

**NOVA**

**IMS**

Information  
Management  
School

# MEGI

Master Degree Program in  
**Statistics and Information Management**

**CRM NA INDÚSTRIA DE JOGO ONLINE**

Internship at Estoril Sol Digital

Maria Teresa da Silva Viveiros Ferraria Lopes

Internship Report

presented as partial requirement for obtaining the Master Degree Program in Statistics and Information Management

**NOVA Information Management School**  
**Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação**

Universidade Nova de Lisboa

**NOVA Information Management School**  
**Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação**  
Universidade Nova de Lisboa

## **CRM NA INDÚSTRIA DE JOGO ONLINE**

por

Maria Teresa da Silva Viveiros Ferraria Lopes

Relatório de estágio apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Estatística e Gestão de Informação, com especialização em Marketing Research e CRM.

**Orientador:** Miguel de Castro Simões Ferreira Neto

**Co-Orientador:** João Bruno Morais de Sousa Jardim

Fevereiro 2023

## **STATEMENT OF INTEGRITY**

I hereby declare having conducted this academic work with integrity. I confirm that I have not used plagiarism or any form of undue use of information or falsification of results along the process leading to its elaboration. I further declare that I have fully acknowledge the Rules of Conduct and Code of Honor from the NOVA Information Management School.

*Lisboa, 27/02/2023*

## **RESUMO**

Ao construir relações duradoura com os clientes e garantir a fidelidade à marca, para um gestor é precioso recolher, analisar e tratar as informações dos clientes. A gestão da relação com o cliente (CRM) gera um grande valor para as empresas, devido à sua importância na retenção do cliente. É através de sistemas de informação que a informação detalhada do cliente é trabalhada. CRM é uma das estratégias de Marketing utilizadas para desenvolver relações com o cliente com base nos seus comportamentos passados. Este relatório baseia-se na gestão operacional da estratégia de CRM na empresa Estoril Sol Digital que opera na indústria de jogo online. Onde o principal objetivo de uma estratégia de CRM é otimizar a fidelização dos jogadores de acordo com as necessidades de cada segmento. A experiência descrita no presente documento relaciona os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Estatística e Gestão de Informação, com os desafios práticos da área de estudo. O trabalho desenvolvido teve como foco principal a criação de segmentos de clientes, definição de ciclo de vida do cliente, estágios de vida, estudos estatísticos e desenvolvimento de novas estratégias de CRM.

## **PALAVRAS-CHAVE**

CRM; Jogo Online; Medidas de Fidelização; Análise de Dados

## **ABSTRACT**

When building long-lasting relationships with customers and ensuring brand loyalty, it is valuable for a manager to collect, analyze and handle customer information. Customer relationship management (CRM) generates great value for companies because of its importance in customer retention. It is through information systems that detailed customer information is worked out. CRM is one of the Marketing strategies used to develop relationships with the customer based on their past behaviors. This report is based on the operational management of CRM strategy in Estoril Sol Digital company operating in the online gambling industry. In the online gambling industry, the main objective of a CRM strategy is to optimize player loyalty according to the needs of each segment. The experience described in this paper relates the knowledge acquired along the Master in Statistics and Information Management, with the practical challenges of the study area. The work developed had a focus on the creation of customer segments, the definition of the customer lifecycle, life stages, statistical studies, and the development of new CRM strategies.

## **KEYWORDS**

CRM; iGaming; Loyalty; Data Analysis

# ÍNDICE

1.	Introdução .....	1
1.1.	Estoril Sol digital .....	2
1.2.	Objetivos do Estágio .....	3
2.	Enquadramento teórico .....	5
2.1.	A Indústria do Jogo .....	5
2.2.	Conceito de CRM .....	6
2.3.	CRM na Indústria do Jogo .....	8
2.4.	Casos Práticos de CRM na Indústria do Jogo .....	9
3.	Ferramentas e Tecnologia .....	12
3.1.	CRM na Estoril Sol Digital .....	12
3.2.	Plataforma Optimove .....	12
4.	Atividades Desenvolvidas .....	13
4.1.	Segmentação de Perfil de Clientes .....	13
4.2.	Definição e Implementação de Estratégias de CRM .....	13
4.2.1.	Newsletters Semanais .....	14
4.2.2.	Campanha Temática Mensal .....	15
4.2.3.	Campanha Mensal Blackjack .....	15
4.2.4.	Campanha de Aniversário .....	16
4.2.5.	Rich Inbox .....	16
4.2.6.	Notificação na Aplicação Mobile .....	17
5.	Conclusão .....	18
	REFERÊNCIAS .....	19
	APÊNDICE A .....	21

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Elementos Estratégicos de CRM desenvolvidos na ESD.....	14
Ilustração 2 - Plano Semanal Newsletters.....	14

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Visão, Missão e Valores ESD.....	2
Tabela 2 - Modo de Jogar a Dinheiro .....	5
Tabela 3 - Tipos de CRM.....	7

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>CRM</b>	Customer Relationship Management
<b>ESD</b>	Estoril Sol Digital
<b>ESC</b>	Estoril Sol Casinos
<b>G1</b>	GAMING1
<b>IT</b>	Information Technology
<b>IA</b>	Inteligência Artificial
<b>NOVA IMS</b>	NOVA Information Management School
<b>SICAD</b>	Intervention Service for Addictive Behavior and Dependency (in portuguese “Serviço de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências”)
<b>SRIJ</b>	Game Regulation and Inspection Services (in portuguese “Serviços de Regulação e Inspeção de Jogos”)
<b>UKGC</b>	United Kingdom Gambling Commission

## 1. INTRODUÇÃO

Customer Relationship Management (CRM) é uma ferramenta crucial para a indústria de casinos e apostas, pois permite que as empresas compreendam melhor os seus clientes, aumentem a sua fidelidade e maximizem os seus lucros. É através do uso de análise de dados, gestão de campanha de marketing e comunicação personalizada que as empresas de casinos podem criar experiências únicas e valiosas para cada jogador. Muitos dos casos de sucesso de CRM na indústria, incluem a segmentação de clientes com base nos seus hábitos de jogo, o uso de recompensas e promoções personalizadas para aumentar a participação de jogadores e o acompanhamento da satisfação do cliente para identificar e corrigir problemas antes que eles causem uma perda de fidelidade.

A indústria do Jogo Online e Apostas, tem crescido significativamente nos últimos anos, o mercado tem ampliado com uma vasta oferta de jogos e apostas desportivas. Neste cenário, a gestão de relacionamento com os clientes torna-se cada vez mais importante para garantir a satisfação e fidelidade dos jogadores.

