INTERFACE TECNOLÓGICA

IMPLEMENTAÇÃO TECNOLÓGICA PARA APRIMORAMENTO DA GESTÃO COMERCIAL

TECHNOLOGICAL IMPLEMENTATION TO IMPROVE COMMERCIAL MANAGEMENT

Grasiela Iori Aizza – grasielaizza@gmail.com

Roxana Arana Faleiros – chachiarana@terra.com.br

Plínio Gabriel João – plinio.educa@gmail.com

Faculdade de Tecnologia de Catanduva (FATEC) –SP –Brasil

DOI: 10.31510/infa.v16i2.689

RESUMO

O presente trabalho tem como finalidade a análise do processo de vendas e identificação das ferramentas tecnológicas para o desenvolvimento do mesmo em uma pequena distribuidora de farinha de trigo localizada na cidade de Catanduva, interior de São Paulo. A pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois realiza uma análise global da atividade de vendas, bem como pesquisa bibliográfica sobre os temas abordados. Para o desenvolvimento da análise, foi realizado um Estudo de caso *in loco* por meio de verificações e reuniões com gestores, vendedores, relatórios de área, acompanhamento das atividades do processo de vendas, e entrevistas estruturadas com questões abertas e fechadas. Como ferramenta de apoio e apuração, utilizou-se o Diagrama de Ishikawa para identificar os gargalos existentes no processo de vendas, como, dependência dos vendedores, excesso de etapas, difícil acesso aos dados dos clientes, falta de definição de estratégias e ocorrência de erros, apresentando uma metodologia burocrática ineficaz que proporciona pouca agilidade e alta dependência no processo de vendas. O estudo está estruturado por um referencial, abordando vendas, marketing direto *Custumer Relationship Management* (CRM), estudo de caso e conclusão. O resultado do trabalho sugere a implementação de um *software* de CRM apontando os benefícios para o processo de vendas e a otimização e flexibilidade para com outras áreas relacionadas.

Palavras-chave: Processo. Vendas. Marketing direto. Funil de vendas. CRM**.**

ABSTRACT

This paper aims to analyze the sales process and identify the technological tools for the development of this process in a small wheat flour distributor located in the city of Catanduva, São Paulo State. The research is characterized as exploratory because it performs a global analysis of sales activity, as well as bibliographic research on the topics covered. For the development of the analysis, a Case Study was carried out through verifications and meetings with managers, salespeople, area reports, follow-up of sales process activities, and structured interviews with open and closed questions. As a support and verification tool, the

Ishikawa Diagram was used to identify the bottlenecks in the sales process, such as salesperson dependence, excessive steps, difficult access to customer data, lack of strategy definition and errors, presenting an ineffective bureaucratic methodology that provides low agility and high dependence on the sales process. The study is structured by a framework, addressing sales, direct marketing and Customer Relationship Management (CRM), case study and conclusion. The result of the work suggests the implementation of CRM software pointing out the benefits to the sales process and the optimization and flexibility towards other related areas.

Keywords: Process. Sales. Direct marketing. Sales funnel. CRM.

1 INTRODUÇÃO

O cenário de competitividade no qual as organizações encontram-se inseridas atualmente exige a contínua melhoria de processos, produtos e serviços (CHIAVENATO, 2005). Em virtude das inúmeras e velozes transformações que ocorrem em consequência da globalização, a integração das novas tecnologias aos processos organizacionais e estratégias bem definidas são aspectos fundamentais para uma empresa alcançar suas metas, bem como, importantes para que toda organização saiba gerir com excelência o relacionamento com o cliente. Uma empresa que se preocupa com a satisfação de seus clientes, poderá estar à frente de seus concorrentes em um médio intervalo de tempo (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Neste contexto, o objetivo do trabalho é analisar o processo de vendas em uma pequena distribuidora de farinha de trigo localizada na cidade de Catanduva e identificar qual a importância das ferramentas tecnológicas para o desenvolvimento desse processo.

