro, Jurídico Serviços Relac...	e	100	937	0	6	1376.15	10.1
18485	S	Financeiro, Jurídico Serviços Relac...	e	100	24295	4339	6	1871.1	10.1

18588	N	Ecommerce	100	11286	0	12	1655.1	10.1
18751	N	Software e Cloud	100	2658	1	12	411.446	3.3
18992	N	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	100	16590	0	12	1471.2	8.5
19009	N	Software e Cloud	100	2301	4	12	529.002	5.4
19208	N	Software e Cloud	100	1880	25	12	587.78	9.2
19218	S	Software e Cloud	100	11190	200	12	869	9.1
19250	S	Educação e ensino	100	9906	2	12	1376.15	9.1
19345	N	Educação e ensino	98	146806	881	12	2253.3	9.2
19546	N	Serviços em Geral	100	8215	22	12	1619	8.5
19555	S	Educação e ensino	90	241864	0	12	3647.2	9.1
19567	N	Varejo	10	22753	0	12	2079	9.1
19627	S	-1	100	19492	381	12	869	9.0
19630	S	Software e Cloud	100	18899	357	6	825.55	9.1
19818	N	Turismo e Lazer	44	4174	1	12	1379.25	8.9
19994	N	Educação e ensino	100	8354	0	12	1457.1	8.5
20031	S	Educação e ensino	100	41232	1170	12	934.15	8.6
20132	N	Software e Cloud	100	2851	14	12	470.224	8.5
20213	N	Varejo	100	2356	27	6	679	7.8
20237	N	Software e Cloud	100	63991	6369	12	1629	8.4
20547	S	Ecommerce	100	31965	11836	6	2079	2.9
20823	N	Ecommerce	100	26303	0	12	1455.3	8.0

21058	S	Varejo	100	36058	1886	12	519.2	7.1
21174	S	Educação e ensino	60	7986	5	12	1619	7.1
21313	N	-	0	11961	4023	12	1471.2	7.3
21677	S	Educação e ensino	30	79444	0	12	3016.65	7.0
21836	N	Eventos	100	85654	1	12	1819.3	7.0
21853	S	Mídia e Comunicação	100	146831	12145	12	3863.3	7.0
21860	S	Educação e ensino	20	14835	0	12	2759	7.0
21897	S	-	98	47653	28955	12	1559.4	7.0
22010	N	Engenharia e Indústria Geral	100	2561	1426	12	529.002	7.0
22064	S	Agência de Marketing e Publicidade	0	13295	1559	6	608.3	7.0
22396	N	Varejo	100	35691	117	12	1455.3	6.6
22564	N	-	30	18823	1123	12	869	6.3
22625	N	Agência de Marketing e Publicidade	20	167	0	12	1619	6.4
22626	N	Agência de Marketing e Publicidade	20	93	0	12	1619	6.4
22722	S	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	30	19569	0	6	2253.3	4.5
23112	N	Engenharia e Indústria Geral	100	39719	0	12	1931.3	3.8
24252	N	Varejo	0	20231	1344	6	1563.15	5.2
24504	S	Serviços em Geral	100	27606	1291	12	1351.35	5.2
24653	N	Saúde e Estética	70	3293	891	12	1455.3	4.1
24740	N	Saúde e Estética	100	1519	0	12	269.001	5.1

24823	N	Educação e ensino	100	22617	2634	12	1287.3	5.0
25922	N	Software e Cloud	50	4502	0	12	1345.02	4.3
25940	N	Educação e ensino	100	562144	29470	6	4139.25	4.4
26769	S	Mídia e Comunicação	92	133704	0	12	5594.99	3.5
26874	N	Software e Cloud	100	47848	0	12	1793.35	2.9
27090	N	Financeiro, Jurídico e Serviços Relac...	100	4968	20	12	584.1	3.5
27531	S	Engenharia e Indústria Geral	100	24	0	6	1476.72	3.1
28180	N	Educação e ensino	97	1191	0	12	1476.72	2.9