A Estoril Sol Digital, Online Gaming Products and Services, S.A., é uma das empresas do grupo de casinos em Portugal, o Grupo Estoril Sol. Em 2016 obtém a primeira licença para operar jogos de fortuna ou azar online. Surge assim o site de jogos EstorilSolCasinos.pt, projetado com a marca ESC Online. A plataforma de CRM utilizada é fornecida pelo Optimove em coordenação com a equipa da empresa parceira Gaming1. A plataforma comunica com os restantes sistemas da empresa, e reúne toda a informação numa única fonte. Assim sendo, através da plataforma de CRM é possível obter uma visão integrada do perfil de cada cliente e automatizar ações de marketing.

O presente relatório descreve a experiência como Agente de CRM na Estoril Sol Digital em 2021/2022. É apresentado como requisito parcial para a obtenção do Mestrado em Estatística e Gestão da Informação.

Durante a experiência, foram trabalhados os principais desafios enfrentados pela indústria de Jogo Online e Apostas, no que diz respeito à gestão de relacionamento com os clientes, bem como as tendências e soluções de CRM utilizadas para superá-los. Além disso, foi possível identificar o impacto da utilização de sistemas de CRM na retenção de clientes e na aquisição de novos jogadores.

## 1.1. ESTORIL SOL DIGITAL

A Estoril Sol Digital, Online Gaming Products and Services, S.A., é uma das empresas do maior grupo de casinos em Portugal, o Grupo Estoril Sol. Opera em Portugal há mais de 50 anos com os seus 3 casinos: Casino Estoril, Casino Lisboa e Casino da Póvoa.

A primeira licença para operar jogos de fortuna ou azar, foi atribuída à Estoril Sol Digital.S.A, em 2016, quando a nova lei portuguesa para o Jogo Online entrou em vigor. A empresa começou a atuar com o site de jogos EstorilSolCasinos.pt, o objetivo de proporcionar a mesma experiência de jogo de casino físico para os jogadores online.

A plataforma online é desenvolvida pelo parceiro principal do negócio, Gaming1. A empresa está sediada na Bélgica e oferece um serviço especializado e completo em design de casinos online e apostas desportivas.

Tabela 1 - Visão, Missão e Valores ESD

<b>VISÃO</b>	Ser reconhecido como líder no mercado dos Casinos físicos e detentor de uma oferta de jogo online, de elevada qualidade e reputação nacional e internacional, segura, dinâmica e moderna, com uma gama diversificada de jogos e campanhas de marketing atraentes, proporcionando aos seus clientes uma experiência única de entretenimento online que se materializa no entretenimento real, que o Grupo Estoril Sol proporciona aos seus clientes nos seus Casinos físicos.
<b>MISSÃO</b>	Proporcionar, aos seus clientes, uma experiência de jogo e de entretenimento inovadora, da mais elevada qualidade e com base numa política de jogo responsável. Procurar a melhoria contínua, alicerçado em inovação, criatividade, trabalho de equipa e valores que permitam liderar no mercado dos Casinos físicos, remunerando adequadamente os Acionistas.
<b>VALORES</b>	Como empresa e como indivíduos, valorizamos a honestidade, a integridade, a abertura, a responsabilidade, o respeito mútuo e a inovação. Estamos sempre prontos para aprender, abraçamos a mudança e trabalhamos diariamente para alcançar a excelência para os nossos clientes e restantes intervenientes (stakeholders).

Fonte: ESD

A empresa ESD é considerada uma Microempresa uma vez que o número de colaboradores é inferior a trinta. Desde 2020 que a empresa tem sido distinguida pela (*Great Place to Work® Portugal*, n.d.) como uma das ‘Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal’. Tem vindo a desenvolver um trabalho interno com foco no bem-estar dos colaboradores, destaco algumas das práticas de Recursos Humanos desenvolvidas:

- Trabalho Remoto – No ano de 2022 a empresa apresentou a opção de regime de trabalho remoto aos colaboradores que o desejassem. Sendo que o escritório é um espaço à disposição de todos, onde podem trabalhar sempre que desejarem. Esta iniciativa provou a preocupação da empresa com o bem-estar e qualidade de vida no trabalho.

- Team Buildings e Hangouts Anuais – A empresa organiza pelo menos três Team Buildings anuais e Hangouts mensais para potenciar o convívio entre os colegas. Sendo que estes encontros não são momentos de trabalho, mas sim de lazer entre a empresa, como por exemplo, corridas de karts, ações de voluntariado, entre outras.
- Partilha de indicadores de sucesso da empresa – Existe uma comunicação fluida com as chefias sobre os indicadores de sucesso dos diferentes departamentos. A boa prestação do colaborador é valorizada, o que reforça o sentido de orgulho na qualidade do serviço.
- Comparticipação de mensalidades de ginásio – A empresa comparticipa metade do valor das mensalidades dos colaboradores inscritos numa cadeira de ginásios

O site ESC Online oferece jogos de Slots, Roleta, Blackjack, Poker e Apostas Desportivas. São mais de 80 jogos exclusivos fornecidos pela Gaming1. Existem centenas de jogos de Slots, 4 títulos de Blackjack e 14 de Roleta, os jogos estão disponíveis em modo demonstração, isto é, podem ser experimentados sem dinheiro real.

Em 2022, a marca conseguiu a licença para oferecer jogos de Poker. Tornou-se a primeira casa de Jogo Online licenciada em Portugal, com oferta das 3 vertentes de jogo. Jogos de Casino, Poker e Apostas Desportivas.

A empresa é reconhecida pelo seu forte Apoio ao cliente. Recebe recorrentemente avaliações positivas por prestar um serviço eficiente e rápido. A equipa tem à disposição um Live Chat com agentes a conversar com o cliente em tempo real. Os clientes têm também uma secção de perguntas frequentes (FAQ) no site assim como um contacto de apoio através de e-mail. O atendimento ao Cliente da ESD, foi um dos três primeiros classificados na Customer Centricit World Series, uma iniciativa do grupo ARCET Global, que distingue anualmente empresas que apresentam as melhores abordagens e práticas centradas no cliente. A equipa foi premiada como *Highly Commended*, pela experiência do cliente e tratamento de reclamações.

## 1.2. OBJETIVOS DO ESTÁGIO

O objetivo em trabalhar na ESD foi ganhar experiência prática na área de CRM, principalmente entender como toda a gestão de dados funciona no mercado de trabalho e como condiz com toda a teoria estudada durante o mestrado.

A ESD permitiu-me conhecer todas as áreas do negócio, onde obtive uma formação inicial com cada departamento. Essa primeira semana de formação foi bastante importante para entender a mecânica do negócio, as necessidades dos clientes e os desafios que iria ter pela frente.

Tive o prazer de trabalhar diariamente com a equipa de CRM do parceiro G1, o que foi bastante desafiante, uma vez que estava a emergir numa área nova, com colegas de outra nacionalidade, a colaborar numa língua não nativa para ambos. Isso contribuiu bastante para a minha motivação, pois sempre tive a ambição de trabalhar num contexto internacional.