Como ferramenta para identificação do processo de vendas, utilizou-se o Diagrama de Ishikawa, apoiado por uma pesquisa exploratória com questões estruturadas de forma fechada e aberta. Do método aplicado, originou-se verificações e reuniões com gestores, vendedores além da análise de relatórios das áreas envolvidas e acompanhamento das atividades do processo de vendas. Foi possível verificar vendedores com pouca autonomia, excesso de etapas no processo e informações insuficientes para a definição de estratégias.

O trabalho apresenta uma amostragem dos benefícios que a ferramenta tecnológica CRM Clientar (software escolhido para implementação) apresentou no processo de vendas, bem como para as demais áreas relacionadas da empresa.

2 PROCESSO DE VENDAS E O MARKETING DIRETO

O referencial teórico sobre gestão comercial e o processo de vendas apresenta os conceitos sobre vendas, marketing direto, CRM e tipos de CRM. O processo de vendas "[...] é a comunicação verbal direta concebida para explicar como bens, serviços ou ideias de uma pessoa ou organização servem às necessidades de um ou mais clientes potenciais" (KOTLER; KELLER, 2006).

Os avanços tecnológicos chegam ao mercado provando que as empresas precisam não apenas dimensionar suas atividades conforme as tendências, como também estarem atentas e receptivas à velocidade em que ocorre a mudança cultural decorrente da globalização. Por este motivo, a administração de vendas torna-se importante, tendo em vista que os vendedores estão constantemente em contato com o mercado e precisam sempre atualizar-se sobre as informações necessárias para venda. (LAS CASAS, 2010). Dessa forma, as organizações modernas estão buscando meios de chegar aos seus clientes-alvos de maneira rápida e eficaz. Para isso é importante a utilização de ferramentas que auxiliem nesse processo, dentre elas podemos destacar a utilização do marketing direto (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Os autores apontam que marketing direto consiste em estratégias de comunicação para se conectar com pessoas que já demonstraram algum tipo de interesse em produtos ou serviços da organização, sejam elas à base de venda face a face, mala direta, telemarketing, redes sociais, e-mails, televendas, quiosques e marketing de catálogo. Essa comunicação tende a ser feita de forma efetiva e de baixo custo, tendo como objetivo fidelizar consumidores ativos da marca, bem como angariar novos compradores, os chamados *leads.*

Shimoyama e Zela (2002) salientam que o marketing direto busca identificar os possíveis atores e apontar estratégias de marketing com o apoio das novas tecnologias para alcançar o cliente alvo. O advento da internet, portanto, revolucionou este tipo de metodologia, principalmente no que se refere às pequenas e médias empresas (KOTLER; ARMSTRONG, 2015), visto que os recursos para investimentos em propagandas nas mídias tradicionais geralmente são baixos, beirando o impossível a competição de maneira justa se comparado às multinacionais e grandes organizações.

Cobra (2009) considera a estratégia de oferecer valor ao cliente o fator primordial para a sobrevivência das empresas em mercados cada vez mais competitivos. Para o autor, cada indivíduo identifica um valor no produto ou serviço oferecido pelas organizações. Para alguns

o preço é determinante no momento da compra; para outros, pode ser a facilidade de uso, a durabilidade, qualidade, resistência, velocidade de entrega, entre outros. Ao defender o uso do marketing direto para a concessão de valor para o cliente, Kotler e Armstrong (2015) são enfáticos ao afirmarem que para o consumidor, seu valor e sua satisfação são elementos essenciais para fidelização.

A implementação de um CRM, além de facilitar o atendimento, tornando-o também mais eficaz, possibilitará que a empresa consiga melhores preços em compras, gerando economia de recursos e consequentemente mais lucratividade para a organização (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Para todos os tipos de organizações é fundamental o monitoramento do processo de aquisição de novos clientes. Em vista disso, e com surgimento de uma nova realidade, principalmente no que se refere à tecnologia, abre-se caminho para novas oportunidades de aproximação com clientes e a obtenção de lucros cada vez maiores (DANTAS, 2005).