O meu trabalho como Agente de Marketing e CRM, não estava limitado em atividades, prazos e outros detalhes. O facto de estar a trabalhar remotamente, com diferentes equipas e algumas fora de Portugal, exigiu de mim flexibilidade para atender as necessidades e urgências, essencialmente saber priorizar o trabalho.

O mais importante foi construir valor para o cliente para além de todas as ferramentas de comunicação que temos disponíveis, entender as necessidades e as soluções adequadas. O objetivo principal esteve sempre na retenção e reativação de clientes. O Optimove foi o sistema principal utilizado para a implementação da estratégia de CRM, onde desenvolvi campanhas para os diferentes segmentos.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1. A INDÚSTRIA DO JOGO

Nas últimas décadas, temos visto uma adoção em massa da internet. A sua introdução e o desenvolvimento tecnológico tornaram a internet uma parte integrante das nossas vidas diárias, pela sua acessibilidade e conveniência (G. Roy et al., 2017).

O Jogo Online é uma das indústrias que tem acompanhado o rápido crescimento da internet. A utilização de dispositivos móveis e a proliferação de acesso a Internet de alta velocidade têm sido um dos principais motores de crescimento do mercado em Portugal.

A Tabela 2, apresenta os dados da dominância das apostas em dinheiro em Portugal nos anos de 2016 e 2017. Percecionamos de imediato que a presença física nas práticas de jogo domina. Apenas as apostas de corridas de cavalos e no poker observamos uma proporção mais expressiva do jogo online.

Tabela 2 - Modo de Jogar a Dinheiro

	<b>Online</b>	<b>Presencial</b>	<b>Ambos</b>
Totobola ou totoloto	0,3%	98,5%	1,2%
Lotarias	0,4%	98,3%	1,3%
Jogos de cartas, entre amigos ou conhecidos, a dinheiro	1,4%	96,3%	2,3%
Jogos de apostas, entre amigos ou conhecidos, a dinheiro	1,1%	98,5%	0,3%
Jogos de apostas em salões de jogos	4,2%	90,2%	5,6%
Jogos em casinos	1,5%	96,4%	2,1%
Raspadinhas	0,1%	99,4%	0,5%
Euromilhões	0,7%	98,7%	0,6%
Jogos de dados a dinheiro	3,5%	95,5%	1,1%
Jogos de perícia a dinheiro (bilhar, snooker, golf, etc.)	0,6%	99,0%	0,4%
Jogos desportivos	4,3%	94,4%	1,3%
Slot machines	3,6%	95,1%	1,3%

Corridas de cavalos	12,2%	80,8%	6,9%
Placard	2,8%	95,8%	1,4%
Poker	25,4%	61,5%	13,1%

Fonte: SICAD, 2019

A acessibilidade das práticas de jogo a qualquer pessoa, é o fator diferenciador entre os jogos offline e online. O fácil acesso, através de uma ligação à internet, método de pagamento eletrónico, vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana, torna a experiência de jogo online mais aliciante que as anteriores atividades não tecnológicas.

No ano de 2015, o Estado Português reconheceu o progresso das atividades de jogo online e a sua disseminação pelo mundo. Através do (Decreto-Lei n.º 66/2015, de 29 de Abril, 2015), Portugal passa a ter um mercado regulado para os Jogos e Apostas Online. Compete ao Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos (SRIJ) a responsabilidade de controlo, inspeção e regulação da exploração e prática de jogos de fortuna ou azar com base territorial e online, assim como as apostas desportivas à cota. O SRIJ está integrado no Instituto de Turismo de Portugal, I.P. Atualmente são 15 os operadores com licença para a exploração de jogos e apostas online no mercado português.

Um dos principais motores do crescimento do jogo online em Portugal tem sido o aumento da utilização de dispositivos móveis e a proliferação do acesso de alta velocidade à Internet. Isto facilitou o acesso das pessoas às plataformas de jogo online e a participação em atividades de apostas em tempo real. Outro fator que contribuiu para o crescimento do jogo online em Portugal foi a introdução de novas tecnologias, tais como a realidade virtual e os jogos de dealers ao vivo. Estas tecnologias ajudaram a tornar os jogos de azar online mais imersivos e interativos, o que aumentou o apelo destas plataformas aos consumidores.

Os smartphones são os dispositivos móveis prediletos para todos os jogos online, sejam apostas desportivas, poker, ou jogos de casino. Mas principalmente os jogos de slots, são muito fáceis de jogar num ecrã menor. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Regulador do Jogo Online no Reino Unido (UKGC, 2021), 50% dos jogadores online já jogaram através dos seus telemóveis, apresentando-se como a forma mais popular entre os jovens. O mesmo estudo, também demonstrou que a maioria das apostas é feita dentro de casa, mas um em cada cinco jogadores admite já o ter feito fora de casa.

As slots têm ganho cada vez mais cota, por se caracterizar um jogo rápido, com resultados em segundos imediatos. Em Março de 2021, o UKG reportou um recorde nas receitas das slots, representou 15% do GGR e alcançou £202.9 milhões. Em Portugal, foi registado o mesmo progresso. No 4º trimestre de 2021, o Regulador Português (SRIJ) reportou que as slots representaram 80% das apostas, Roulotte chegou perto de 10% e o Blackjack significou apenas 5%. Em Espanha, o padrão também foi identificado no mesmo período, as slots ultrapassaram os 23% de cota e apresentaram as maiores receitas de sempre.

## 2.2. CONCEITO DE CRM

Customer Relationship Management (CRM) é uma ferramenta utilizada para automatizar processos de vendas e serviços ao cliente (Payne & Frow, 2005). Um sistema de CRM auxilia os gestores a recolher, preservar e detalhar toda a informação sobre os serviços oferecidos ao cliente. Com todo

o detalhe e histórico de informação, esta permite às empresas personalizar o produto / serviço adequado às preferências do cliente.

Os sistemas de CRM começam a ser adotados pelas diversas indústrias, uma vez que se tornam uma estratégia principal num ambiente competitivo atual em que vivemos. Envolve a centralização de informação das diferentes áreas de uma empresa. O CRM oferece maiores oportunidades de utilização de dados e informações para compreender os clientes e cocriar valor com eles. Isto requer como integração multifuncional de processos, pessoas, operações, e capacidades de marketing que é permitida através da informação, tecnologia e aplicação (Payne & Frow, 2005).

De acordo com os autores M. Kamrul Islam Shaon & Hasebur Rahman (2015), o CRM é uma forma essencial para compreender o que motiva os clientes. Pode ser utilizado para investigar o que os clientes esperam, que canal de distribuição preferem, e que atributos devem ser incorporados nos produtos e serviços. Compreender o cliente através de CRM permite às organizações oferecer o serviço desejado ao cliente. Isto é, permite oferecer um serviço mais personalizado com base na informação recolhida anteriormente.

O autor Landrigan (2005), definiu o conceito em 3 tipos de CRM (Tabela 3).

Tabela 3 - Tipos de CRM

<b>Tipos de CRM</b>	<b>Características</b>
Estratégico	O CRM estratégico é uma estratégia empresarial centrada no cliente que visa ganhar e manter clientes rentáveis.
Operacional	O CRM operacional centra-se na automatização dos processos orientados para o cliente, tais como venda, marketing e serviço ao cliente.
Analítico	O CRM analítico é o processo através do qual as organizações transformam dados relacionados com clientes em insight acionável, quer para fins estratégicos ou tácitos.

Fonte: Landrigan (2005)

Embora os três principais tipos de CRM sejam os mais comuns, existem outros tipos de CRM que foram propostos por diferentes autores. Por exemplo, alguns autores propuseram CRM Colaborativo, que se centra na melhoria da colaboração interna entre empregados e na colaboração externa com os clientes. Outros autores propuseram o CRM Preditivo, que utiliza a análise preditiva para prever as necessidades dos clientes.

Os autores (S. K. Roy et al., 2012) definiram o CRM como um conjunto de atividades orientadas para o cliente apoiadas por estratégia e tecnologia organizacional, foi concebido para melhorar a interação com o cliente a fim de construir a lealdade do cliente e aumentar os lucros ao longo do tempo.

O CRM contribui para fornecer mais informações sobre os clientes, através do uso de dados que estão dispersos em vários bancos de dados. A utilização de CRM facilita aos operadores e mesmo compreender melhor o comportamento dos clientes, contribui para a melhoria do serviço do cliente, facilita a aquisição e retenção de clientes e reduz a eficácia de cross-selling (Faganel & Costantini, 2020).

As organizações podem utilizar tecnologias de informação e sistemas de informação para combinar os procedimentos de CRM para agradar aos clientes. No estudo (Visser & Fokkema, 2021) a autora definiu o CRM como a organização de informação sobre clientes através da utilização de software ferramentas analíticas para gerir cautelosamente os pontos de contacto dos clientes de modo a maximizar o lucro e reter os clientes.

De acordo com Hall (2019) a inteligência artificial torna conveniente que as empresas compreendam melhor os seus clientes e avaliem o seu comportamento em relação a produtos e serviços, ajuda também na tomada de decisão. A IA também melhorou o CRM, fornece melhor qualidade de informações e dados analíticos nos quais os gestores de marketing podem confiar para alcançar a satisfação do cliente e o crescimento do negócio (Iqbal, 2021). Devido ao maior desenvolvimento da qualidade e quantidade de dados, e também das ferramentas na analíticas inovadoras, avaliar os resultados de performance de uma campanha de marketing tornou-se mais fácil (Hanssens & Pauwels, 2016).

### **2.3. CRM NA INDÚSTRIA DO JOGO**

Os casinos foram dos primeiros setores a compreender o valor em trabalhar as informações detalhadas sobre os clientes e a utilizar os dados para desenvolver e gerir as relações com os clientes. Com um mercado de opções crescentes e clientes exigentes, os casinos estão a incorporar o CRM como um método necessário (Kale, 2005).

Entregar valor aos clientes é fundamental para alcançar a satisfação do cliente. Um estudo realizado por Hsu & Lu (2007), mostrou que a lealdade de um jogador online é influenciada pelo prazer concebido, normas sociais e preferências. Quando um jogador se diverte com um determinado jogo, a satisfação pode ser um fator importante para a sua fidelização. De uma perspetiva de negócios, a satisfação do cliente é fundamental para a retenção de clientes, relacionamentos e lucratividade de longo prazo (Hennig-Thurau & Klee, 1997). A satisfação dos clientes é o principal elemento de uma implementação bem-sucedida de CRM.

Um software de CRM, específico para a indústria de casinos, permite que os casinos rastreiem o movimento de cada um de seus clientes e identifiquem quais clientes são mais valiosos para a empresa, o que permite direcionar promoções específicas e oferecer recompensas a diferentes clientes com base nas suas preferências. Uma compreensão profunda de clientes cria valor que se pode traduzir em fidelidade, retenção e aumento de lucros.

O autor Hsieh (2009) defende que, um gestor ao utilizar os dados sobre as preferências e comportamentos do cliente para conceber processos que aumentem a eficácia e eficiência, permite às empresas obter maiores retornos. As empresas que utilizam CRM comprometer-se-iam a melhorar a satisfação do cliente ao mesmo tempo que aumentavam o valor das partes interessadas com experiências positivas consistentes. Conclui ainda, para que o CRM seja eficaz e atinja os seus objetivos, o seu foco central deve ser o cliente. Uma abordagem de marketing orientada para o cliente deve tratar cada cliente de forma diferente, isto é tratar cada cliente como um indivíduo singular. Os dados armazenados através de um software CRM, permitem à empresa fazer exatamente isso.

O CRM proporciona às empresas a capacidade de cativar os clientes vezes sem conta, destacando informações benéficas numa base individual sobre o seu valor e o. O impulsor central para a implementação do CRM deve ser o de alcançar o mais alto nível de satisfação do cliente. A satisfação do cliente desempenha um papel fundamental na obtenção da lealdade do cliente. Uma vez que é

mais fácil, e menos dispendioso, reter um cliente do que atrair um novo, é fundamental para qualquer empresa manter os seus clientes satisfeitos, proporcionando-lhes experiências positivas (Hsieh, 2009).

As empresas adotam programas de CRM para construir e manter relações lucrativas com os clientes, os resultados do estudo de Stroburb & Roberts (2018), mostraram que um programa de CRM se torna mais eficaz à medida que os clientes continuam a reagir às promoções. Provou também que o valor médio gasto por visita está diretamente relacionado com o número de emails promocionais recebidos. Concluíram que a eficácia de um programa de CRM aumenta à medida que o cliente se envolve, e constroem um nível mais alto de experiência e confiança com a empresa, indicando um vínculo de fidelidade.

## **2.4. CASOS PRÁTICOS DE CRM NA INDÚSTRIA DO JOGO**

Como foi exposto anteriormente, o CRM é uma ferramenta crucial para a indústria de casinos e apostas, pois permite que as empresas compreendam melhor os seus clientes, aumentem a sua fidelidade e maximizem os seus lucros. É através do uso de análise de dados, gestão de campanha de marketing e comunicação personalizada que as empresas de casinos podem criar experiências únicas e valiosas para cada jogador. Muitos dos casos de sucesso de CRM na indústria, incluem a segmentação de clientes com base nos seus hábitos de jogo, o uso de recompensas e promoções personalizadas para aumentar a participação de jogadores e o acompanhamento da satisfação do cliente para identificar e corrigir problemas antes que eles causem uma perda de fidelidade.