Pensando nisso, inúmeras empresas buscam maneiras estratégicas para dar suporte ao processo de compras dos consumidores, e uma dessas estratégias é o Funil de Vendas, que recebe esta nomenclatura porque nem todo cliente que tem acesso à propaganda da organização será, necessariamente, um cliente desta empresa. Esta ferramenta consiste, em um conjunto de etapas do processo de compras de um cliente em potencial, que vai desde o primeiro contato com a empresa até o fechamento da compra e é dividido em quatro categorias: Visitantes, *Leads,* Oportunidades e Vendas (RESULTADOS DIGITAIS, 2018).

A primeira categoria, denominada Tofu - *top of the funnel* – consiste naquela em que os visitantes descobrem, ao entrar em contato com a instituição através de propagandas em sites, jornais, redes sociais e afins, uma necessidade a ser sanada. É nesta etapa que os tipos de mídia e a maneira de atuação devem ser maximizados para que consiga alcançar o comprador em potencial com mais êxito (DANTAS, 2005).

Depois de ser atraído, este visitante é denominado *lead*, ou seja, alguém que mostrou interesse em consumir o produto ou serviço da organização, e encontra-se no meio do funil, denominado de Mofu - *middle of the funnel*. É neste momento que a empresa deve ajudar os potenciais compradores em suas necessidades, para torná-los uma oportunidade de venda.

A última etapa do funil de vendas, denominada Bofu - *botton of the funnel* - consiste na concretização da venda. Entretanto, Dantas (2005) enfatiza que tão importante quanto preocupar-se com a concretização da venda é também necessária significativa atenção ao pós-

venda, ou seja, é indispensável para toda organização uma maciça dedicação ao marketing de relacionamento.

3 A IMPORTÂNCIA DO *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* (CRM) NA GESTÃO COMERCIAL

Diante da necessidade de administrar o processo de vendas, da organização do marketing direto, do marketing de relacionamento e com o advento do processo tecnológico, a ferramenta CRM vem como uma estratégia de negócios para selecionar e administrar os clientes, buscando assim, otimizar o processo de vendas da empresa.

Para Kotler e Keller (2006, p. 151), CRM "Trata-se do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os 'pontos de contato' com ele, a fim de maximizar sua fidelidade". Entende-se como ponto de contato qualquer ocasião em que existe um contato entre o cliente e a marca ou produto.

Portanto, o CRM é uma filosofia de negócio que inclui não só tecnologia, mas também pessoas e processos, voltado para a criação de uma sistemática onde a aquisição de conhecimento sobre o cliente e sua relação com a empresa é o mais personalizado possível.

Nesse sentido, Newell (2000) elucida o CRM como uma mudança comportamental do cliente e o fortalecimento da relação existente entre o consumidor e a empresa. A busca passa a ser pela retenção do cliente, ou seja, a empresa deixa de atuar apenas no mercado, focando também na possibilidade de desenvolver um relacionamento a longo prazo com o cliente. Dessa forma, o CRM tem como objetivo organizar e processar informações sobre cada cliente, identificando padrões de consumo, tendências e comportamentos, contribuindo para um melhor atendimento.

Essa organização ocorre utilizando a técnica de visão 360º com questões relacionadas ao consumidor, baseado em um sistema integrado de vendas, prospecção de novas possibilidades de negócio, desenvolvimento de uma cultura baseada no consumidor, *follow up* de compras e serviços, demandas, reclamação e sugestão, recepção de melhoria sugerida pelo consumidor, orientação aos clientes com dúvidas, entre outros (CÔRTES, 2008).

Isso possibilitará a criação de parâmetros de compras sobre cada cliente e personalização de ações de marketing e vendas, ouvindo as sugestões dos clientes e fidelizando-os. Nesse sentido, Yuan e Chang (2001), afirmam que os principais objetivos do

CRM são reter os clientes antigos, conquistar novos clientes e aumentar a rentabilidade desses consumidores.

Para a consecução desses objetivos existem diferentes tipos de CRM. Segundo Madruga (2004) para obter melhores benefícios de um CRM é necessário conhecer suas aplicações e funcionalidades, já que o mesmo não deve ser visto como uma solução única e sem flexibilidade. Assim, há diferentes tipos de CRM que podem ser aplicados de acordo com a finalidade, por áreas da organização, por processos e por tipo de indústria que atende. Na empresa em estudo, a aplicação mais indicada de CRM é a por finalidade, que se divide em três tipos: CRM Operacional, CRM Analítico e CRM Colaborativo.