Para um melhor entendimento das práticas de CRM na indústria do jogo, irei expor dois casos reais de empresas do setor. Selecionei estes casos em específico porque um representa toda a indústria de entretenimento de casinos físicos, o segundo representa um operador de casino online mais aproximado com a realidade da Estoril Sol Digital.

### **Caso Prático Harrah's Entertainment**

Harrah's Entertainment Inc. é uma empresa de casinos e hotéis sediada em Nevada, nos Estados Unidos, opera mais de 50 propriedades. Pertence à Caesars Entertainment Corporation, a maior operadora de casinos do mundo.

Harrah's ganhou um papel de liderança na indústria de casinos graças à sua estratégia de negócios focada em conhecer os seus clientes, oferecer um ótimo serviço e recompensar a sua lealdade. A execução dessa estratégia envolveu marketing e adoção de tecnologia de informação. O estudo de Watson & Volonino (2002) mostra que já antes do ano de 2000 a empresa apostou em tecnologia de gestão de informação e esse foi o seu grande destaque da concorrência. Em 1997, conseguiram benefícios como, identidade de marca dos seus casinos, duplicação da taxa de resposta das promoções, aumento na retenção de clientes no valor de vários milhões de dólares, taxa interna de retorno de 62% sobre os investimentos em tecnologia de informação. O investimento em IT foi necessário para integrar os dados provenientes de várias fontes, integrar os dados em torno do cliente, identificar segmentos de mercado e perfis de clientes, criar ofertas atraentes para os clientes visitarem os casinos e disponibilizar dados para fins operacionais e analíticos. O mesmo estudo relata que para criar uma oferta, o analista de marketing na Harrah's trabalha os segmentos e perfis de clientes e o sistema gera uma correspondência personalizada e uma oferta para cada cliente. O sistema regista também se as ofertas são aceites ou não. As ofertas também estão conectadas ao sistema do hotel

para que os quartos possam ser reservados para os clientes que aceitam as ofertas, tudo automatizado. Tracy Austin vice-presidente de Desenvolvimento de Tecnologia da informação na Harrah, afirmou que o sucesso era a combinação da informação do produto com o comportamento do cliente “no one can touch us”.

A filosofia estratégica da empresa era que um relacionamento sólido com o cliente era construído com base no conhecimento do cliente. Para construir essa base a empresa teve de aprender sobre os comportamentos e preferências dos clientes. Onde é que os seus clientes jogavam, com que frequência jogavam, quais os jogos, quanto jogavam e quais as ofertas que os levariam a visitar um casino Harrah’s. Com essa informação, poderiam identificar melhor os segmentos específicos de clientes-alvo, responder às preferências dos clientes e maximizar a lucratividade nos vários casinos (Watson & Volonino, 2002). O estudo exhibe que graças às suas campanhas de marketing automatizadas e armazenamento de informação, Harrah’s conseguiu aumentar o número de visitas de um segmento de clientes que pouco os visitava. Antes da campanha de marketing, os clientes visitavam os casinos na região central do país 1.2 vezes por mês, depois de personalizar as ofertas e adaptar a mensagem, Harrah’s passou a receber 1.9 de visitas por mês dos mesmos clientes. O plano promocional de marketing impulsionado pelos dados de depósito aumentou a retenção dos clientes, um aumento na retenção de 1% equivale a 2 milhões de dólares nem lucro líquido anualmente, no ano do estudo. O sucesso dos valores de retenção são efeito do seu armazenamento e gestão de dados.

### **Caso Prático Entain**

A empresa Entain é uma empresa internacional de apostas desportivas e jogos fortuna ou azar. Possui marcas como a Bwin, Coral, Ladbrokes, PartyPoker e Sportingbet. A Entain gera mais de €3 mil milhões de receitas anualmente, contam 28.000 funcionários espalhados pelos seus escritórios e casas de apostas nos cinco continentes.

A Entain trabalha com a plataforma de CRM Optimove. De acordo com a plataforma, a empresa procurava uma solução que lhes permitisse comunicar eficazmente com os seus jogadores de apostas desportivas, em grande escala. Um dos principais objetivos era ser capaz de criar e fornecer comunicações relevantes e otimizadas em vários canais. O sistema aplica automaticamente os vários critérios que definem cada segmento de clientes, cria uma base diária com os diferentes grupos-alvo previstos para receber comunicações específicas. Esta abordagem dinâmica baseada em segmentos reduziu os tempos de execução e permitiu aos profissionais de Marketing fornecer centenas de comunicações personalizadas e altamente relevantes a muitos segmentos de clientes diferentes (Optimove, n.d.).

Com a adoção das novas estratégias através da plataforma, a Entain rapidamente percebeu:

- A comunicação personalizada, integrada nas várias fases do ciclo de vida do cliente, aumenta a percentagem de depositantes únicos, tornando-se depositantes múltiplos.
- A combinação de análise preditiva e de comunicações com os jogadores em tempo real, previne proactivamente de um jogador se tornar inativo.
- A segmentação baseada na experiência, com enfoque na relação ganho/perda melhora a lealdade dos jogadores a longo prazo.

*“Optimove’s software and services have proved to be exactly what we needed to scale up our multi-brand player marketing operation and, at the same time, to turn our marketing teams into successful test-and-optimize CRM machines.”* — Claus Hansen, Director of CRM, Roar Digital (a joint venture entre MGM e Entain).

### 3. FERRAMENTAS E TECNOLOGIA

#### 3.1. CRM NA ESTORIL SOL DIGITAL

Considerando a teoria definida pelo autor Landrigan (2005), considero que a tipologia de CRM executada na ESD é essencialmente CRM estratégico. A empresa centraliza todos os dados dos clientes numa única plataforma de CRM, fornecida pelo Optimove. A plataforma de CRM comunica com os restantes sistemas da empresa, e converge toda a informação numa única fonte. Desta forma, através da plataforma Optimove é possível obter uma visão integrada do cliente, conseguindo uma comunicação mais relevante e medindo a sua eficácia. Sendo que o ponto de contacto com o cliente é através do Optimove, onde é aplicado o plano promocional e enviado inquéritos de satisfação anuais.

#### 3.2. PLATAFORMA OPTIMOVE

O jogo online é uma indústria em rápido crescimento e cada vez mais competitiva, plataformas como o Optimove são essenciais para que as empresas se mantenham competitivas e bem-sucedidas. O Optimove é uma plataforma de CRM que fornece ferramentas para facilitar a segmentação e personalização do cliente.

A plataforma Optimove ajuda as empresas a identificar jogadores de alto valor, otimizar campanhas de marketing, e aumentar a retenção de clientes. O Optimove fornece uma gama de características tais como segmentação automatizada, modelação preditiva de clientes e personalização. Estas características ajudam as empresas a recolher e analisar dados de clientes, criar campanhas personalizadas, e controlar a sua eficácia.

Durante a experiência na ESD, foram identificados alguns pontos fortes da plataforma:

- Capacidades avançadas de segmentação do cliente: Permite segmentar os clientes de acordo com o seu ciclo de vida e direcioná-los de forma mais eficaz. O que permite criar campanhas mais personalizadas e otimizar o desempenho.
- Automatização: Permite automatizar as campanhas e as interações com os clientes, o que reduz a quantidade de esforço manual necessário para as gerir.
- Rico conhecimento do cliente: Fornece perceções detalhadas do cliente que permitem compreender o comportamento, preferências e necessidades do cliente.
- Marketing multicanal: Fornece apoio a uma gama de canais de marketing, incluindo e-mail, SMS, notificações push, e web.

Algumas das limitações encontradas na gestão da plataforma:

- Processamento da informação: Foi possível verificar alguns atrasos na atualização diária dos dados, o que origina atrasos no envio das campanhas automatizadas.
- Usabilidade: A nível de interface a plataforma poderia melhorar algumas funcionalidades. Como por exemplo, exportar dados gráficos para ficheiros Excel.

Em geral, o Optimove é uma ferramenta valiosa e completamente adaptada às características do negócio das empresas de jogos de fortuna ou azar. Ao aproveitar o conjunto de ferramentas da plataforma, as empresas podem efetivamente segmentar, personalizar, automatizar as suas campanhas, e aumentar a lealdade dos clientes.

## **4. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS**

### **4.1. SEGMENTAÇÃO DE PERFIL DE CLIENTES**

A segmentação de perfil de clientes em um Casino Online é uma estratégia importante para fornecer experiências personalizadas e relevantes aos jogadores. É sobre alcançar as pessoas certas, no lugar certo e na hora certa. A segmentação envolve organizar os clientes em grupos menores com base em características comuns. Isso permite direcionar a cada segmento ofertas e conteúdos relevantes que melhor respondam às suas necessidades.

Nesta indústria, os clientes são segmentados de acordo com o seu ciclo de vida, isto é, são dividido em diferentes grupos com base no seu envolvimento com a oferta online. Numa visão geral, podemos dizer que a ESD agrupa os clientes em clientes novos, clientes ativos e clientes inativos.

Os clientes novos são aqueles que recentemente criaram conta de jogador. Para estes clientes são enviadas promoções e bônus especiais para encorajá-los a tornarem-se utilizadores ativos.

Os clientes ativos são aqueles que jogam com regularidade. Estes clientes são considerados os mais valiosos. Para estes, são enviadas campanhas estrategicamente pensadas para manter o cliente envolvido nos jogos e nos mercados disponibilizados. Dentro dos clientes ativos, os clientes são divididos de acordo com a sua preferência de produto: Jogadores Ativos Casino; Jogadores Ativos Apostas desportivas e Jogadores Multi.

Os clientes inativos, são os que já não jogam ou não acedem ao site há algum tempo. Estes clientes podem ter perdido o interesse na oferta ou terem criado conta simplesmente para experimentar os jogos. Para estes clientes, é enviado campanhas com incentivos especiais para tentar cativar os clientes e trazê-los de volta.

### **4.2. DEFINIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CRM**

A implementação de estratégia de CRM na ESD, começa por analisar os dados e interações dos jogadores ao longo do seu ciclo de vida, com o objetivo de aumentar a retenção e lealdade.

Para melhor entendimento, esquematizei na Ilustração 1, o processo estratégico de CRM desenvolvido na ESD:

Ilustração 1 - Elementos Estratégicos de CRM desenvolvidos na ESD



#### 4.2.1. Newsletters Semanais

O Plano Promocional para jogadores Ativos, centra-se no envio semanal de Newsletters de acordo com a preferência de produto do cliente. Na ilustração 2, é descrito o calendário semanal de Newsletters.

Os Jogadores Ativos Casino e Jogadores Ativos Multi recebem todas as segundas-feiras uma Newsletter com a promoção de 3 jogos de casino. Cada semana a promoção varia alternadamente entre promoção de Cashback e promoção de Wagerget. O desafio proposto ao cliente é jogar um dos 3 jogos promovidos na Newsletter para obter o bónus monetário.

Ilustração 2 - Plano Semanal Newsletters

	<i>Segunda-feira</i>	<i>Terça-feira</i>	<i>Quarta-feira</i>	<i>Quinta-feira</i>	<i>Sexta-feira</i>	<i>Sábado</i>	<i>Domingo</i>
<i>Semana 1</i>	Newsletter de Casino Promo: Cashback		Envio de Follow-Up	Newsletter Desportiva			
<i>Semana 2</i>	Newsletter de Casino Promo: Wagerget		Envio de Follow-Up	Newsletter Desportiva			
<i>Semana 3</i>	Newsletter de Casino Promo: Cashback		Envio de Follow-Up	Newsletter Desportiva			
<i>Semana 4</i>	Newsletter de Casino Promo: Wagerget		Envio de Follow-Up	Newsletter Desportiva			

Para os Jogadores do Segmento Desportivo é enviado semanalmente uma Newsletter Desportiva com objetivo de informar sobre a oferta promocional desportiva assim como os principais jogos que irão decorrer nos dias seguintes e que poderão ser uma boa aposta.

O principal objetivo estratégico do envio semanal das Newsletter é manter os clientes ativos engajados com os jogos de casino ou com as apostas desportivas, de acordo com a sua preferência.

A elaboração das Newsletters exigiu a coordenação entre as diferentes equipas para o seu desenvolvimento final. O conteúdo enviado é redigido pelos Gestores de Produto, as imagens de promoção são criadas pela Designer, o agente de CRM reúne os elementos e envia à G1 para que esta possa integrar todo o conteúdo em html no Optimove.

Para otimização do processo de desenvolvimento das Newsletters, a estagiária desenvolveu documentos internos sobre o processo, desde o momento de elaboração até ao processo de agendamento no Optimove.

Outra das contribuições durante o estágio, foi a otimização da versão mobile dos Templates das Newsletters. Como podemos verificar no Apêndice A, anteriormente o conteúdo era apresentado da mesma forma para clientes que acessem ao email via desktop ou mobile. Notando que a maioria das leituras de email são feitas através de um dispositivo móvel a estagiária desenvolveu com a equipa de integração da G1, um novo modelo onde o conteúdo é apresentado em scroll.