O CRM Operacional tem sua aplicação voltada ao cliente. Madruga (2004), afirma que o CRM Operacional é muito utilizado com clientes nos *call centers* e por força de vendas, possuindo funcionalidades como: oferecer informações completas com histórico de contatos detalhado dos clientes, atendimento ágil, dados acessados a qualquer hora em qualquer lugar, agendamento e acompanhamento de *follow up,* captação do *feedback* dos clientes, entre outras funcionalidades.

Para Teo, Devadoss e Oan (2006) o CRM analítico compreende as interações dos clientes com a organização por meio das informações obtidas. Madruga (2004) afirma que o CRM Analítico auxilia na segmentação de mercado, administrando campanhas de *marketing* por meio do estudo do comportamento do consumidor. Além disso, tem funcionalidades como; realizar previsão de vendas e analisar os motivos de sucesso ou insucesso das operações. Portanto, o CRM Analítico pode ser considerado um sistema de apoio às tomadas de decisões de ordem tática e estratégica.

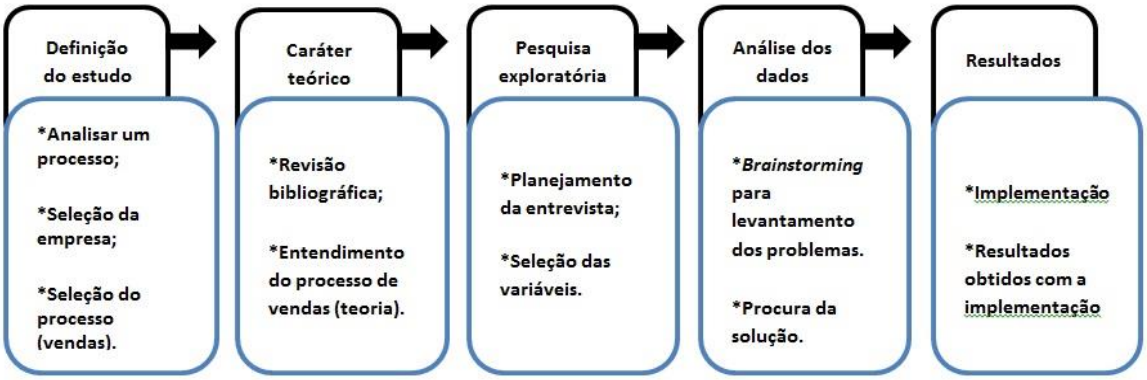
O CRM Colaborativo, segundo Madruga (2004) permite a colaboração entre todas as áreas funcionais da empresa voltadas ao relacionamento com o cliente, com o objetivo de reter e conquistar novos clientes. Isso pode ocorrer em tempo real, via internet, com o uso da nuvem. Em termos práticos, o CRM Colaborativo é uma ferramenta de suporte ao CRM Operacional e Analítico, formando uma tríade básica do CRM (interação, análise e gerenciamento de comunicação). É esta junção de finalidades que vai gerar como resultado o uso do CRM de forma estratégica. (CÔRTES, 2008).

4 MÉTODOS

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, uma vez que busca conhecer e analisar o processo de vendas de uma pequena empresa de distribuição de farinha de trigo. Caracteriza-se, ainda, como um estudo de caso, tendo em vista que busca realizar uma investigação a respeito de um caso específico e bem delimitado, conforme explica Ventura (2007). O autor afirma ainda que a investigação deve ser contextualizada em tempo e lugar, possibilitando assim a busca de informações a respeito do objeto estudado.

Para atender aos objetivos da presente pesquisa, foram realizadas visitas à organização para a coleta de dados e informações acerca do seu processo de vendas junto ao gerente responsável pelo departamento comercial. A partir da coleta de dados sobre o funcionamento do processo de vendas, foi possível identificar gargalos e propor melhorias. A Figura 1 apresenta o detalhamento e sequência da pesquisa para o cumprimento do estudo.