#### **4.2.2. Campanha Temática Mensal**

As campanhas temáticas mensais, são desenvolvidas de acordo com um tema específico / relevante de cada vez. Por exemplo, campanha de celebração do Ano Novo ou campanha do Dia dos Namorados. Este tipo de campanhas é importante porque ajuda a manter a presença da marca, mantém os clientes engajados e interessados.

Por ter um tema mensal, é possível fornecer conteúdo relevante e oportuno. O que ajuda a estabelecer um senso de comunidade entre os clientes e criar fidelidade à marca. A estagiária identificou algumas datas relevantes para a marca:

- Sexta-feira 13: Uma vez que o número 13 está associado à sorte e azar, é uma boa oportunidade de comunicação e promoção com o cliente.
- Aniversário da empresa: Para que seja notado junto do cliente o crescimento da empresa e agradecer-lhe também por isso.

No momento do estágio este tipo de campanhas era enviado apenas para clientes ativos. Foi identificado o potencial de envio destas campanhas para clientes que ainda não tivessem realizado o primeiro depósito, incentivando-os a realizar e mostrando que ao jogarem em ESC Online teriam uma marca promocional completamente personalizada de acordo com a fase de consumo do cliente.

#### **4.2.3. Campanha Mensal Blackjack**

Como foi visto anteriormente no desenvolvimento teórico do relatório, o envolvimento do cliente com o jogo é um dos fatores de retenção. Quanto mais o cliente se diverte com o jogo maior a probabilidade de continuar a jogar. Nesse sentido, foi desenvolvida uma campanha mensal para reter os clientes amantes do jogo de Blackjack.

O objetivo do jogo é ter mais pontos do que o adversário, mas sem ultrapassar os 21. Com isto em mente, a campanha é enviada mensalmente no dia 21 para clientes que tenham jogado Blackjack. A oferta é de depósito, de acordo com o valor que o cliente deposite pode receber até 121€ em saldo de bónus.

Esta é uma das campanhas automatizadas no sistema de CRM, todos os meses do dia 21, o Optimove, agrupa os perfis de clientes e envia a campanha para cada target. O agente de CRM apenas monitoriza a performance da campanha e ajusta quando necessário.

#### **4.2.4. Campanha de Aniversário**

A campanha de aniversário é uma das campanhas personalizadas e otimizadas em sistema. Todos os dias é enviado um e-mail de felicitações aos clientes aniversariantes com um bónus monetário. Este tipo de campanha ajuda a fidelizar e a construir relações fortes com os clientes, ao reconhecer o seu dia especial com um email personalizado e oferecendo-lhes uma vantagem. Uma campanha de aniversário personalizada também pode ajudar as empresas a se destacarem dos concorrentes e criar uma imagem de marca positiva.

Durante o estágio foi possível desenvolver uma nova campanha de aniversário. Foi sugerido anualmente a criação de uma nova imagem e conteúdo deste tipo de campanha para que os clientes todos os anos recebam uma mensagem altamente personalizada e diferenciadora.

#### **4.2.5. Rich Inbox**

Durante o período do estágio foi implementado no site uma caixa de mensagens como novo canal de comunicação com o cliente. Rich Inbox é o termo utilizado para descrever uma caixa de mensagens. É uma forma de comunicar com o cliente sempre que ele tenha efetuado log in no site, a probabilidade de abertura da mensagem é muito maior do que através de email, assim como a conversão, torna-se mais imediata. Ademais, é também uma forma de contactar os clientes que não autorizam o comunicações via email.

Poder acompanhar desde a fase inicial de implementação foi uma mais-valia e uma boa oportunidade de desenvolvimento de capacidades. Inicialmente tive formação com a G1 sobre a utilização da plataforma em conjunto com o Optimove. De seguida executei testes internos de mensagens através da caixa de mensagens. Na fase de testes foi identificada a necessidade de algumas correções no site para que este tipo de comunicação pudesse começar a ser concretizado. As correções demoraram mais do que previsto a serem concluídas pelo que não foi possível analisar o impacto real. Contudo, apresentei algumas sugestões estratégicas para o futuro:

- Comunicação de novos jogos de casino. Sempre que seja lançado um novo jogo, este poderá ser comunicado a todos os clientes do segmento de casino e multi.
- Comunicação de promoções. Uma vez que apenas a área de Apostas Desportivas conta com promoções dinâmicas, como booster (aumento de ganhos), cashback, entre outras. A caixa de ferramentas pode ser um bom meio de comunicar ao segmento de desportivo as ofertas disponíveis.
- Plano de CRM integrado. Esta ferramenta pode ser planeada em conjunto com as campanhas de email e notificações na aplicação mobile. Em um evento desportivo com grande destaque, como por exemplo, o Mundial de Futebol. Este pode ser

estrategicamente comunicado através do email para clientes com preferência de produto desportivo, e diariamente comunicar através da caixa de mensagem os jogos relevantes com ofertas promocionais.

#### **4.2.6. Notificação na Aplicação Mobile**

O envio de notificações mobile para clientes com a aplicação instalada ESC Online instalada em um smartphone, é uma boa ferramenta de comunicação com os clientes, mantém o envolvimento com a nossa plataforma e conduz a uma ação desejada, pode ser o impulsionador para o log in através da aplicação. O timing das notificações também é importante para maximizar a sua eficácia. De acordo com a experiência do parceiro G1, o período da hora de almoço são boas horas para o envio de notificações de apostas desportivas, a conversão poderá ser maior.

Esta ferramenta apresenta algumas limitações uma vez que não permite criar segmentos para cada perfil de cliente. Deste modo, todos os clientes com a aplicação instalada em um smartphone irão receber a mesma comunicação. Do ponto de vista do cliente, pode ser aborrecido receber constantemente notificações do segmento desportivo quando o seu interesse é apenas jogos de casino. Outra das limitações é ser apenas uma ferramenta de agendamento que não fornece nenhuma métrica de análise. No entanto, em conjunto com os gestores de produto. Foi possível identificar pontualmente, um padrão de aumento do número de apostas depois de o jogo ser comunicado através de notificação na aplicação.

## 5. CONCLUSÃO

Esta experiência contribuiu significativamente para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, enquanto profissional de Marketing. Foi essencial para o meu crescimento, perceber como aplicar a teoria académica e desenvolver na prática um projeto de CRM. As aulas de Mestrado foram essenciais para esta experiência profissional, em especial Métodos Analíticos, Métodos Preditivos e Métodos Descritivos. O curso permitiu-me ter uma visão geral de Análise de Dados, as suas possibilidades de análises, os problemas, os desafios e as técnicas.

Foi bastante desafiante trabalhar totalmente remotamente com todas as equipas, assim como todo o trabalho desenvolvido com a Gaming1, desde os momentos iniciais de formação até à implementação. Comprovei de que é uma nova forma de trabalho e inteiramente possível de concretizar todas as ações como no trabalho presencial. Tive grande autonomia para o desenvolvimento do projeto de CRM com a equipa de CRM da Gaming1.