Figura 1 – Metodologia



Fonte: produção própria.

5 ESTUDO DE CASO

5.1 Diagnóstico da empresa

A empresa objeto da presente pesquisa está situada no município de Catanduva, interior do Estado de São Paulo e atua no segmento de comercialização de farinha de trigo há cinco anos. A estrutura possuí um *mix* de produtos que envolve nove tipos de farinha de trigo, divididas em três diferentes marcas, atendendo mais de 300 clientes distribuídos em 55 cidades, em um raio de 80 quilômetros. É classificada como pequena empresa, dada sua

tributação ser realizada pelo lucro presumido. É empresa privada, pois realiza prestação de serviço; e do tipo terciária, tendo em vista que atua na comercialização de farinha de trigo.

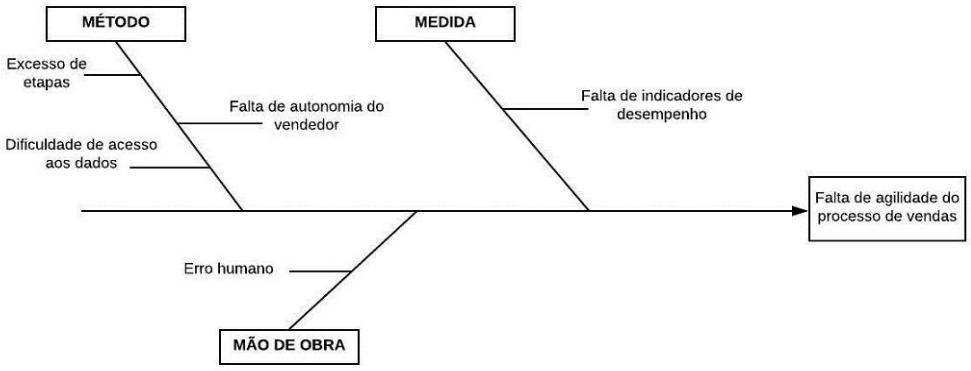
O processo de vendas é a atividade principal da organização impactando diretamente nos lucros da empresa. Portanto, tal processo precisa ser claro, bem definido e disponível ao alcance de todos. Na organização em estudo o processo de vendas é realizado, em sua maioria, externamente. O departamento de vendas é composto pelo gerente comercial, supervisor de vendas (funções desempenhadas pela mesma pessoa) e quatro vendedores externos que possuem, cada um, uma região de atendimento.

Diariamente os vendedores recebem, via *Whatsapp,* informações a respeito da situação financeira de seus clientes, ou seja, se possuem crédito ou não para a realização de pedidos. Cada vendedor trabalha com duas planilhas, que para melhor entendimento do presente estudo, foram denominadas A e B. Na planilha A, constam informações da sua carteira de clientes como nome (razão social), cidade em que está localizado, *status* do pedido e relatório de vendas. Nesta planilha o vendedor faz um relatório informando os resultados das visitas realizadas, sobretudo observações, como por exemplo, o modo como foi realizada a negociação, ou, nos casos em que a visita não resulte em concretização de pedido, os motivos dessa não concretização. Esta planilha é enviada para o consultor de vendas, via *e-mail*, que analisará os pedidos e principalmente o relatório de visitas. Já na planilha B, o vendedor informa apenas os pedidos que serão efetivamente faturados para distribuição, ou seja, os pedidos das visitas que resultaram em concretização da venda. Neste caso, esta planilha é enviada diretamente ao setor de faturamento, também via *e-mail*. Estas informações serão transferidas para o sistema interno da organização pelo funcionário responsável e, após o pedido ser registrado no sistema, é liberado para carregamento e entrega.

Após a coleta de informações acerca do processo de vendas da empresa, verificou-se que embora exista uma preocupação com a satisfação do cliente e com um atendimento personalizado, o método utilizado não só dificulta como torna pouco ágil a definição de estratégias e a concretização de vendas, tendo em vista a existência de inúmeras etapas neste processo. Observou-se também que o processo, como é realizado atualmente, gera grande dependência dos vendedores com relação à organização.

Para compreender como tais variáveis podem influenciar no processo tornando-o pouco ágil e mais suscetível à erros, elaborou-se um diagrama de Ishikawa apontando as causas, representado na Figura 2.

Figura 2 – Diagrama de Ishikawa



Fonte: produção própria.

No diagrama apresentado, identificou-se que no método do processo há um excesso de etapas, dificuldade de acesso aos dados dos clientes e falta de autonomia dos vendedores. Quanto à medida, verificou-se a falta de indicadores de desempenho, ou seja, a empresa não possuia ferramentas de gestão que realizassem, de forma confiável e eficaz, a medição de seu nível de desempenho. Já com relação à mão de obra, verificou-se a ocorrência de erro humano decorrente do excesso de etapas, bem como do número de funcionários que trabalham com a mesma planilha de informações.,gerando retrabalho dos funcionários.

5.2 Aplicação do *Customer Relationship Management* - CRM

Diante do processo analisado, das variáveis identificadas e com base nas características da empresa, observa-se que um *software* de CRM poderia suprir os gargalos existentes no processo, tornando-o mais ágil e trazendo benefícios para a organização.

Baseado nessa perspectiva, o CRM que melhor atende tais características é o "Clientar CRM – *Software* de inteligência em vendas", que compreende indicadores de vendas em tempo real, gestão de metas e propostas de vendas, controle de prospecção, *follow up*, customizável, integrado com ERP ou sistemas já existentes nas organizações, entre outras funcionalidades que podem ser personalizadas pelo usuário. A opção de implementação foi a personalizada, que compreende a instalação e configuração do *software* com o sistema já existente na empresa, com custo de R$ 350,00 e mensalidade de R$ 37,90 pela licença de uso.

O Clientar CRM apresenta três diferentes módulos, que são selecionados no momento

do cadastro do usuário, tais quais: módulo de vendas, em que o usuário (vendedor) só terá acesso às informações da sua própria carteira de clientes; televendas, em que o usuário tem acesso a todos os clientes cadastrados ou apenas àqueles vinculados à sua carteira; e o módulo de gestão, que possibilitará ao gestor ter acesso a todas as informações relacionadas aos clientes e às atividades dos vendedores, como, por exemplo, relatórios das visitas realizadas, vendas concretizadas, vendas canceladas ou não finalizadas, propostas perdidas, bem como acompanhamento detalhado das vendas, potencial de compra dos clientes e produtos que mais costumam comprar; tudo isso de forma geral ou individualizada por vendedor ou cliente, gerando gráficos de Pareto das informações, individualizando os *prospects* que possuem proposta em aberto, possibilitando assim maior dedicação e esforço nestes clientes.

Com relação à realização de pedidos, existem duas formas: o vendedor poderá realizar a emissão do pedido pelo próprio sistema do Clientar CRM ou então a empresa poderá viabilizar a integração do CRM com o sistema que já utiliza internamente. Vale salientar que ambas as formas permitem maior agilidade na realização de pedidos otimizando as etapas do processo de vendas.

As principais melhorias obtidas com o *software* estão representadas na Tabela 1. Vale salientar que durante o estudo observou-se que um processo com menos etapa resultou em menor ocorrência de erros e perda de informações, evitando assim o retrabalho dos vendedores e demais colaboradores da organização.

Tabela 1 – Melhorias obtidas a partir da implementação do *software* Clientar CRM

VENDEDOR	GESTOR	LOGÍSTICA/FINANCEIRO
Maior autonomia	Diminuição de erros	Maior agilidade para o carregamento da mercadoria
Facilidade de acesso às informações	Facilidade de acesso às informações	Melhor planejamento da rota de entrega
Faturamento do pedido em tempo real	Processo com menos etapas	Acompanhamento diário do faturamento
Histórico de contato dos clientes	Melhor definição de estratégias	Acompanhamento de metas
Maior incentivo	Acompanhamento de vendas e relatórios em tempo real	Diminuição de erros
Menor risco de perda de informações	Análise por perfil do cliente para tomada de decisões.	Diminuição dos Estoques
Sem retrabalhos	Relatórios ágeis - Curva ABC, potencial de vendas, clientes que mais compram.	Maior Liquidez