Ao longo deste estágio, foi possível compreender a importância de um projeto de CRM na indústria do Jogo Online e Apostas e o impacto que a utilização de soluções de CRM podem ter na retenção de clientes e aquisição de novos jogadores. Na elaboração do enquadramento teórico, notei alguma falta de estudos na área de Casinos Online, principalmente no mercado português, poderá ser explicado pelo facto da legislação ser recente e termos vivido apenas o início do mercado online deste setor. Acredito que o presente relatório possa contribuir para estudos futuros.

Um dos principais insights adquiridos foi a importância de conhecer os hábitos de jogo dos clientes para uma resposta mais eficaz às suas necessidades e desejos. Além disso, percecionei a importância de implementar soluções tecnológicas avançadas, como a inteligência artificial e análise de dados para compilar informações sobre os clientes e personalizar ao máximo a sua experiência.

Outra lição importante que aprendi foi a importância de manter uma comunicação aberta e transparente com os clientes, seja através de campanhas por email ou até no seu atendimento. Isso permite que as empresas mantenham uma relação de confiança e lealdade com os seus clientes, o que é fundamental para o sucesso no mercado.

Faço um balanço bastante positivo desta experiência, além dos referidos conhecimentos adquiridos e a oportunidade de aplicar conhecimentos, conheci profissionais fantásticos, que contribuíram positivamente para a minha integração e crescimento. Foi-me dada a oportunidade de continuar a trabalhar na empresa, o que me enche de motivação e orgulho em fazer parte de uma empresa tão prestigiada como a Estoril Sol e onde posso continuar a crescer como profissional da área de CRM.

## REFERÊNCIAS

Decreto-Lei n.º 66/2015, de 29 de abril, (2015).

Faganel, A., & Costantini, M. (2020). CRM adoption factors in the gaming industry. *Management (Croatia)*, 25(1), 1–23. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.1.1>

Great Place to Work® Portugal. (n.d.). Retrieved January 14, 2023, from <https://www.greatplacetowork.pt>

Hennig-Thurau, T., & Klee, A. (1997). The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development. In *Psychology & Marketing* (Vol. 14, Issue 8). John Wiley & Sons, Inc.

Hsieh, C. (2009). Casino Crm: Issues and Some Implementation. *Communications of the IIMA*, 9(1), 47–60.

Hsu, C. L., & Lu, H. P. (2007). Consumer behavior in online game communities: A motivational factor perspective. *Computers in Human Behavior*, 23(3), 1642–1659. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2005.09.001>

Kale, S. H. (2005). Change Management : Antecedents and Consequences in Casino CRM. *Gaming Research & Review Journal*, 55–68.

Landrigan, M. (2005). Customer Relationship Management: Concepts and Tools. *Journal of Consumer Marketing*, 22(4), 237–238. <https://doi.org/10.1108/07363760510605380>

M. Kamrul Islam Shaon, S., & Hasebur Rahman, Md. (2015). A Theoretical Review of CRM Effects on Customer Satisfaction and Loyalty. *Central European Business Review*, 4(1), 23–36. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.116>

Optimove. (n.d.). *How Entain Built a Hyper- Personalized, Enterprise- Wide CRM Machine*. <https://www.optimove.com/resources/customer-success-stories/download-entain-case-study>

Payne, A., & Frow, P. (2005). for Customer Framework Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.

Roy, G., Datta, B., & Basu, R. (2017). Trends and Future Directions in Online Marketing Research. *Journal of Internet Commerce*, 16(1), 1–31. <https://doi.org/10.1080/15332861.2016.1258929>

Roy, S. K., Padmavathy, C., Balaji, M. S., & Sivakumar, V. J. (2012). Measuring effectiveness of customer relationship management in Indian retail banks. *International Journal of Bank Marketing*, 30(4), 246–266. <https://doi.org/10.1108/02652321211236888>

SICAD. (2019). Jogo, Internet e Outros Comportamentos Aditivos – Dossier Temático. In *Internet e Outros Comportamentos Aditivos - Dossier Temático*.

UKGC. (2021). *Taking a more in-depth look at online gambling*. <https://www.gamblingcommission.gov.uk/statistics-and-research/publication/taking-a-more-in-depth-look-at-online-gambling>

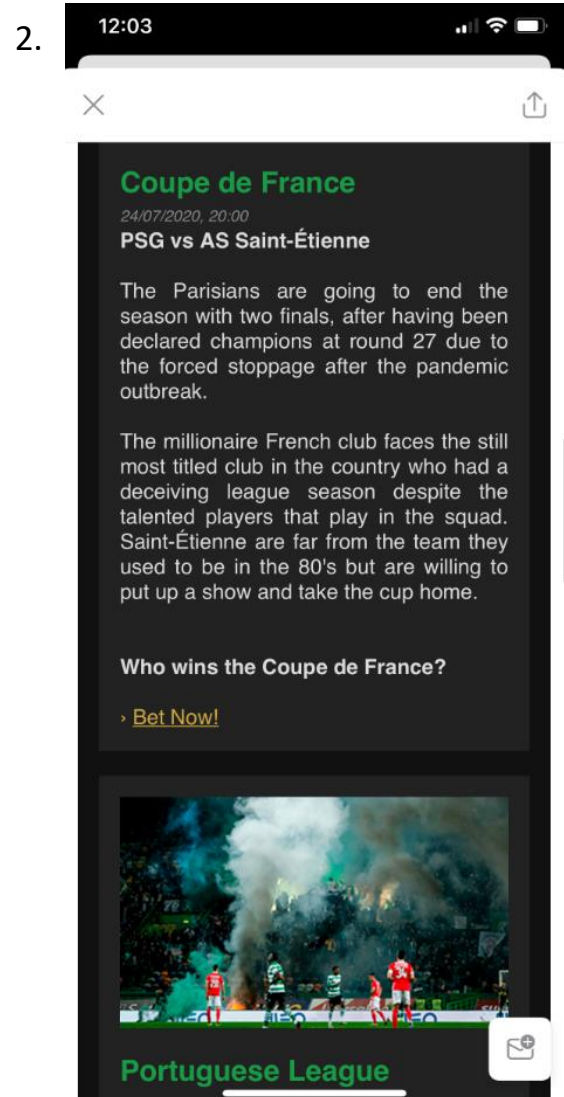
Visser, M., & Fokkema, M. (2021). Customer relationship management. *Digital Marketing Fundamentals: From Strategy to ROI, December*, 427–470.

Watson, H., & Volonino, L. (2002). *Customer relationship management at Harrah ' s entertainment Harrah ' s High Payoff from Customer Information* (Issue January 2002).

## APÊNDICE A



Modelo inicial



Alteração para texto em scroll