Fonte: elaboração própria.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das grandes vantagens apresentadas pelo *software* é a gestão de carteira do cliente, classificando-os em *prospects* (novos clientes), ativos (clientes que compram semanalmente ou que realizaram compras nos últimos 90 dias) e inativos (clientes que não compraram dentro de 90 dias). Além disso, ao realizar o cadastro do cliente, é possível classificar o nicho de mercado que este ocupa e cadastrar também outros nichos de mercados que se pretende trabalhar.

O presente estudo objetivou avaliar o processo de vendas de uma pequena empresa de distribuição de farinha de trigo. Por meio de visitas à organização, obervou-se como o processo de vendas é realizado e verificou-se a possibilidade de melhoria por meio da instalação de um *software de* CRM, uma vez que os gestores preocupam-se não só com o faturamento resultante das vendas, como também com a qualidade do atendimento realizado pelos seus vendedores, fator este que consideram diferencial importante para a captação e manutenção de seus clientes.

A implementação do sistema Clientar CRM trouxe não somente a melhoria inicial objetivada – agilidade no processo de vendas – como também outros benefícios, principalmente no âmbito do atendimento personalizado, preocupação constante dos gestores.

Com relação às medidas, o problema identificado foi a falta de indicadores de desempenho; a implementação do CRM permitiu acesso à ferramentas de gestão como gráficos e tabelas que demonstram o desempenho da organização. No que se refere ao método, o excesso de etapas e a falta de autonomia do vendedor, bem como dificuldade de acesso aos dados foram identificados como problema. O software possibilitou a redução das estapas, e também acesso imediato do vendedor à sua carteira de clientes, conferindo maior autonomia. Outro problema identificado foi com relação à mão de obra, pois havia grande incidência de erro humano e consequentemente, retrabalho. Com a instalação do CRM tais problemas puderam ser minimizados.

Portanto, constatou-se que apesar de um CRM ter como principal característica o gerenciamento do relacionamento com o cliente, a implementação deste *software* na organização em estudo trouxe não somente a melhoria do relacionamento, como também agilizou o processo de vendas. A curto prazo, a implementação possibilitou aos gestores e vendedores dedicarem mais tempo à definição de estratégias de negócios, comportamento este

que, a longo prazo, resultará em uma empresa mais competitiva e organizada, viabilizando assim a possibilidade de expansão da sua área de distribuição e aumento da lucratividade.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Administração de vendas:** uma abordagem introdutória. São Paulo: Editora Campus, 2005.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CÔRTES, P. L. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Saraiva, 2008.

DANTAS, E. B. **Marketing descomplicado**. Brasília: Ed. Senac-DF, 2005.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, P; KELLER, K. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2010.

MADRUGA, R. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM:** o que e como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes. São Paulo: Atlas, 2004.

NEWELL, F. **Fidelidade.com:** CRM – o gerenciamento das relações com o consumidor na era do marketing pela Internet. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2000.

RESULTADOS DIGITAIS. **Funil de Vendas**: o que é, para que serve e como montar um. Coordenado por Vinícius Pereira. Florianópolis, 2018. Disponível em: https://resultadosdigitais.com.br/blog/funil-de-vendas/. Acesso em: 2 jul. 2018.

SHIMOYAMA, C.; ZELA. D. R. **Administração de marketing**. Organizado por Judas Tadeu Grassi mendes; revisão crítica por Estelita Sandra de Matias. Curitiba Associação Franciscana de Ensino Superior Senhor Bom Jesus, 2002. v. 3. (Coleção Gestão Empresarial).

TEO, T.S.H.; DEVADOSS, P.; OAN, S.L. Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore. **Decision Support Systems**. 2006.

VENTURA, M.M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Rev SOCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, set-out. 2007.

YUAN, S. T.; CHANG, W.L**.** Mixed-initiative synthesized learning approach for web-based CRM. **Expert Systems with Applications**, v. 20, p. 187-200, 2001.